

# Relazione annuale del Nucleo di Valutazione

1

**CONTO CONSUNTIVO 2008**  
&  
**PERFORMANCE DI ATENEIO 2009**

Varese, 18 marzo 2010

# La composizione attuale del Nucleo di Valutazione: mandato 2008/09-2010/11

2

## Componenti interni:

- **Anna Arcari (coordinatore)**  
(prof. Ordinario Facoltà di Economia)
- **Laura Castelvetri**  
(prof. Ordinario Facoltà di Giurisprudenza)
- **Daniela Negrini**  
(prof. Ordinario Facoltà di Medicina e Chirurgia)
- **Alberto Parola**  
(prof. Ordinario Facoltà di Scienze MM. FF. e NN. – Sede di Como)
- **Daniela Parolaro**  
(prof. Ordinario Facoltà di Scienze MM. FF. e NN. – Sede di Varese)

## Componenti esterni:

- **Paolo Borzatta**  
(ingegnere, senior partner “*The European House Ambrosetti*”)
- **Paola Carlucci**  
(ingegnere, Servizio Pianificazione e Controllo del Politecnico di Milano)
- **Fabio Fedi**  
(avvocato)
- **Piero Martinoli**  
(professore, Presidente dell’Università della Svizzera italiana)

- 
- **Staff di supporto:** Gabriella Margaria; Elena Beretta; Simona Dalla Valle; Matilde Fabbri

# Le performance dell'Insubria: 4 prospettive di osservazione

3

- Composizione entrate/spese
- Condizioni di equilibrio
- Individuazione, all'interno dei vincoli, di spazi di *manovrabilità e discrezionalità* nell'uso delle risorse

Prospettiva  
finanziaria:  
*economicità*

- Valutazione dei processi *didattici, di ricerca e organizzativi*, percepita e misurata per gli *stakeholder* interni (studenti, docenti - ricercatori, personale TA)

Prospettiva  
interna:  
*efficienza e  
efficacia  
operativa*

- Obiettivi di miglioramento in ciascun ambito

Prospettiva  
futura:  
*cambiamento*

- La qualità dei prodotti formativi e di ricerca percepita e misurata per gli *stakeholder* esterni (ex-studenti e studenti potenziali; operatori economici, istituzioni locali, ecc.)

Prospettiva  
esterna:  
*efficacia  
competitiva*

# La prospettiva finanziaria: *economicità*



4

## Aspetti analizzati

- Analisi del **trend** delle principali **voci aggregate** per fonte di finanziamento (**entrate**) e per natura (**spese**)
- Analisi della **composizione** e dei **trend** delle **maggiori poste di entrata** e di **spesa** dell'Ateneo
- Analisi della composizione dell'**avanzo di amministrazione** e della situazione patrimoniale

**Analisi dei dipartimenti:**  
indici per un apprezzamento delle condizioni di autosufficienza finanziaria delle singole strutture e della loro efficienza di gestione

## Valutazione dei trend



In assenza del Bilancio Consolidato di Ateneo, della Contabilità Economica e della Contabilità Analitica, le osservazioni del NuV sono limitate ai dati del Bilancio Finanziario della Amministrazione Centrale con integrazioni extra-contabili sulle unità di gestione

# Sintesi del trend delle principali voci aggregate di entrata e di spesa



5

*Dopo due anni di disavanzo  
il consuntivo 2008 si chiude con un  
avanzo di competenza*

**€ 4.062.700**

Il conto consuntivo 2008 si chiude con un **saldo di competenza positivo**:  
le **entrate di competenza**  
(entrate accertate: € 92.158.261) sono, infatti, complessivamente **maggiori** delle **spese di competenza**  
(uscite impegnate: € 88.095.561)

Rispetto all'anno precedente, sono **incrementate sia le entrate** (di circa 9,5 Ml€), **che le uscite** (di circa 3,3 Ml€) generando un saldo netto positivo (di circa 6,2 Ml€). Questa dinamica ha consentito di **riassorbire il disavanzo dell'anno precedente** (di circa 2,2 Ml€), e di generare l'avanzo del 2008 (di circa 4 Ml€)

# Sintesi dell'analisi delle principali poste di entrata e di spesa



6

L'incremento delle entrate accertate rispetto all'anno precedente (di circa 9,5 M€), è stato generato da:

- Accertamento del cofinanziamento MIUR L. 338/2000 (erogato dalla Cassa Depositi e Prestiti) destinato al Collegio universitario Bizzozero (per un importo di circa 4,5 M€)
- Incremento del FFO (1,7 M€)
- Incremento dei contributi degli studenti (2 M€ circa)
- Incremento delle assegnazioni di enti pubblici e privati (0,7 M€)
- Incremento dei fondi PRIN (0,5 M€)

L'incremento netto delle uscite impegnate (di circa 3,3 M€), è da ricondurre a:

- Un incremento delle spese, in particolare di quelle del personale, caratterizzato da un trend in rapida ascesa
- Una contrazione delle spese di investimento rispetto all'anno precedente

In definitiva è possibile affermare che la gestione di competenza si è chiusa sostanzialmente in pareggio (entrate accertate di 92,2 M€, al netto del cofinanziamento edile di 4,5 M€, pari a circa 87,8 M€, vs. uscite accertate 88 M€) e che il saldo positivo è sostanzialmente da attribuire all'importo cofinanziato e destinato al Collegio universitario di Bizzozero (limite della contabilità finanziaria: evidenza la competenza finanziaria e non quella economica)

# Una focalizzazione sui costi del personale (1/3)



7

## L'incremento registrato nel 2008 si spiega con:

- un incremento di circa 700.000 € (+ 5,2%) sulle spese per il **personale docente**
- un incremento di circa 200.000 € (+ 4,5%) sulle spese per il **personale ricercatore**
- un incremento di circa 700.000 € (+ 12%) sulle spese per il **personale tecnico amministrativo** a cui si aggiungono circa 330.000 € per il pagamento degli arretrati contrattuali (biennio economico 2008 e 2009)
- un incremento complessivo degli **oneri per il personale** (docente e tecnico amministrativo) pari ad 1 MI€ (+12%)
- un incremento per il **fondo di miglioramento e produttività** per il personale tecnico amministrativo di circa 1 MI€ (tale fondo negli anni passati era praticamente nullo)

## La contrazione è riferita alle seguenti poste:

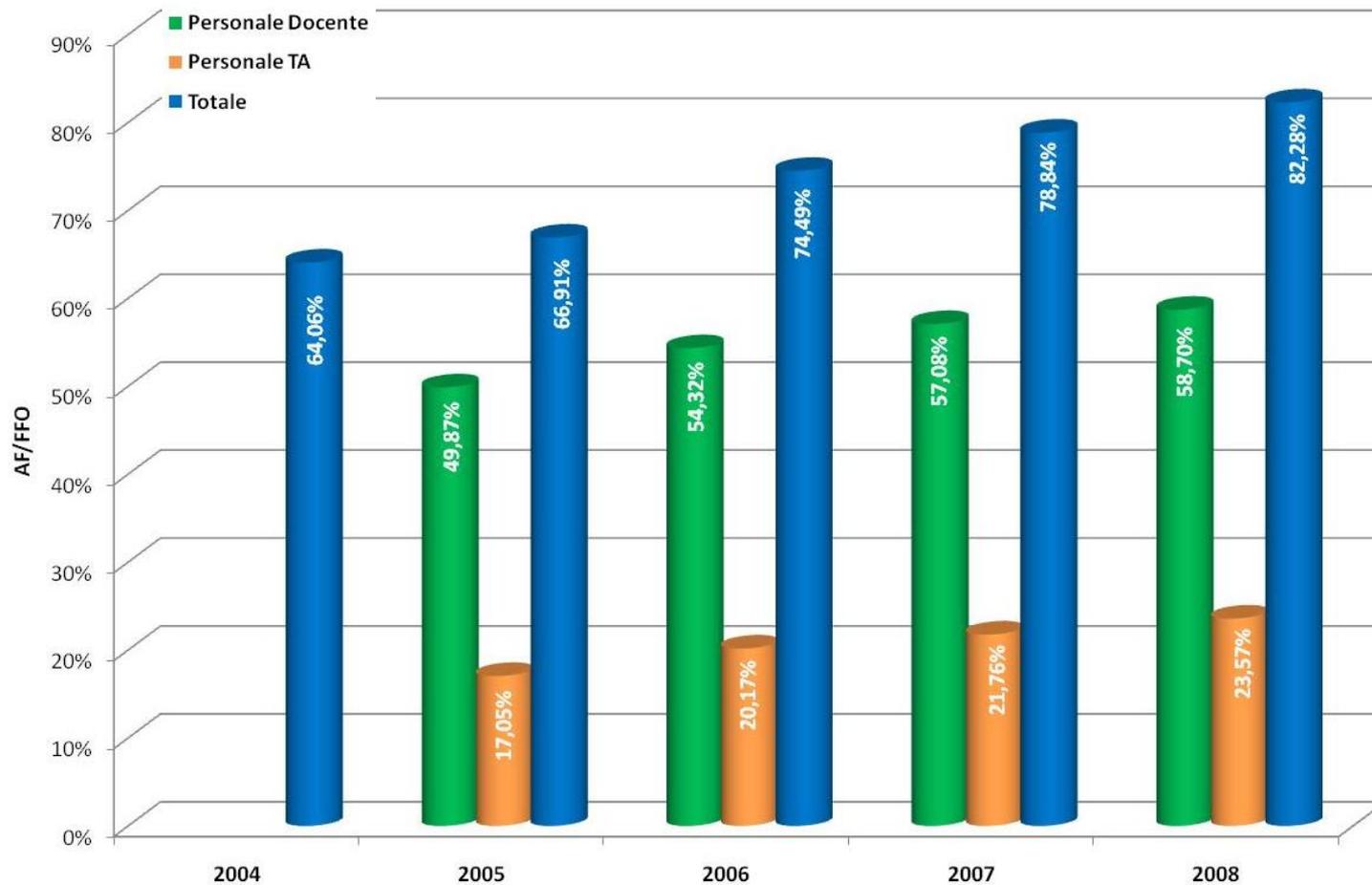
- spese di collaborazioni coordinate e continuative, che diminuiscono di circa 400.000 €
- compensi al personale docente e tecnico amministrativo su proventi prestazioni c/terzi, che calano di circa 170.000 €
- compensi per professori a contratto, che calano di circa 700.000 €

