

La gestione

1. Il conto consuntivo 2005

Dall'esercizio 2001 è stato adottato CIA, 'Contabilità Integrata d'Ateneo', il sistema informativo prodotto dal CINECA per la Contabilità finanziaria, economico/patrimoniale ed analitica degli Atenei. Il sistema, operativo dal 1° gennaio 2001, ha comportato la definizione di un nuovo piano dei conti comune a tutte le strutture. Il sistema consente la redazione di un bilancio finanziario a livello consolidato, elidendo ovviamente le partite che rappresentano flussi interni tra le strutture e acquisendo le informazioni in modo da consentire una rappresentazione unitaria e intelligibile dell'economia dell'Ateneo. In questa direzione è stata introdotta un'innovazione sostanziale, ovvero la formulazione dei bilanci dei centri autonomi di gestione in termini finanziari di competenza, e non più di cassa, eliminando così la disomogeneità tra i bilanci dell'amministrazione centrale e delle strutture periferiche e permettendo, di conseguenza, la redazione di un consuntivo consolidato. L'Ateneo ha adottato il sistema contabile CIA anche in relazione ad un ulteriore ed importante obiettivo gestionale: l'avvio della contabilità economica analitica e patrimoniale. Per questo l'Amministrazione dell'Ateneo ha deciso di nominare uno specifico gruppo di lavoro al fine di implementare le modifiche contabili ed organizzative necessarie ad attivare la gestione contabile economica per centri di costo, anche al fine di disporre di uno strumento fondamentale per il sistema di programmazione e di controllo di gestione dell'Ateneo.

In particolare, si è prevista l'introduzione, in via sperimentale nell'esercizio finanziario 2007, della contabilità economico-patrimoniale, che affiancherà la tradizionale contabilità finanziaria. Al fine di migliorare la leggibilità e la trasparenza dei rendiconti finanziari, sono state apportate modifiche ed integrazioni al piano dei conti per evitare che all'interno di un conto vengano registrati importi connessi ad eventi gestionali non coerenti con la denominazione del conto stesso.

Il NUV ritiene di fondamentale importanza l'avvio di un sistema di programmazione e controllo di gestione di Ateneo. In particolare sottolinea l'importanza del raccordo, fra la contabilità dell'Amministrazione centrale e quella delle strutture periferiche, al fine di pervenire ad una rilevazione contabile che possa essere sia un trasparente rendiconto che un efficace strumento di pianificazione delle attività dell'Ateneo.

A questo proposito, il NUV ha istituito al proprio interno una specifica commissione che, con la collaborazione dell'Area Controllo di Gestione e Programmazione, definirà gli indicatori rilevanti per l'attività del Nucleo.

Il piano dei conti adottato dall'Ateneo classifica le risorse finanziarie acquisite in base alla loro provenienza e le spese in relazione alla tipologia di destinazione e le Tab. 1 e 2 mostrano le entrate accertate e le uscite impegnate nel triennio 2003-2005.

Le entrate complessive (al netto delle partite di giro) passano da 198 a 208 milioni di euro tra il 2003 ed il 2004, per poi scendere nel 2005 a 202,66 milioni. L'andamento fluttuante va interpretato in relazione all'entrata da accensione di mutui passivi (10,3 M€) registrata per l'esercizio 2004. Le categorie di entrata più consistenti per l'Ateneo, ovvero i trasferimenti correnti dallo Stato e le entrate contributive risultano entrambe in crescita nel triennio considerato.

Le uscite complessive (al netto delle partite di giro) del 2005, pari a circa 217 milioni di euro, risultano decisamente superiori al precedente esercizio finanziario (204 milioni).

L'incremento è imputabile essenzialmente alla crescita delle spese per le risorse umane (in particolare per il personale a tempo indeterminato) e per gli interventi edilizi.

Tab. 1 – Entrate a consuntivo nel triennio 2003-2005 secondo la classificazione prevista dal piano dei conti finanziario dell'Ateneo (dati in milioni di euro)

Entrate accertate	2005	% sul totale al netto delle partite di giro	2004	% sul totale al netto delle partite di giro	2003	% sul totale al netto delle partite di giro
Entrate contributive	29,382		27,322		28,532	
Entrate da attività convenzionate	0,536		0,328		0,293	
Vendita di beni e servizi	0,665		0,869		0,805	
Proventi patrimoniali	0,273		0,205		0,259	
Proventi finanziari	0,237		0,235		0,084	
Alienazione di beni patrimoniali	0,074		0,002		0,331	
Entrate da accensione di mutui e prestiti	0,000		10,329			
Entrate proprie	31,167	15,4%	39,288	18,9%	30,303	15,3%
Trasferimenti correnti dallo Stato	140,349		138,582		136,897	
Altri trasferimenti correnti	12,730		12,292		16,154	
Trasferimenti per ricerca scientifica	6,899		5,424		2,410	
Trasferimenti per investimenti	1,482		1,522		2,539	
Entrate da trasferimenti	161,460	79,7%	157,820	75,9%	158,000	79,8%
Entrate da trasferimenti interni	5,937	2,9%	5,435	2,6%	5,908	3,0%
Poste correttive e compensative di spese	2,335		4,240		3,428	
Entrate non classificabili in altre voci	1,765		1,242		0,455	
Altre entrate	4,100	2,0%	5,482	2,6%	3,883	2,0%
Totale al netto partite di giro	202,663	100,0%	208,026	100,0%	198,093	100,0%
Partite di giro	43,309		42,253		42,347	
Totale entrate	245,972		250,278		240,440	