# Una focalizzazione sui costi del personale (2/3)



8

**Incidenza percentuale delle spese per il personale, al netto degli oneri, sul FFO per il periodo 2004-2008 (Fonte: banca dati PROPER)**



# Una focalizzazione sui costi del personale (3/3)



9

- L'Ateneo mostra di posizionarsi al di sotto del tetto massimo previsto per legge del **rapporto AF/FFO**, ma tale percentuale (nonostante l'incremento di FFO registrato nel 2008) mostra, comunque, un rapido e progressivo **peggioramento nel tempo** passando dal 64% nel 2004 al 82% nel 2008
- Si evidenzia l'**incremento più consistente del costo del personale tecnico amministrativo** rispetto a quello negli anni precedenti

# Analisi dell'avanzo di amministrazione



10

	2006	2007	2008
Entrate accertate	76.922.400	82.629.268	92.158.261
Uscite impegnate	82.520.412	84.799.788	88.095.561
<b>Avanzo (disavanzo) di competenza</b>	<b>- 5.598.012</b>	<b>- 2.170.520</b>	<b>4.062.700</b>
Avanzo di amministrazione esercizio precedente	58.266.183	53.323.826	51.270.376
<b>Avanzo di gestione</b>	<b>52.668.171</b>	<b>51.153.306</b>	<b>55.333.076</b>
Diminuzione dei residui attivi	- 134.595	- 27.956	- 77.219
Economie di liquidazione dei residui passivi	790.250	145.026	753.070
<b>Avanzo di amministrazione <i>di cui</i>:</b>	<b>53.323.826</b>	<b>51.270.376</b>	<b>56.008.927</b>
<b>disponibile</b>	<b>6.367.833</b>	<b>3.886.764</b>	<b>5.627.194</b>
	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>
<b>vincolato</b>	<b>46.955.993</b>	<b>47.383.612</b>	<b>50.381.733</b>
	<b>88%</b>	<b>92%</b>	<b>90%</b>
<i>Di cui:</i>			
<b>Edilizia attrezzature e sistemi informatici</b>	29.871.961	28.240.805	31.917.513
	<b>56%</b>	<b>55,1%</b>	<b>57%</b>

# Sintesi della prospettiva finanziaria di ateneo



11

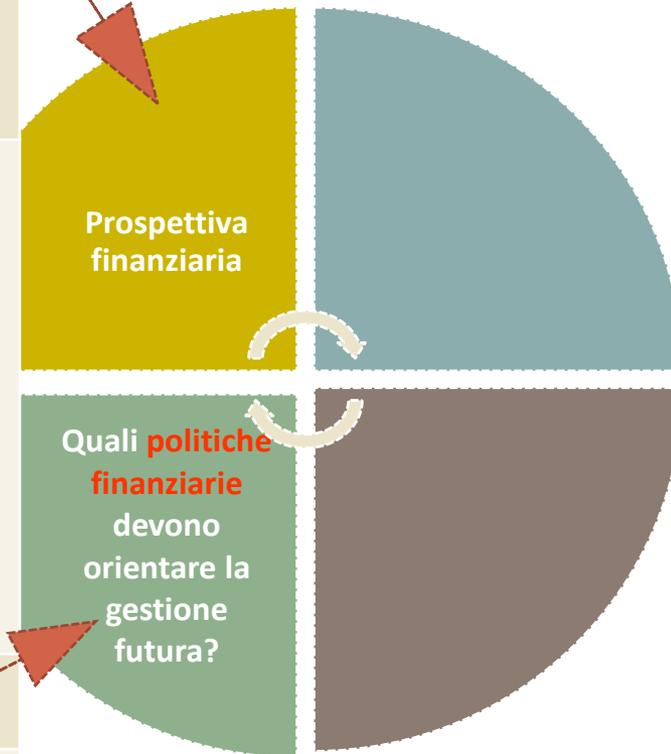
- L'ESERCIZIO 2008 HA EVIDENZIATO UNA "TIMIDA CAPACITÀ DI ATTRARRE MAGGIORI RISORSE DALL'ESTERNO"  
(sia di provenienza ministeriale, *FFO*, sia di autofinanziamento, *entrate contributive*);
- LA STRUTTURA ECONOMICA SI STA IRRIGIDENDO  
(costi del personale);
- LE SPESE PER INVESTIMENTI SI CONTRAGGONO  
(pur in presenza di avanzi "vincolati" molto consistenti).



**QUALI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO PER IL FUTURO?**

# Prospettiva finanziaria: come migliorare l'economicità

Obiettivi	Variabili di controllo
Maggiore consapevolezza economica tra gli Organi di Governo	Introdurre il bilancio consolidato, la contabilità economica e analitica per tutti i livelli decisionali (unità di gestione e di spesa)
Per le maggiori voci di entrata e di spesa formulare degli <i>obiettivi di miglioramento</i> (incremento/contenimento) individuando <i>ambiti di manovrabilità</i> dei vincoli ed esercitando <i>discrezionalità</i> nell'uso delle risorse	<p>OBIETTIVI D'INCREMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– valore FFO (indicatori per qualità OFF, qualità ricerca; adeguatezza sedi didattiche)</li> <li>– entrate contributive (cfr. livello servizi)</li> <li>– assegnazione da enti pubblici e privati e <i>fund raising</i></li> <li>– maggiori fondi da destinare ad attività che generano valore (es. servizi stud.)</li> </ul> <p>OBIETTIVI DI CONTENIMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– costi personale (agire sui driver)</li> <li>– riduzione attività incapaci di generare valore (burocrazia...)</li> </ul>
Governare l'incidenza di costi del personale in rapporto al FFO	Pianificare nel tempo un valore obiettivo del rapporto AF/FFO
Realizzare gli <i>investimenti</i>	Pianificare l'utilizzo dell'avanzo vincolato
Utilizzare l'avanzo disponibile per <i>attività che generano valore</i> per l'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incremento delle spese per i servizi agli studenti, docenti, personale TA</li> <li>– Incremento delle spese per migliorare la comunicazione</li> <li>– ...</li> </ul>



# La prospettiva interna: efficienza e efficacia operativa



13

## Punti di forza:



- La popolazione studentesca si mantiene sostanzialmente **stabile**
- La percentuale di studenti dell'Insubria che si **laureano in corso** è maggiore rispetto alle medie nazionali
- La **valutazione della didattica** da parte degli studenti frequentanti è nettamente positiva
- Le **entrate per la ricerca** scientifica sono incrementate nonostante la diminuzione del finanziamento ministeriale
- Nell'anno 2008 l'Ateneo ha acquisito una **quota premiale di FFO** sulla base della qualità della ricerca