Tab. 2 – Uscite a consuntivo nel triennio 2003-2005 secondo la classificazione prevista dal piano dei conti finanziario dell'Ateneo (dati in milioni di euro)

Uscite impegnate	2005	% sul totale al netto delle partite di giro	2004	% sul totale al netto delle partite di giro	2003	% sul totale al netto delle partite di giro
Personale a tempo indeterminato	93,822		88,431		91,854	
Personale a tempo determinato	8,080		8,411		6,137	
Oneri ed imposte a carico Ente	34,281		32,518		33,125	
Altri costi per il personale	5,094		4,865		5,881	
Risorse umane	141,276	65,1%	134,226	65,9%	136,997	65,4%
Spese per il funzionamento istituzionale	2,121		3,463		2,841	
Acquisiz. di beni di consumo e servizi	3,191		3,069		2,725	
Manutenzione e gestione strutture	7,293		7,490		7,083	
Utenze e canoni	2,848		2,613		2,625	
Locazioni passive	1,247		1,123		1,171	
Spese per la sicurezza del lavoro	0,497		0,575		0,400	
Unità di Spesa ed Unità di Gestione	8,197		7,567		9,221	
Risorse per il funzionamento	25,394	11,7%	25,900	12,7%	26,067	12,4%
Borse di studio	16,105		15,730		17,319	
Altri interventi	3,017		3,910		2,534	
Interventi a favore degli studenti	19,122	8,8%	19,640	9,6%	19,852	9,5%
Oneri finanziari	0,204		0,202		2,023	
Imposte e tasse	2,000		2,234		1,786	
Oneri finanziari e tributari	2,204	1,0%	2,436	1,2%	3,808	1,8%
Altre spese correnti	0,287		0,319		0,293	
Poste correttive di entrate	0,030		0,985		0,044	
Spese non classificabili in altre voci	0,126		1,144		0,094	
Altre spese correnti	0,443	0,2%	2,449	1,2%	0,431	0,2%
Spese per ricerca scientifica	9,326	4,3%	7,747	3,8%	9,498	4,5%
Acquisizione di immobili ed impianti	0,156		0,381			
Interventi edilizi	13,531		5,748		4,983	
Acquisto di immobilizzazioni tecniche	0,717		0,961		0,656	
Acquisto titoli pubblici e privati	0,000		0,000			
Altri interventi	0,538		0,691		1,148	
Acq. immobiliz. ed interv. patrim.	14,943	6,9%	7,782	3,8%	6,787	3,2%
Estinzione mutui e prestiti	0,370	0,2%	0,374	0,2%	0,259	0,1%
Trasferimenti ed assegnazioni	3,792	1,7%	3,126	1,5%	5,824	2,8%
Totale al netto partite di giro	216,871	100,0%	203,679	100,0%	209,523	100,0%
Partite di giro	43,309		42,253		42,347	
Totale uscite	260,179		245,932		251,870	

1.1 Le entrate

In Fig. 1 è riportata la composizione delle entrate (al netto delle partite di giro) nell'esercizio 2005, secondo la classificazione prevista dal piano dei conti finanziario dell'Ateneo. La tipologia di finanziamento nettamente prevalente (79,7%) è rappresentata dalle entrate da trasferimenti, di cui i trasferimenti correnti dallo Stato costituiscono la quota predominante (86,9%).

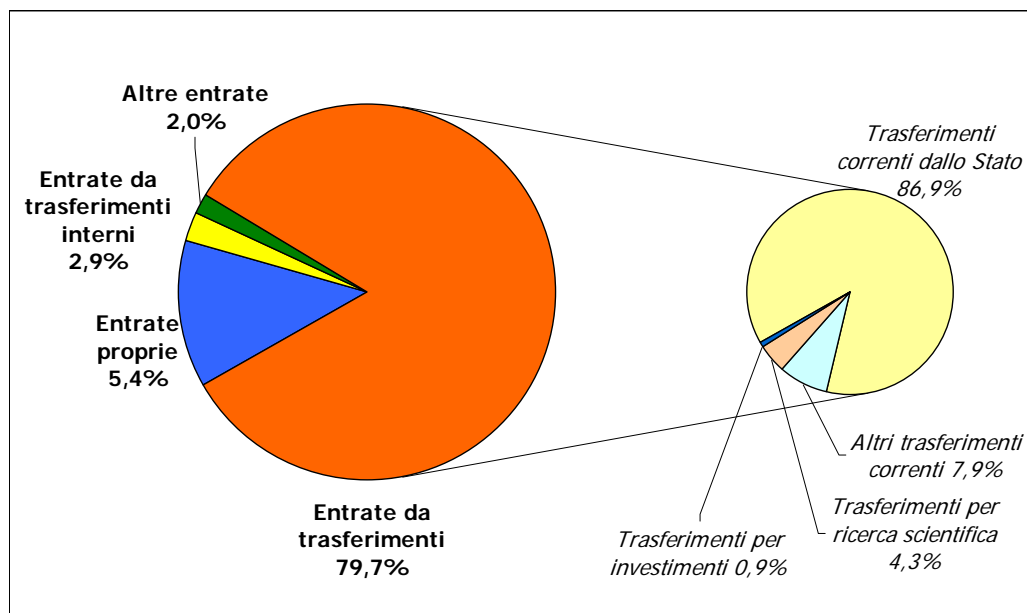


Fig. 1 – Composizione delle entrate al netto delle partite di giro (dati consuntivo finanziario anno 2005)

Nei sottoparagrafi seguenti, si è ritenuto opportuno analizzare le voci maggiormente significative in relazione alle diverse categorie di entrata, evidenziando quali siano le principali imputazioni contabili che hanno determinato il saldo dei conti.

1.1.1 Entrate proprie

Entrate contributive: tale categoria di entrata rappresenta la quota più significativa delle entrate proprie (94%). L'importo accertato a consuntivo 2005 al netto dei contributi da trasferire alla Regione Lombardia per il Diritto allo Studio, risulta superiore del 8% rispetto all'analogo importo accertato per il 2004.

Va sottolineato il progressivo aumento dei contributi per master, corsi di perfezionamento e corsi di aggiornamento (+60% rispetto all'esercizio precedente). Tale importo, pari a circa 478.000 euro, rappresenta ancora una piccola quota delle entrate contributive influenzando così marginalmente sulle variazioni di tale categoria di entrata.

Vendita di beni e servizi: l'importo accertato a consuntivo 2005 risulta pari a 665 mila euro. Tuttavia, per avere un'idea dell'ammontare complessivo di questo tipo di entrate, occorre considerare l'importo consolidato, ovvero comprensivo degli importi relativi alle unità autonome di gestione, le quali incassano direttamente i pagamenti per prestazioni conto terzi. L'attività di vendita di beni e servizi ha determinato infatti un introito complessivo di circa 8,8 milioni di euro (compresa la quota di IVA), con una flessione del 1,9% rispetto all'importo dell'anno precedente.

1.1.2 Entrate da trasferimenti**A) Trasferimenti correnti dallo Stato:**

La principale fonte di trasferimento statale per l'Università è costituita dal **Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO)**.

Com'è noto, tale fondo rappresenta la quota a carico del bilancio statale per le spese di funzionamento e per le attività istituzionali degli Atenei, comprese le spese per il personale docente, ricercatore e non docente, per l'ordinaria manutenzione delle strutture e per la ricerca scientifica (ad eccezione della quota destinata a progetti di ricerca di interesse nazionale). Per l'anno 2005 tale fondo è stato determinato in 125.043.623,50 € (si veda il dettaglio in Tab. 3).

Tab.3- La composizione del FFO 2005 (importi in euro)

	Accertamenti 2005
FFO consolidato 2004	120.782.864,00
Incentivi mobilità docenti anno 2004	157.994,00
Mobilità docenti e ricercatori 2005	32.161,00
Assunzioni in deroga anno 2004	386.947,00
Assegni di ricerca	31.057,00
Interventi speciali art. 7	50.000,00
	658.159,00
Interventi di valutazione e riequilibrio - art. 3 a)	2.635.203,00
FFO consolidato 2005	124.076.226,00
Assunzioni in deroga anno 2004	71.944,00
Assegni di ricerca	108.731,00
Sostegno portatori di handicap - L. 17/1999	202.019,00
Oneri ricercatori non confermati L. 43/2005	70.780,00
Incentivo rapporto Assegni fissi /FFO - art. 3 c)	1.483,00
Interventi di cooperazione interuniversitaria strutturata	60.000,00
Interventi speciali art. 7 - assunzioni nuovo personale	450.000,00
Interventi speciali art. 7 - rimborso iscrizioni Odontoiatria	2.440,50
Totale interventi 2005 non consolidabili	967.397,50
Totale generale assegnazione FFO anno 2005	125.043.623,50

Tra gli altri trasferimenti statali assegnati all'Ateneo si segnalano:

- € 224.000 per il **Fondo per la Programmazione dello Sviluppo del sistema universitario (FPS)** relativo all'approvazione del progetto "Virgilio 3". Il consistente decremento dell'importo accertato in corrispondenza di questo capitolo di bilancio, rispetto ai precedenti esercizi, è dovuta al fatto che dal 2005 è venuta a mancare l'assegnazione relativa all'accordo di programma Studi Superiori da trasferire all'Istituto Universitario di Studi Superiori (IUSS), in quanto nello stesso anno l'Istituto è diventato autonomo.
- € 12.202.198 per **borse di studio**, di cui € 3.167.524 per borse di dottorato e € 8.735.500 per le borse di specializzazione.
- € 178.544 per attività sportiva.
- € 17.382 per attività di cooperazione interuniversitaria internazionale.
- € 2.081.931 per altri trasferimenti di natura diversa (congressi, convegni, manifestazioni culturali).