## Punti di debolezza:



- Studenti con un **profilo modesto**, e comunque in parte **insoddisfatti**
- L'adeguamento dell'offerta formativa al D.M. 270/2004 ha messo in luce una **carenza di docenza** generalizzata
- Forti **squilibri tra le facoltà** per il rapporto numerosità studenti/numerosità docenti e in relazione ai settori scientifico-disciplinari di appartenenza
- La struttura del bilancio di Ateneo **non consente una lettura trasparente** delle entrate dei singoli dipartimenti finalizzate alla ricerca scientifica
- I finanziamenti esterni sono **discontinui**
- La **struttura dipartimentale** dell'Ateneo è **pesante** e presenta situazioni molto eterogenee

# La prospettiva interna: la didattica



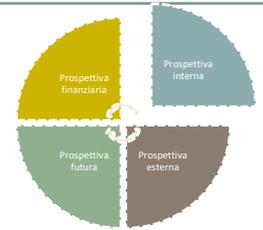
14

## Le facoltà e l'andamento delle immatricolazioni

La popolazione studentesca si mantiene sostanzialmente stabile a livello di Ateneo da circa un quinquennio, con un lieve incremento nell'a.a. in corso (2009/2010) attestando un buon radicamento nella regione: a livello di facoltà alcune specificità da interpretare

a. a.	Ateneo		Facoltà di Economia		Facoltà di Giurisprudenza		Facoltà di Medicina e Chirurgia		Facoltà di Scienze MM. FF. NN. – Como		Facoltà di Scienze MM. FF. NN. – Varese	
	Totale Imm.	Totale Iscritti	Imm.	Iscritti	Imm.	Iscritti	Imm.	Iscritti	Imm.	Iscritti	Imm.	Iscritti
1998/99	1251	5762	346	1372	422	1981	240	1254	74	470	169	685
1999/00	1288	5908	335	1308	334	2058	315	1347	93	467	211	728
2000/01	1386	6196	304	1291	320	2053	377	1474	122	516	263	862
2001/02	1484	6553	275	1297	262	1936	405	1658	133	555	409	1107
2002/03	1895	7302	314	1336	354	2007	482	1869	209	692	536	1398
2003/04	2230	8149	445	1483	411	2026	544	2125	187	743	643	1772
2004/05	2032	8393	358	1515	356	1897	500	2242	167	734	651	2005
2005/06	2118	8991	339	1587	493	1995	505	2515	195	782	586	2112
2006/07	2141	9296	420	1763	483	2085	394	2267	172	811	672	2370
2007/08	2198	9599	418	1830	566	2277	373	2221	157	798	684	2473
2008/09	2078	9546	486	1934	514	2298	374	2192	137	744	567	2378
2009/10	2169	9735	465	2007	544	2380	392	2253	131	707	637	2388

# La prospettiva interna: la didattica



15

## Le facoltà e l'attuale offerta formativa (attuazione D.M. 270/2004)

- L'offerta formativa proposta in occasione dell'applicazione del D.M. 270/2004 va nella direzione di una **razionalizzazione e migliore utilizzazione delle risorse disponibili**. In particolare sono stati ridotti i corsi di laurea triennale che da 19 passano a 13
- I corsi trasformati hanno assunto anche **nuove denominazioni**, che meglio rispecchiano i nuovi percorsi formativi che li qualificano
- **È mancata**, invece, la nuova denominazione delle 2 facoltà di **Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali**



Il NuV è in attesa di valutare le proposte di attivazione:  
problemi di *requisiti minimi di qualità*

# La prospettiva interna: la didattica



16

## L'efficienza dei processi formativi: il tasso di abbandono per le lauree triennali

La percentuale di studenti dell'Insubria che si laureano in corso è maggiore rispetto alle medie nazionali: *da interpretare alla luce di migliori condizioni di apprendimento o maggior facilità dei percorsi di studio*

Facoltà	immatricolati a.a. 2005/06	abbandoni tra primo e secondo anno	laureati in corso
<b>ITALIA</b>			
ECONOMIA	45649	19%	16%
GIURISPRUDENZA*	38024	24%	4%
MEDICINA E CHIRURGIA	26928	25%	30%
SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI	26897	28%	10%

### UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

ECONOMIA	295	16%	13%
GIURISPRUDENZA*	295	17%	9%
MEDICINA E CHIRURGIA	452	19%	33%
SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI COMO	169	10%	15%
SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI VARESE	512	27%	10%

\* il dato è riferito all'anno accademico 2004/05

# La prospettiva interna: la didattica

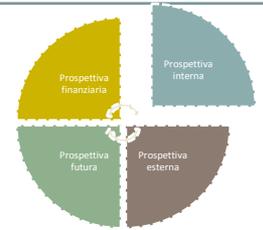


17

## L'efficienza dei processi formativi: il tasso di abbandono per le lauree specialistiche

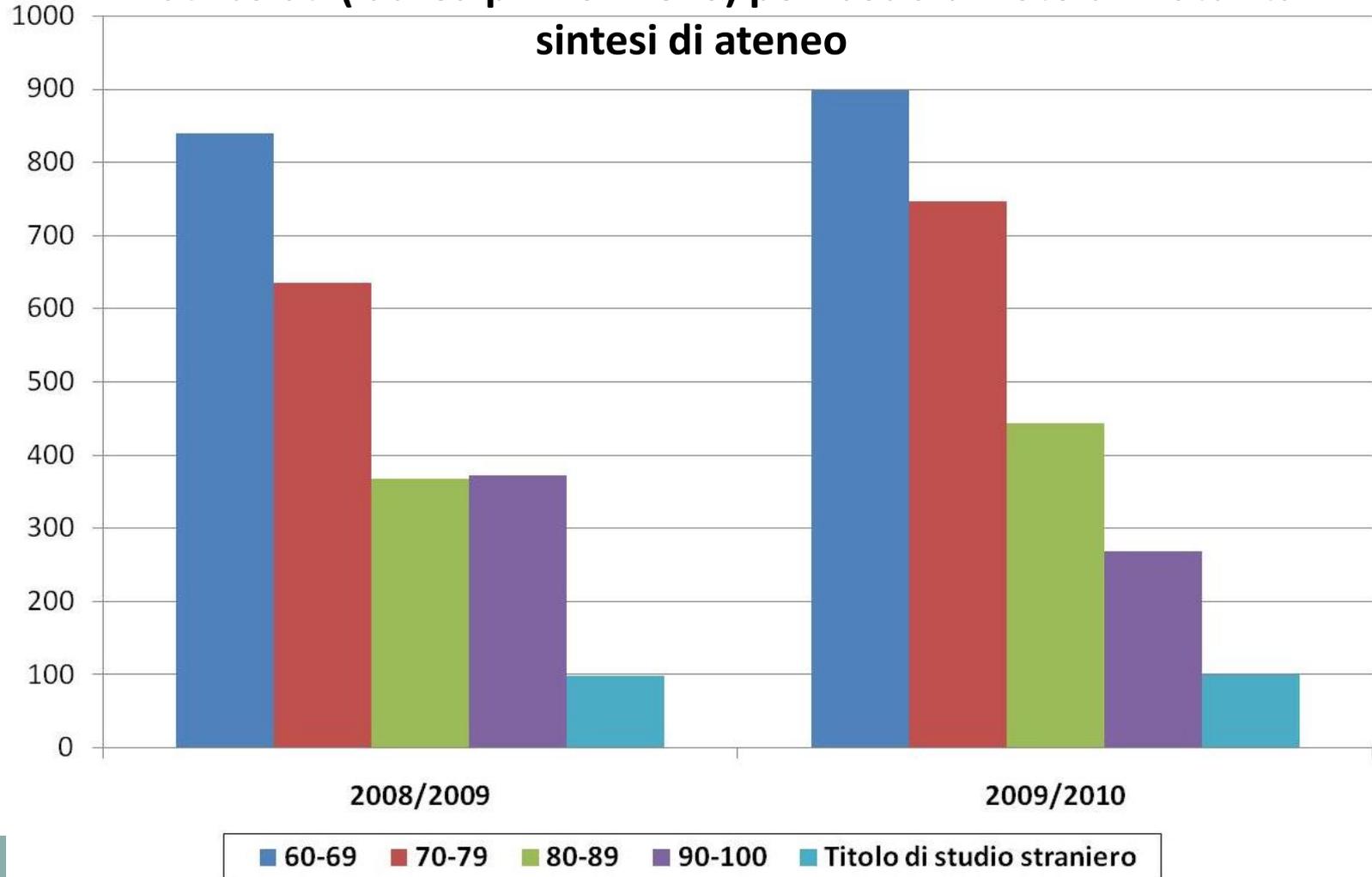
Facoltà	iscritti al primo anno nell'a.a. 2006/07	abbandoni tra primo e secondo anno	laureati in corso
<b>ITALIA</b>			
ECONOMIA	15769	7%	27%
GIURISPRUDENZA	6488	7%	28%
SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI	8742	8%	29%
<b>UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA</b>			
ECONOMIA	85	6%	13%
GIURISPRUDENZA	66	5%	52%
SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI COMO	39	5%	31%
SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI VARESE	125	6%	26%