B) Altri trasferimenti correnti

Queste tipologie di trasferimenti comprende contributi erogati a vario titolo, tra cui si segnala in particolare il finanziamento di borse aggiuntive per i dottorandi e gli specializzandi dell'Ateneo e i trasferimenti da Regione, Province e Comuni per musei e manifestazioni.

Nel 2005 si rileva una crescita dei finanziamenti di borse aggiuntive da parte di enti pubblici e privati per un ammontare di circa € 846.000, a fronte di una diminuzione dei trasferimenti da enti territoriali (circa 352.000 euro).

Vanno menzionati inoltre i *Trasferimenti da Enti Ospedalieri per competenze personale medico e paramedico*. Questa tipologia di trasferimenti comprende le somme destinate integralmente al personale che svolge attività assistenziale. Per l'esercizio 2005 l'importo accertato (circa 7,8 milioni di euro) risulta leggermente inferiore a quello del precedente esercizio (-1%). I trasferimenti dal Policlinico San Matteo continuano a costituirne la quota prevalente (72%).

C) Trasferimenti per ricerca scientifica

La quasi totalità dei trasferimenti per ricerca scientifica è imputata sul capitolo di bilancio denominato **Cofinanziamento da MIUR (P.R.I.N.)**, il quale comprende il finanziamento ricevuto in relazione sia ai progetti di ricerca di rilevante interesse nazionale (PRIN), sia ai progetti FIRB dell'anno 2005. Nella revisione del piano dei conti per l'esercizio finanziario 2007 le due tipologie di finanziamento saranno imputate a due capitoli distinti.

D) Trasferimenti per investimenti

L'importo complessivamente accertato nell'esercizio 2005 quale trasferimento per investimenti (1,48 milioni di euro) deriva totalmente da assegnazioni MIUR in relazione al **Fondo per Pedilizia universitaria**. L'importo è leggermente inferiore a quello del 2004 (-2,6%) ma molto più basso rispetto al valore del 2003, anno in cui era stato fornito un finanziamento "una tantum" di € 1.500.000 per il Centro Sismico.

1.1.3 Entrate da trasferimenti interni

Questa tipologia di trasferimenti riguarda prevalentemente gli importi trasferiti dalle Unità di Gestione all'Amministrazione in relazione a proventi per prestazioni a pagamento conto terzi, a rimborsi per spese generali, utenze, cofinanziamenti per assegni di ricerca, ecc.

1.1.4 Altre entrate

Le altre entrate sono suddivise in **Poste correttive e compensative di spese**, (2,33 milioni di euro) che comprendono i rimborsi a favore delle Unità di Spesa, i rimborsi spese per gli obiettori di coscienza, rimborsi e recuperi per borse di studio, ecc. ed **Entrate non classificabili in altre voci** (1,76 milioni di euro) che comprendono i proventi da lasciti e donazioni, le riscossioni IVA, ecc.

1.2 Le Uscite

In Fig. 2 è riportata la composizione delle uscite (al netto delle partite di giro) nell'esercizio 2005, secondo la classificazione prevista dal piano dei conti finanziario dell'Ateneo. Dal grafico risulta evidente che le retribuzioni e gli oneri per il personale rappresentano la principale voce di uscita dell'Università (65,1%), seguita dalle spese per il funzionamento (11,7%) e dagli interventi a favore degli studenti (8,8%).

Circa il 7% delle spese è rappresentata inoltre da acquisti di immobilizzazioni ed interventi patrimoniali. Va rilevato che questa tipologia di uscita ha registrato un considerevole incremento nel 2005, a causa della crescita delle spese per interventi edilizi da 5,7 a 13,5 milioni di euro, a seguito della realizzazione della nuova sede degli istituti biologici (il cosiddetto "Botta 2").

L'incidenza percentuale delle spese per ricerca scientifica rappresenta invece una quota molto modesta delle uscite complessivamente impegnate. Nel 2005 tale percentuale ammonta al 4,3%. In modo assolutamente corrispondente all'analoga tipologia di entrate, si rileva una scarsa significatività del dato ottenuto da un conto consuntivo non consolidato e si rimanda all'analisi dei dati finanziari delle strutture dipartimentali dell'Ateneo effettuata in un capitolo successivo della relazione.

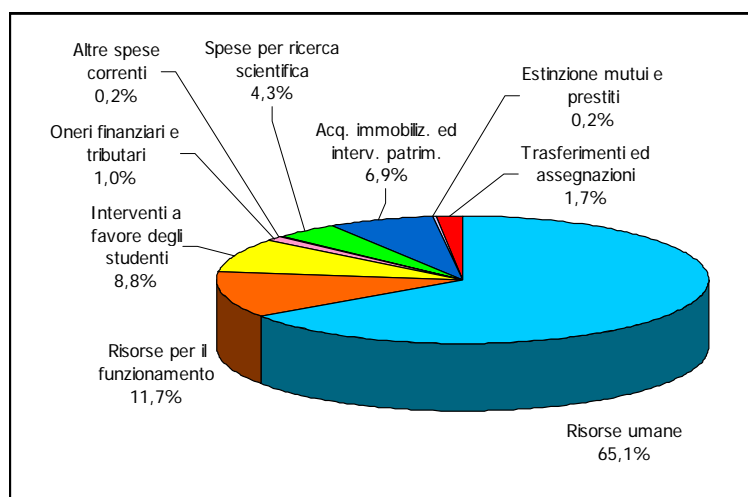


Fig. 2 – Composizione delle uscite al netto delle partite di giro (dati consuntivo finanziario anno 2005)

1.2.1 Risorse umane

La composizione dei costi relativi alle risorse umane dell'anno 2005 è mostrata in Tab.4.

Con riferimento al costo del lavoro relativo al personale di ruolo, nel 2004 c'è stata un'inversione di tendenza rispetto ai precedenti esercizi: le spese per il personale di ruolo sono diminuite nel complesso di circa 3 milioni di euro, rispetto al 2003. Ciò è connesso al divieto di assunzione per il personale docente, imposto dalla Finanziaria. A seguito dell'eliminazione di tale divieto, si è verificato un considerevole incremento delle spese per il personale di ruolo che sono aumentate nel 2005 di un importo pari a quasi 8 milioni di euro. L'incremento ha riguardato tutte le categorie di personale, come risulta dalla Fig. 3 sotto riportata.

Tab. 4 - La composizione dei costi relativi alle risorse umane nell'anno 2005 (importi in euro)

Personale di ruolo				
	Retribuzioni	Oneri	Irap	Totale
Ordinari	29.313.452	8.557.623	2.494.812	40.365.887
Associati	20.144.868	5.844.944	1.709.660	27.699.472
Ricercatori	14.249.275	4.177.198	1.214.841	19.641.313
Dirigenti	68.606	17.950	5.665	92.221
Personale tecnico-amministrativo	21.198.427	5.709.107	1.569.189	28.476.723
Collaboratori e esperti linguistici	588.547	133.035	50.240	771.822
Totale	85.563.175	24.439.858	7.044.407	117.047.440
Personale non di ruolo				
	Retribuzioni	Oneri	Irap	Totale
Dirigenti a contratto	306.220	66.155	21.951	394.326
PTA a tempo determinato	920.495	245.979	78.286	1.244.760
Cococo Ammin.Centrale	120.048	13.959	10.560	144.567
Cococo Unità di Gestione	2.351.442	273.430	206.839	2.831.710
Cococo Facoltà	365.783	42.534	32.175	440.492
Contratti con personale docente	1.752.936	137.416	122.681	2.013.033
Assegni per collaborazione attività di ricerca	1.738.327	187.873	0	1.926.200
Totale	7.555.250	967.347	472.491	8.995.088
Altri costi di personale				
	Retribuzioni	Oneri	Irap	Totale
Supplenze	524.324	99.361	44.479	668.164
Attività didattica integrativa	643.436	0	0	643.436
Competenze access. al personale docente	84.288	20.398	7.164	111.850
Competenze access. ai dirigenti	128.574	38.537	11.462	178.572
Competenze access. al personale tecnico-amministrativo	705.704	387.301	132.430	1.225.436
Competenze serv. sanit. attività assistenziale	7.340.149	0	615.572	7.955.721
Formazione personale tecnico amministrativo	117.386	0	0	117.386
Compensi per attività conto terzi	2.656.886	0	209.696	2.866.582
Servizio mensa	736.607	0	0	736.607
Altri costi	472.949	180.733	76.394	730.075
Totale	13.410.302	726.330	1.097.197	15.233.829
Totale Personale	106.528.727	26.133.534	8.614.095	141.276.357