# La prospettiva interna: la qualità degli studenti



18

## Immatricolati (laurea primo livello) per fascia di voto di maturità: sintesi di ateneo

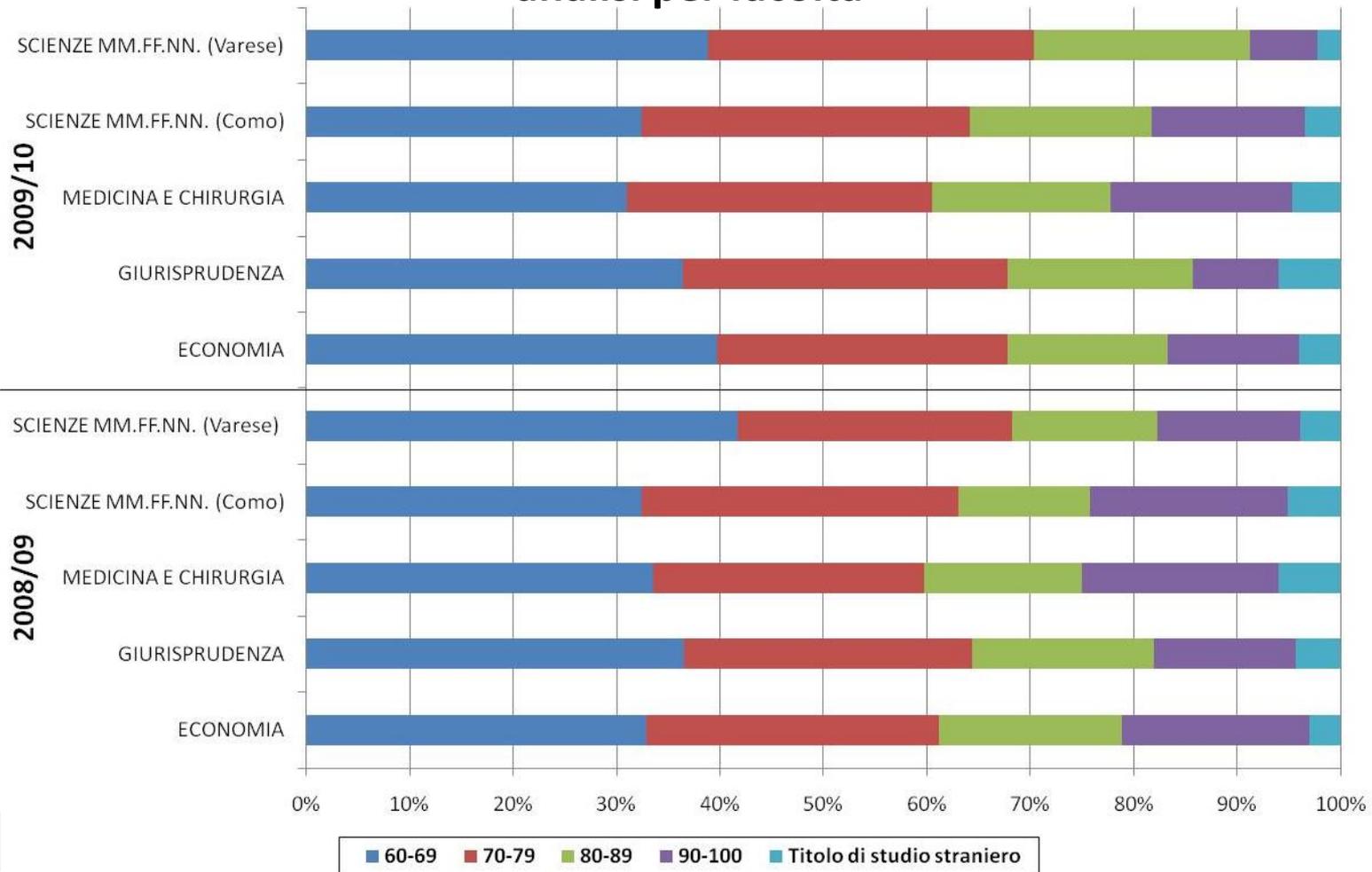


# La prospettiva interna: la qualità degli studenti

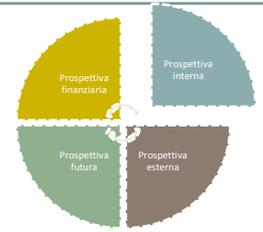


19

## Immatricolati (laurea primo livello) per fascia di voto di maturità: analisi per facoltà



# La prospettiva interna: la valutazione della didattica



20

La valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti è nettamente positiva, con un sensibile miglioramento anche relativamente all'adeguatezza delle strutture.

Quesito	% risp. negative	% risp. positive	% risposte molto positive
il carico di studio degli insegnamenti previsti è accettabile?	25,4	74,6	22,7
l'organizzazione degli insegnamenti è accettabile?	23,1	76,9	23,7
le conoscenze preliminari sono state sufficienti per la comprensione degli argomenti?	26,2	73,8	24,4
il carico di studio richiesto è proporzionale ai crediti assegnati?	21,7	78,3	25,1
le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro?	15,5	84,5	44,4
le attività didattiche integrative sono state utili ai fini dell'apprendimento?	17,2	82,8	36,4
le attività didattiche integrative sono coordinate con le lezioni?	15,6	84,4	37,1
le aule in cui si svolgono le lezioni sono adeguate?	24,5	75,5	34,1
i locali e le attrezzature per le attività didattiche integrative sono adeguati?	24,7	75,3	30,5
sei interessato agli argomenti di questo insegnamento?	13,6	86,4	46,4
sei complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?	16,1	83,9	36,3
sei complessivamente soddisfatto dei laboratori di ricerca e dei reparti clinici di didattica?	24,5	75,5	32,3

# La prospettiva interna: la valutazione della didattica



21

Quesito	% risposte negative	% risposte positive	% risposte molto positive
è stato utile frequentare le lezioni?	13,9	86,1	48,2
il docente espone gli argomenti in modo chiaro?	14,3	85,7	46,9
il materiale didattico è adeguato per lo studio della materia?	17,1	82,9	36,7
il docente stimola/motiva l'interesse verso la disciplina?	18,9	81,1	39,2
gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono stati rispettati?	7,2	92,8	61,7
la presenza del docente a lezione è stata regolare?	5,9	94,1	69,4
il personale docente è effettivamente reperibile per chiarimenti e spiegazioni?	7	93	54,6

La valutazione della didattica ha interessato l'80% dei corsi: occorre estendere a tutti i corsi la rilevazione

Come vengono utilizzate le valutazioni dei singoli corsi da parte dei singoli docenti e dai direttori dei CdL quando le performance non sono soddisfacenti?

# Rapporto studenti/docenti: squilibri tra facoltà



22

Facoltà	(1)	(2)	(3)	(4)
Economia	41	38	2018	53,1
Giurisprudenza	56	55	2380	43,27
Medicina	125	124	2165	17,45
Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali Como	83	81	669	8,25
Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali Varese	87	87	2316	26,62

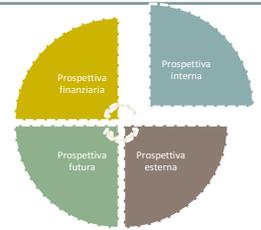
**(1) docenti in servizio** al 31/12/09, compresi i ricercatori a tempo determinato

**(2) docenza disponibile** al 31/12/09, compresi i ricercatori a tempo determinato, esclusi fuori ruolo e aspettativa

**(3) N studenti** a.a. 2008/09

**(4) rapporto N studenti per docente disponibile** (3/2)

# La prospettiva interna: la ricerca



**La parte relativa all’“Analisi delle strutture autonome”  
è attualmente oggetto di revisione a seguito di  
segnalazioni ricevute in occasione  
della presentazione del relazione**

# La prospettiva interna: la ricerca



29

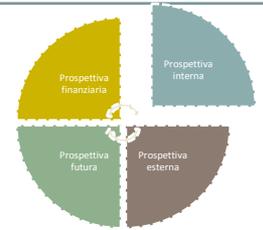
## Le entrate dei dipartimenti: capacità di autofinanziamento (limiti di significatività del dato rilevato dalla contabilità finanziaria)

Entrate per ricerca anni 2007-2008 (in migliaia di Euro)

Entrate	2007	2008	Δ	Δ %
UE	684	1.996	<b>1.312</b>	192
MIUR	289	555	<b>266</b>	92
Altre amm. Pubbliche	567	749	<b>182</b>	32
Enti pubblici ricerca	37	39	<b>2</b>	5
<b>Totale entrate da enti pubblici</b>	<b>1.577</b>	<b>3.339</b>	<b>1.762</b>	<b>112</b>
Soggetti privati	1.035	1.580	<b>545</b>	53
C/C terzi*	221	1.307	<b>1.086</b>	491
<b>Totale entrate al netto di partite di giro e poste correttive ed interessi</b>	<b>2.833</b>	<b>6.226</b>	<b>3.393</b>	120

\* dal luglio 2007 i dipartimenti accertano ed incassano direttamente il c/c terzi

# La prospettiva interna: la ricerca



30

## L'efficienza dei Progetti di Ricerca di rilevante Interesse Nazionale (PRIN)

Entrate per ricerca mediante progetti PRIN anni 2006 e 2007

PRIN	2006	2007	Δ
Programmi presentati*	71	99	28
Programmi presentati* valutati positivamente	50	86	36
Programmi finanziati*	17	19	2
Co-finanziamento richiesto (keuro)	784	1.024	240
Co-finanziamento dell'Ateneo (keuro)	336	476	141
Co-finanziamento MIUR (keuro)	490	436	- 55
Partecipanti ai progetti	163	359	196
Partecipanti finanziati	40	74	34
<b>TOTALE</b>	<b>1.951</b>	<b>2.573</b>	<b>622</b>

(\*) Modelli B aventi il responsabile dell'unità appartenente alla struttura

# La prospettiva interna: la ricerca



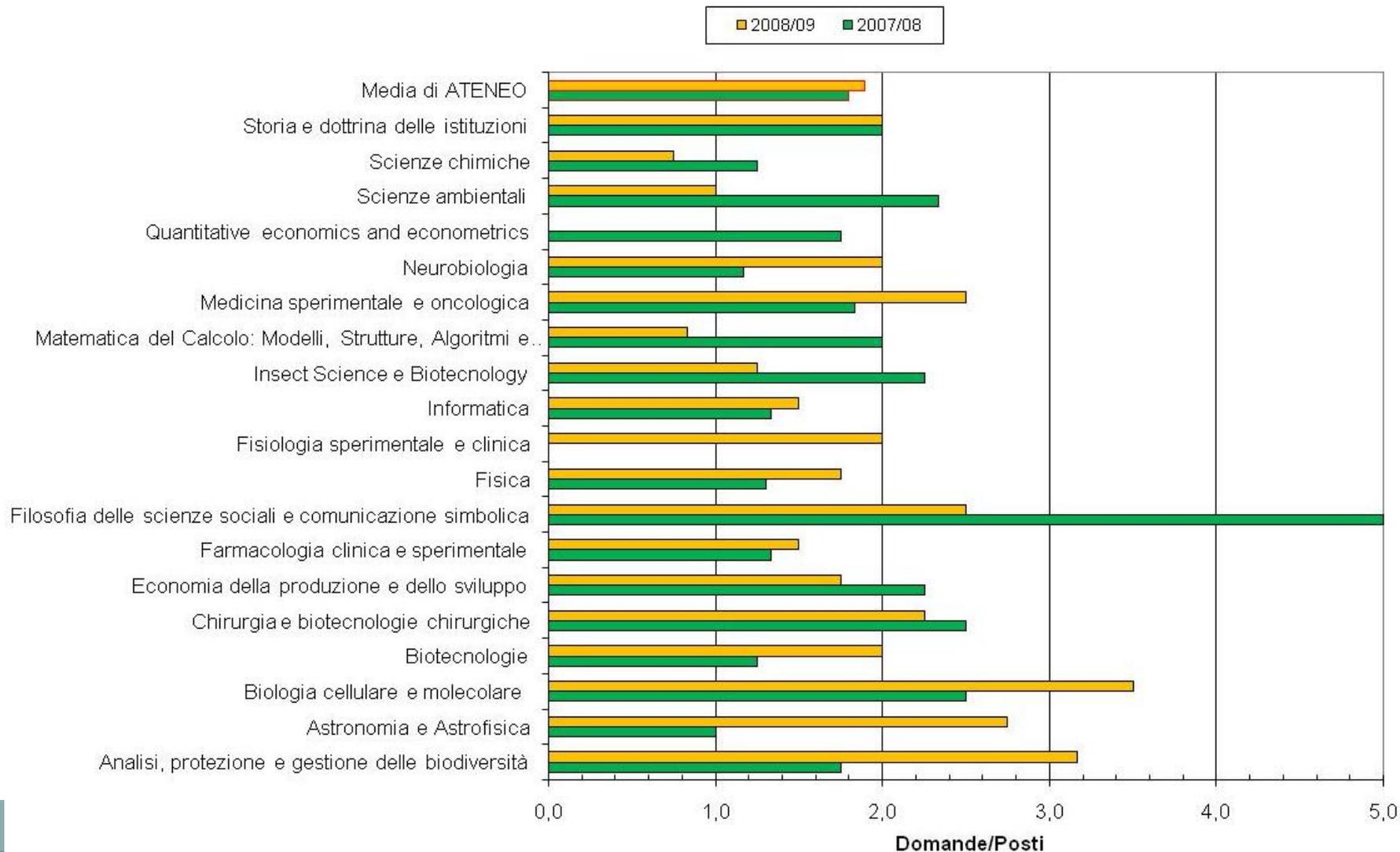
## La produttività dei ricercatori

DIPARTIMENTO	TOTALE PRODOTTI	Articoli su rivista			Articolo su libro	Monografia	Proceeding	Curatela	Altro	Brevetto
		TOTALE	di cui rivista ISI	di cui con REFEREE						
DASS	78	29	18	28	6	2	35	2	4	0
DBSF	95	50	41	47	4	2	38	1	0	0
DBSM	49	32	27	30	1	0	16	0	0	0
DDEPI	31	8	2	6	10	2	5	4	2	0
DDPI	31	8	2	3	16	5	2	0	0	0
DDRSFD	9	1	1	1	4	2	2	0	0	0
DE	86	29	9	16	31	5	13	2	6	0
DFM	77	69	68	68	3	1	4	0	0	0
DICOM	125	27	23	24	28	4	47	9	10	0
DMC	91	51	47	50	2	1	37	0	0	0
DMSP	47	21	2	14	7	1	10	1	7	0
DMU	29	15	14	15	1	0	12	1	0	0
DSBSC	37	19	19	19	0	0	18	0	0	0
DSCA	101	69	67	69	3	1	25	0	3	0
DSC	76	54	43	33	0	0	21	1	0	0
DSCB	55	34	30	34	0	0	21	0	0	0
DSCPI	22	7	5	6	1	0	13	0	1	0
<b>TOTALE</b>	<b>1.039</b>	<b>523</b>	<b>418</b>	<b>463</b>	<b>117</b>	<b>26</b>	<b>319</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>0</b>