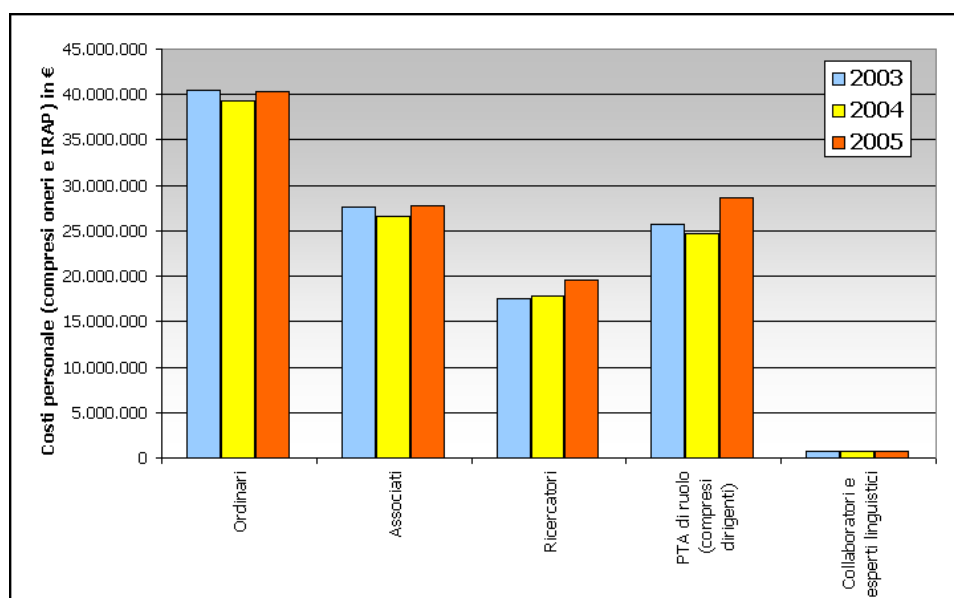


Fig. 3 - I costi relativi al personale di ruolo nel triennio 2003-2005 (compresi oneri e IRAP - importi in euro)

La dinamica dei costi relativi al personale non di ruolo nel triennio (illustrata in Fig. 4), mostra una flessione nell'ultimo anno dei costi relativi al personale tecnico amministrativo a

tempo determinato e ai docenti a contratto. Va osservato, tuttavia, che l'importo del 2005 risulta comunque superiore a quello del 2003.

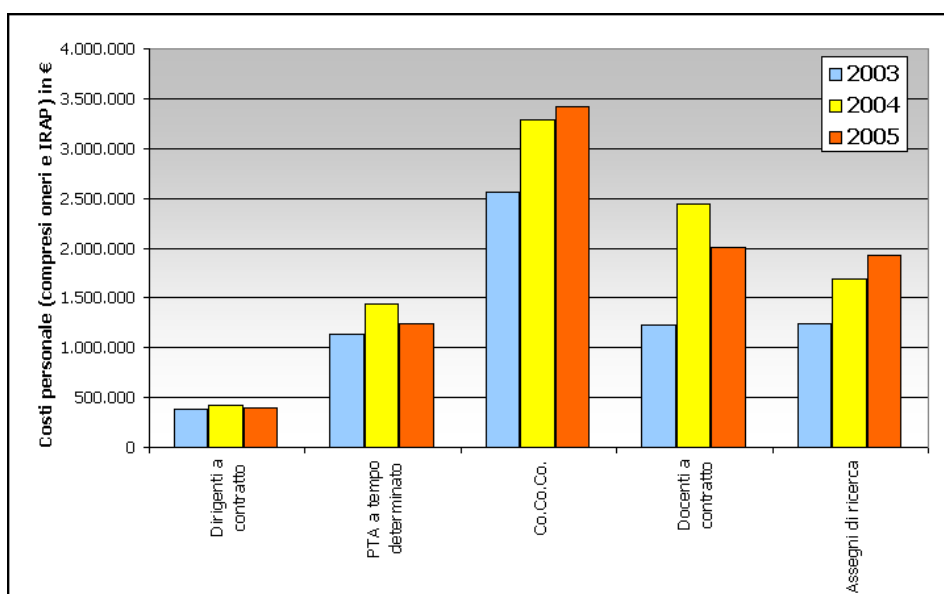


Fig. 4 - I costi relativi al personale non di ruolo nel triennio 2003-2005 (compresi oneri e IRAP - importi in euro)

Va segnalato infine il progressivo aumento delle spese per assegni di ricerca e per collaborazioni coordinate e continuative, delle quali oltre l'80% sono state attivate presso Dipartimenti, Centri e Biblioteche.

Il NuV ritiene che, anche in relazione a questa tipologia di personale a tempo determinato e atipico, debba essere effettuata un'attenta analisi degli effettivi fabbisogni delle strutture che consenta la definizione di una programmazione d'Ateneo in merito al reclutamento di tutte le posizioni lavorative, sia di ruolo che a tempo determinato e consenta anche l'attivazione di razionali processi di mobilità interna.

Con riferimento alle spese per il personale, va ricordato che la legge n. 449/97 ha fissato un limite alle spese fisse ed obbligatorie per il personale, che non devono superare il 90% del FFO. Qualora tale limite fosse superato *"le Università possono effettuare assunzioni di personale di ruolo il cui costo non superi, su base annua, il 35% delle risorse finanziarie che si rendono disponibili per la cessazione dal ruolo dell'anno di riferimento"*. Peraltro, il Ministero ha attenuato di molto la portata di tale limitazione stabilendo che, per valutare il rispetto del limite, non si debba tener conto dei seguenti costi:

- incrementi retributivi per i docenti e ricercatori e per il personale tecnico-amministrativo;
- un terzo delle spese per il personale universitario, docente e non docente, che presta attività in regime convenzionato con il SSN.