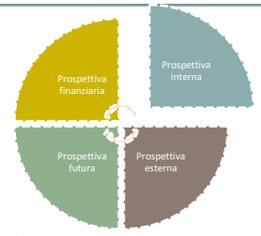
# Prospettiva interna: il dottorato



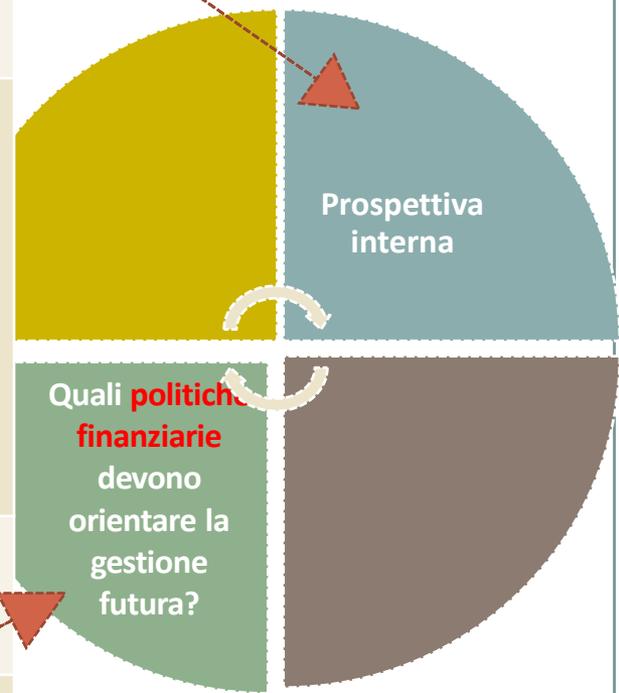
32



# Prospettiva interna: come migliorare efficienza e efficacia operativa



Obiettivi	Variabili di controllo
Numerosità minima e massima di matricole per facoltà	N° di immatricolati e di laureati distinti per facoltà e corso di laurea
Ulteriore "razionalizzazione" dell'offerta formativa	Requisiti minimi di qualità (criteri di attivazione)
Politica di reclutamento volta anche a riequilibrare situazioni "anomale"	Rapporto studenti /docenti distinto per facoltà (Criteri assegnazione della Programmazione) <ul style="list-style-type: none"> <li>- % dei costi del personale (di ruolo e non) rispetto alle entrate di bilancio</li> <li>- % dei punti organico utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo</li> <li>- % dei punti organico destinati a facoltà con un rapporto studenti/docenti di ruolo superiore rispetto alla mediana nazionale</li> <li>- % dei punti organico utilizzati per l'assunzione di nuovi ricercatori.</li> </ul>
Migliorare la qualità delle informazioni economiche disponibili per facoltà e dipartimenti	Conti Economici per facoltà e dipartimenti Prospetti finanziari per dipartimenti e facoltà con l'indicazione dell'entità, provenienza dei fondi e durata dei progetti di ricerca e didattica
Mantenere elevati i flussi di finanziamento extra-ministeriali di dipartimenti e facoltà (autofinanziamento)	Indici di composizione dei finanziamenti della ricerca Indici di composizione dei finanziamenti della didattica
Migliorare la capacità di autofinanziamento dei dottorati	Criteri di allocazione dei finanziamenti di Ateneo (borse) ancorate ad un <i>ranking</i> interno dei dottorati Entità dei finanziamenti esterni



# La prospettiva esterna: l'efficacia competitiva



34

## Punti di forza: patrimonio intangibile



- **Immagine:** complessivamente buona, ma...
- **Studenti in forza:** crescita numerica visibile, ma...
- **Docenti/ricercatori:** crescita numerica costante, ma...
- **Personale TA:** buone potenzialità, ma...

## Punti di debolezza: la qualità di alcuni Fattori Critici di Successo



- **Offerta didattica e progetti di ricerca** non sempre in grado di competere con altri atenei concorrenti
- **Laureati non sempre soddisfatti** delle opportunità di lavoro per il titolo conseguito
- **Bassa internazionalizzazione in tutti gli ambiti:** scambi studenti/docenti/progetti di ricerca/iniziative di formazione
- **Assenza di aree di ricerca di spicco:** scarso peso quantitativo di alcune discipline di eccellenza scientifica, rispetto ad altre aree più rappresentate ma di minore vocazione alla ricerca
- **Strutture e meccanismi di gestione:** non sempre adeguati alla complessità dell'Ateneo

# Indice di attrattività corsi dell'Insubria



35

Classe	Corso di Studio	Facoltà	Imm. a.a. 08/09 al 31/01	AT*	CM**
17	Economia e amministrazione delle imprese	Economia	253	0,55	0,23
3	Scienze della mediazione interlinguistica e interculturale	Giurisprudenza	209	4,39	1,18
12	Scienze biologiche / Biologia sanitaria	Scienze MM.FF.NN Varese	165	1,36	0,94
14	Scienze della comunicazione	Scienze MM.FF.NN Varese	158	1,33	0,38
28	Economia e commercio	Economia	117	0,86	0,31
17	Economia e amministrazione delle imprese - Como	Economia	116	0,53	0,22
LMG/01	Giurisprudenza - Varese	Giurisprudenza	96	0,26	0,16
8	Ingegneria per la sicurezza del lavoro e dell'ambiente	Scienze MM.FF.NN Varese	95	1,00	1,08
LMG/01	Giurisprudenza - Como	Giurisprudenza	89	0,51	0,31
39	Scienze del turismo	Giurisprudenza	85	4,59	3,12
26	Informatica	Scienze MM.FF.NN Varese	65	1,04	0,37
2	Scienze dei servizi giuridici per giuristi d'impresa e della pubblica amministrazione	Giurisprudenza	35	1,69	0,82
13	Scienze dei beni e delle attività culturali	Scienze MM.FF.NN Como	28	0,75	0,29
26	Scienze e tecnologie dell'informazione	Scienze MM.FF.NN Como	28	0,94	0,33
27	Analisi e gestione delle risorse naturali	Scienze MM.FF.NN Varese	28	0,88	0,50
21	Chimica e chimica industriale	Scienze MM.FF.NN Como	24	1,23	0,59
32	Matematica	Scienze MM.FF.NN Como	24	1,19	0,74
25	Fisica	Scienze MM.FF.NN Como	18	1,13	0,46
27	Scienze ambientali	Scienze MM.FF.NN Como	15	0,99	0,57

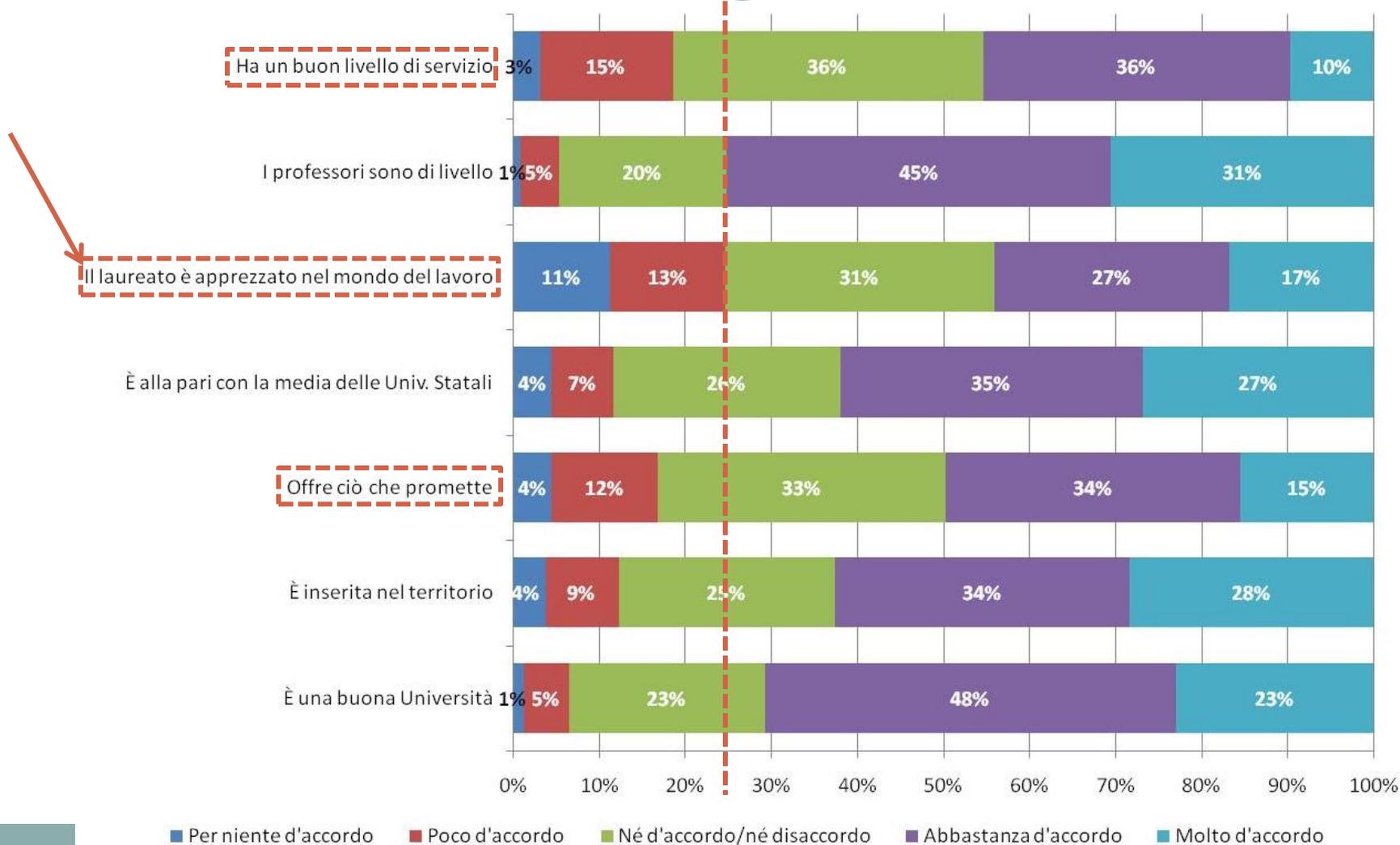
\* **tasso di risposta del territorio: AT > 1** identifica corsi con attrattività superiore alla media nazionale