Con l'introduzione di tale correttivo, la spesa per il personale di ruolo nel 2005 si è attestata su una quota pari al 85,55% del FFO, garantendo quindi per l'Ateneo di Pavia il pieno rispetto del limite di legge.

Tuttavia, da una lettura congiunta delle Tabelle 3 e 4 si desume che, senza correttivi, il costo del personale di ruolo nel 2005 rappresentava di fatto il 94,3% del FFO consolidato. Tale percentuale raggiunge poi il 101,6% se si considerano anche i costi del personale non di ruolo (€ 8.995.088). Questi dati vanno tenuti bene presenti in fase di programmazione del personale.

È evidente, infatti, che il rispetto formale del limite di legge deve essere accompagnato da adeguate analisi che consentano di effettuare proiezioni relative ai flussi complessivi di risorse in entrate almeno per il triennio successivo e ai fabbisogni connessi alle principali voci di spesa. La predisposizione di un appropriato modello di proiezioni per le analisi di compatibilità tra i

fabbisogni di personale ed i vincoli di bilancio rappresenta un indispensabile strumento per la corretta gestione della spesa per il personale. Non vi è dubbio infatti che, al di là degli specifici impedimenti normativi, la gestione della spesa per il personale rimanga un obiettivo primario per le Amministrazioni universitarie.

1.2.2 Interventi a favore degli studenti

Le spese per gli interventi a favore degli studenti, che ammontano nel 2005 a circa 19 milioni di euro, sono costituite prevalentemente da borse di studio, di cui la maggior parte viene erogata agli iscritti alle scuole di specializzazione e ai corsi di dottorato, come risulta dal grafico in Fig. 5. Tra le altre tipologie di intervento, le più rilevanti risultano i rimborsi delle tasse e dei contributi agli studenti (5,1%) e la mobilità internazionale (2,7%).

Va segnalato inoltre che nella categoria “altri interventi” sono compresi 312 mila euro spesi in relazione all'utilizzo gratuito degli autobus cittadini da parte degli studenti.

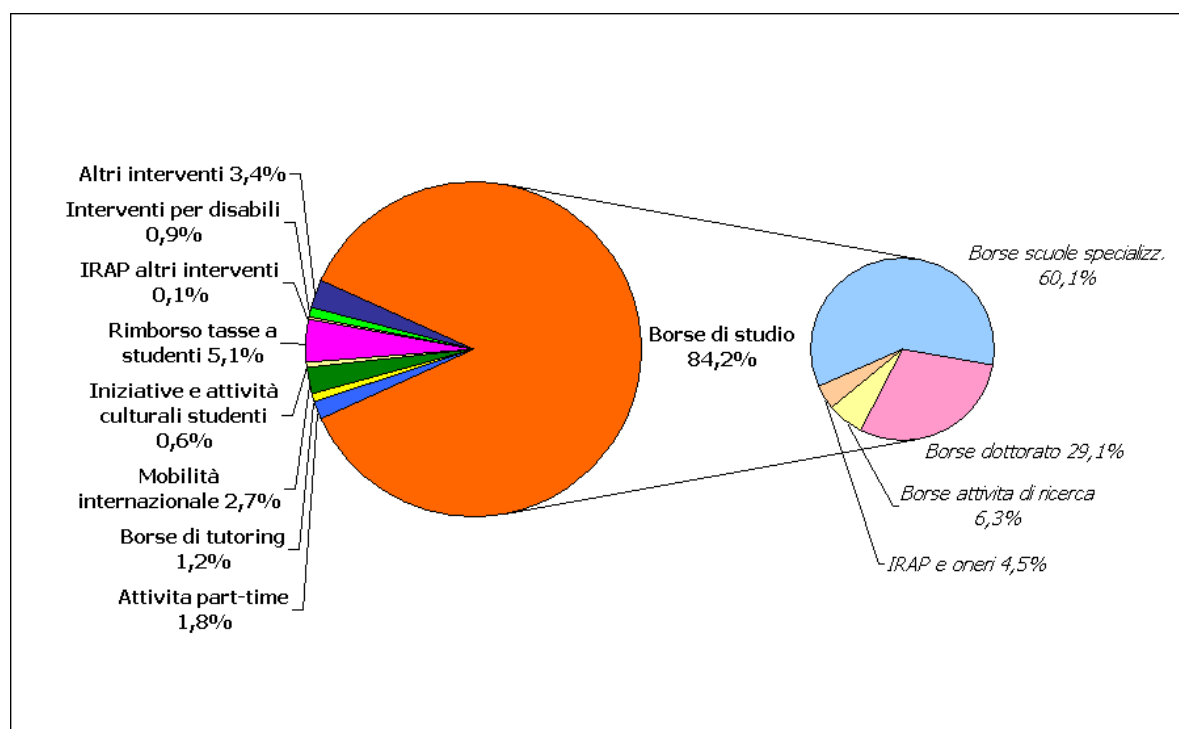


Fig. 5 - La composizione delle spese per interventi a favore degli studenti nell'esercizio 2005