\*\* **tasso di competitività con gli atenei milanesi : CM > 1** identifica corsi con attrattività superiore alla media degli atenei milanesi (dati MIUR e MIP)

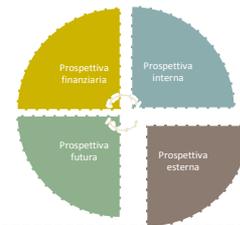
# La qualità riconosciuta dai laureati (indagine 2008): *analisi Ateneo*



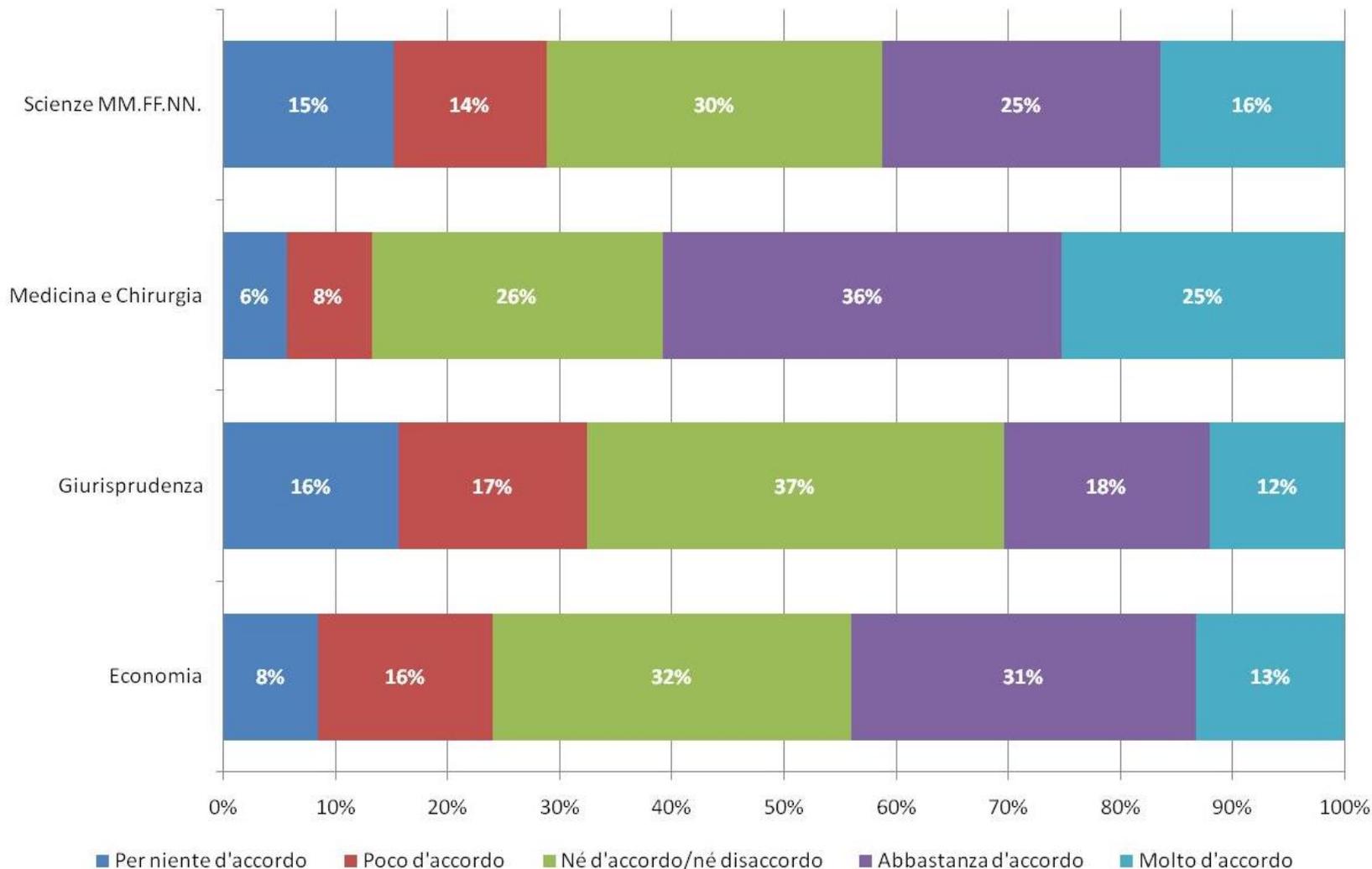
36



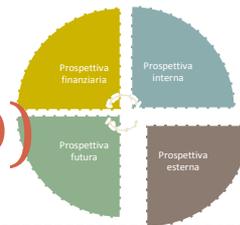
# La qualità riconosciuta dai laureati (indagine 2008): *analisi Facoltà*



37



# I criteri di assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)



38

A partire dal 2009 una quota non inferiore al **7% del FFO** sarà ancorato alla “qualità della didattica e della ricerca scientifica”

34% indicatori di qualità della offerta formativa e dei processi formativi (indicatori A1-A5)

66% indicatori di qualità della ricerca (indicatori B1-B4)

# La programmazione e la valutazione delle università per il triennio 2007-2009



39

- Il ministero fissa le **linee generali d'indirizzo** e determina gli indicatori di riferimento
- Le università adottano **programmi triennali** coerenti con le linee generali d'indirizzo
- Le **risorse sono ripartite** alle università in base alle variazioni, nel periodo di riferimento, degli indicatori fissati (di efficienza e di efficacia)

## Programmare:

individuare criteri di reperimento/allocazione delle risorse per assicurare adeguati livelli di efficienza e l'efficacia futura (governo delle risorse in via anticipata)

# L'efficacia "competitiva" della didattica: la valutazione dei laureati



40

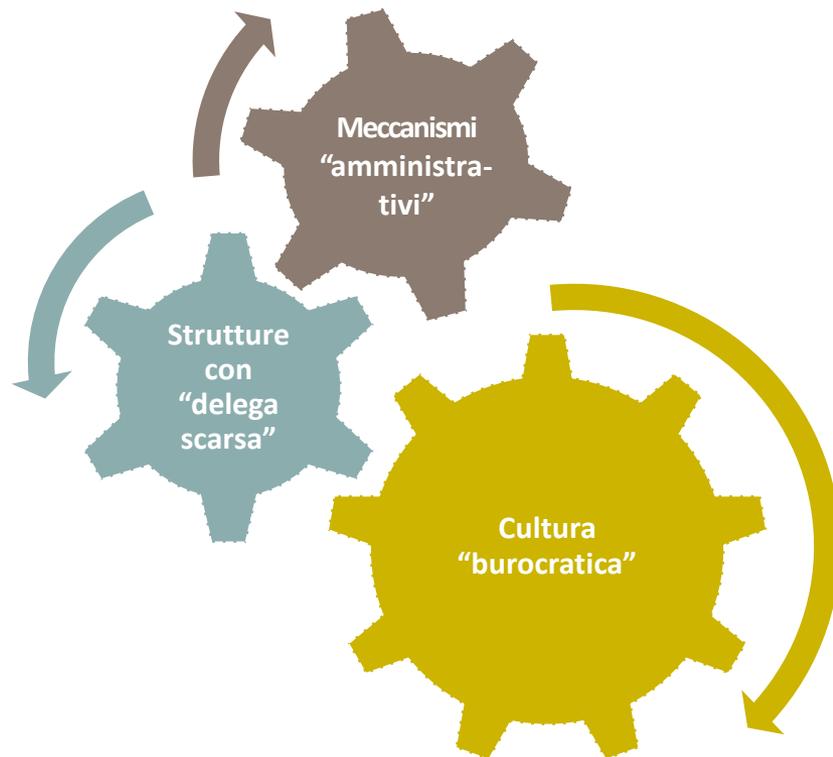
	TOTALE	ECONOMIA	GIURISPRUDENZA	MEDICINA E CHIRURGIA	SCIENZE TOTALE	SC. COMO	SC. VARESE
<b>Base: totale interviste</b>	<b>852</b>	<b>212</b>	<b>215</b>	<b>223</b>	<b>202</b>	<b>98</b>	<b>104</b>
Non ha mantenuto le aspettative	<b>32,4%</b>	31,6%	20,0%	25,9%	<b>45,8%</b>	<b>52,9%</b>	<b>41,9%</b>
E` carente nell'offerta didattica							
<b>SI</b>	<b>33,6%</b>	32,4%	<b>39,2%</b>	29,2%	<b>33,6%</b>	29,6%	<b>37,0%</b>
<b>NO</b>	<b>66,4%</b>	67,6%	<b>60,8%</b>	70,8%	<b>66,4%</b>	70,4%	<b>63,0%</b>

# Strutture, meccanismi e cultura

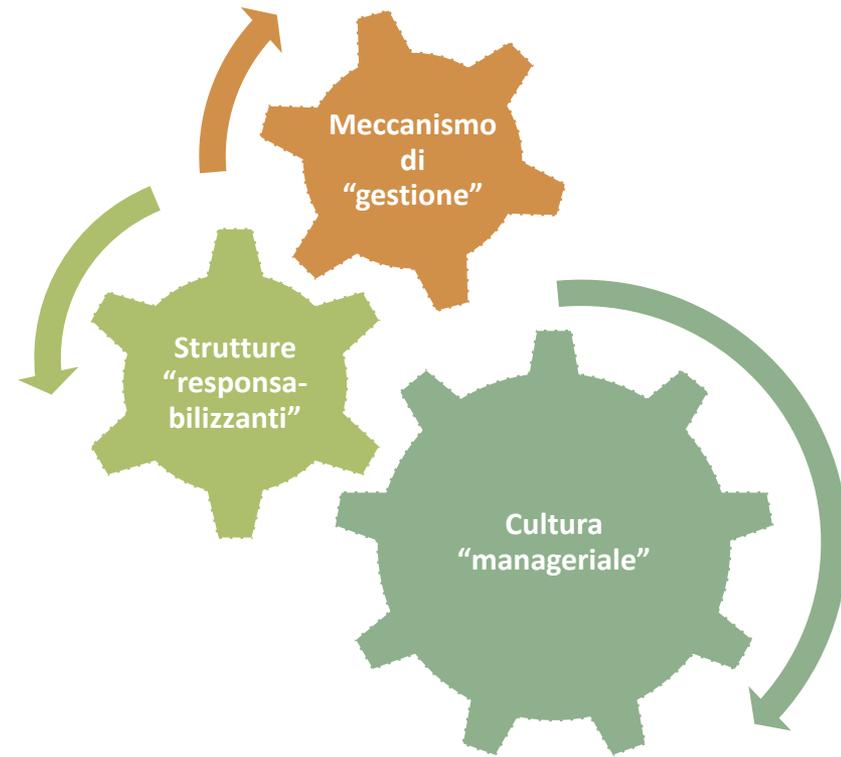


41

## Gli orientamenti rilevati



## Gli orientamenti richiesti

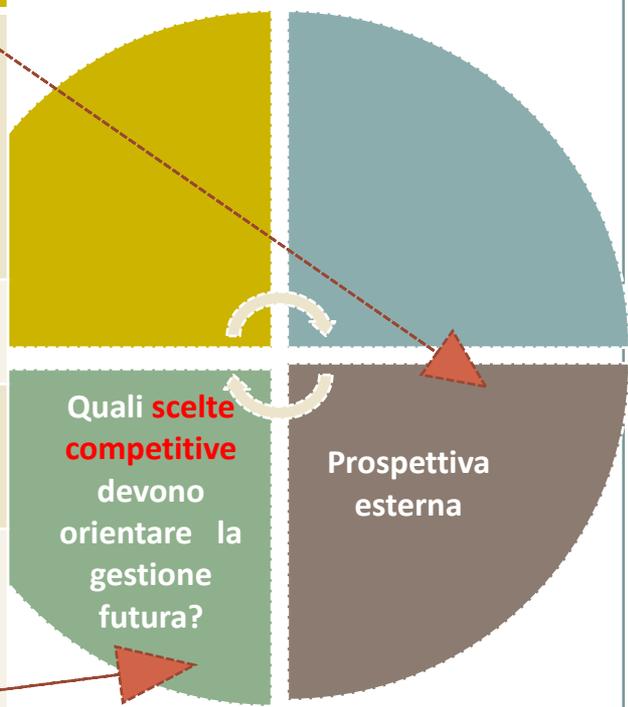


# Prospettiva esterna: come migliorare l'efficacia competitiva (1/2)



42

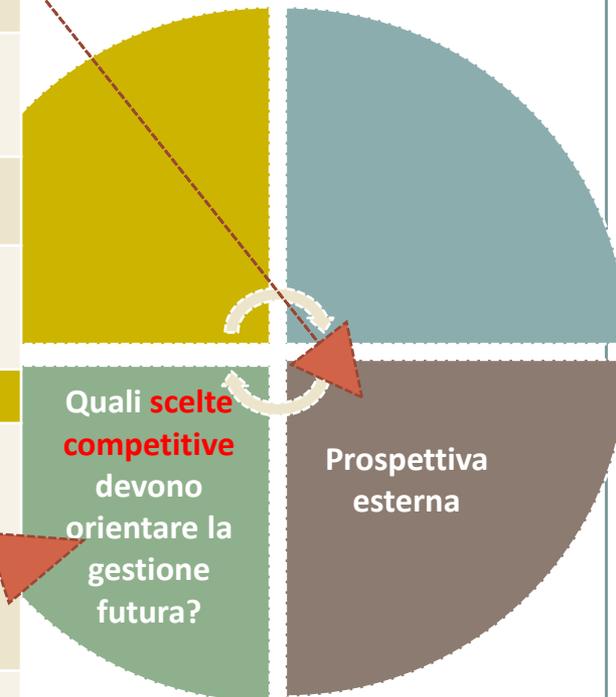
Obiettivi: <u>didattica</u>	Variabili di controllo
Migliorare l'attrattività dei corsi e la qualità dei servizi <i>peripherals</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Indice AT</b> (&gt; 1): corsi con attrattività superiore alla media nazionale</li> <li>- <b>Indice CM</b> (&gt; 1): corsi con attrattività superiore alla media degli atenei milanesi</li> <li>- Questionari di valutazione da sottoporre agli studenti</li> </ul>
Migliorare l'efficacia della didattica (titolo di studio)	Indagini ad hoc a laureati e mondo del lavoro
Migliorare la qualità degli studenti in ingresso	Voto medio di maturità: soglia minima o test attitudinale con evidenziazione del debito formativo (o test selettivi???)
Definire un portafoglio prodotti formativi: -sostenibili nel tempo ( <i>faculty</i> e strutture) -sostenibile dagli studenti (servizi a sostegno dell'apprendimento)	(Criteri assegnazione FFO) <ul style="list-style-type: none"> <li>- requisiti "qualificanti" a regime</li> <li>- N° docenti di ruolo nei SSD di base e caratterizzanti</li> <li>- tempi medi di laurea</li> <li>- ...</li> </ul>



# Prospettiva esterna: come migliorare l'efficacia competitiva (2/2)



Obiettivi: <u>ricerca</u>	Variabili di controllo
Definire un programma di sviluppo per la ricerca scientifica	(Criteri assegnazione FFO) <ul style="list-style-type: none"> <li>– N° personale impegnato nella ricerca (docenti, assegnisti e dottorandi)</li> <li>– Esiti valutazione CIVR</li> <li>– Successo nei progetti PRIN e nei progetti del VI PQ-UE</li> <li>– Disponibilità economica media per la ricerca per professori e ricercatori</li> </ul>
Valutazione quinquennale dell'attività di ricerca effettuata presso ogni Dipartimento	Rapporto di autovalutazione cui far seguire "site visit" commissione di esperti, interviste e relazioni di professori, ricercatori e dottorandi
Sistemi di incentivi per dipartimenti e singoli ricercatori	Ottenimento di fondi di ricerca competitivi (extra-ministeriali)
Aumentare la visibilità e la credibilità dell'Ateneo con ricadute sul <i>fund raising</i>	Creazione di "centri di eccellenza"
Obiettivi <u>trasversali</u>	Variabili di controllo
Migliorare le azioni per il sostegno e il potenziamento degli interventi a favore degli studenti	(Criteri assegnazione FFO) <ul style="list-style-type: none"> <li>– N° di crediti acquisiti dagli studenti iscritti al 2° anno</li> <li>– N° di occupati a 3 anni dalla laurea</li> <li>– N° di borse di studio</li> </ul>
Migliorare le relazioni con le imprese/istituzioni del territorio	Numero di stage/tirocini obbligatori per certi CdL
Migliorare l'internazionalizzazione	(Criteri assegnazione della Programmazione) <ul style="list-style-type: none"> <li>– N° di iscritti che hanno partecipato a scambi</li> <li>– N° di studenti stranieri iscritti ai CdL magistrali</li> <li>– N° di studenti stranieri iscritti ai dottorati</li> <li>– Entità relazioni con l'estero (saldo E/U)</li> </ul>



# Quale priorità assegnare agli obiettivi di miglioramento?



44

## LA PROPOSTA DI UN APPROCCIO MANAGERIALE?

# La prospettiva futura: gli “obiettivi” devono discendere da scelte da operare a livello di *mission* e *vision*