2. Analisi del bilancio per indici

L'esame dei valori assunti dagli indicatori calcolati in relazione ai dati di consuntivo permette di sintetizzare informazioni di carattere prevalentemente finanziario. Le grandezze e i rapporti inerenti la gestione di competenza sono stati analizzati nei paragrafi precedenti. Si è ritenuto importante, tuttavia, valutare l'andamento anche di alcuni indicatori di capacità previsionale ed amministrativa. Tali indici sono relativi all'iter di previsione, accertamento/impegno, riscossione/pagamento delle entrate e delle uscite e indicano il grado di attendibilità delle previsioni effettuate. La Tab. 5 evidenzia i valori assunti da tali indicatori negli ultimi tre esercizi finanziari. L'analisi di questi valori mette in rilievo alcune carenze del processo di programmazione dell'Ateneo, tra cui si ritiene di segnalare le seguenti:

- Gli importi effettivamente accertati ed impegnati nel 2005 sono stati superiori, rispetto alle previsioni iniziali, del 4% e del 9%. Nel triennio va rilevato tuttavia un progressivo miglioramento della capacità previsionale, in particolare con riferimento alle entrate.
- Il rapporto tra gli impegni e le previsioni definitive di uscita (*grado di realizzazione delle spese*) esprime la quota di risorse impegnate nell'anno dall'Amministrazione in rapporto alle risorse complessivamente stanziare; di conseguenza può essere considerato quale stima della capacità di utilizzo delle risorse disponibili. Nel triennio considerato, tale indicatore assume valori prossimi all'80%.
- Il *grado di realizzazione dell'entrata*, definito come rapporto tra gli accertamenti e le previsioni definitive di entrata, assume per contro un valore pari al 99%.
- Si osserva inoltre un basso grado di riscossione delle entrate: nel 2005 solo il 74% delle somme accertate sono state effettivamente riscosse. Va sottolineato tuttavia che tale risultato risente del fatto che il MIUR ha effettivamente erogato all'Ateneo solo il 56% del finanziamento ordinario assegnato, mentre la parte rimanente è confluita tra i residui attivi. La quota di FFO riscosso, seppure bassa, è tuttavia più elevata rispetto a quella registrata nei due precedenti esercizi finanziari (rispettivamente pari al 46% e al 35%).
- Le disposizioni limitative all'utilizzo della liquidità di Tesoreria e successivamente il nuovo sistema di gestione del servizio di cassa hanno avuto un effetto tangibile sull'andamento dell'indicatore della *permanenza media del denaro in cassa*. Nel 1996, l'indicatore evidenziava una permanenza media pari a circa 170 giorni. Il valore assunto nel 2005 è invece pari a 24 giorni. Il valore molto più basso registrato nel 2004 (14 giorni) è dovuto al fatto che in quell'anno il fondo cassa iniziale era stato eccezionalmente ridotto.
- L'indice relativo all'equilibrio di cassa, invece, dopo essersi avvicinato nel 2003 al valore "ideale", cioè ad uno, è lievemente peggiorato nel 2004 e nel 2005 con un ammontare di pagamenti pari, rispettivamente, al 94% e al 93% della somma tra fondo cassa iniziale e riscossioni.

Tab. 5 - Indicatori di capacità previsionale ed amministrativa

Grado di attendibilità delle previsioni	2003		2004		2005	
$\frac{\text{Previsioni finali di spesa}}{\text{Previsioni iniziali di spesa}}$	$\frac{314.585}{214.157}$	147%	$\frac{302.027}{230.019}$	131%	$\frac{319.917}{238.681}$	134%
$\frac{\text{Impegni}}{\text{Previsioni iniziali di spesa}}$	$\frac{250.047}{214.157}$	117%	$\frac{245.932}{230.019}$	107%	$\frac{260.179}{238.681}$	109%
$\frac{\text{Impegni}}{\text{Previsioni finali di spesa}}$	$\frac{250.047}{314.585}$	79%	$\frac{245.932}{302.027}$	81%	$\frac{260.179}{319.917}$	81%
$\frac{\text{Previsioni finali di entrata}}{\text{Previsioni iniziali di entrata}}$	$\frac{239.497}{210.541}$	114%	$\frac{237.104}{229.739}$	103%	$\frac{249.213}{236.383}$	105%
$\frac{\text{Accertamenti}}{\text{Previsioni iniziali di entrata}}$	$\frac{240.440}{210.541}$	114%	$\frac{250.278}{229.739}$	109%	$\frac{245.972}{236.383}$	104%
$\frac{\text{Accertamenti}}{\text{Previsioni finali di entrata}}$	$\frac{240.439}{239.497}$	100%	$\frac{250.278}{237.104}$	106%	$\frac{245.972}{249.213}$	99%
Capacità di riscossione e di pagamento	2003		2004		2005	
$\frac{\text{Riscossioni}}{\text{Accertamenti}}$	$\frac{137.214}{240.439}$	57%	$\frac{161.212}{250.278}$	64%	$\frac{182.614}{245.972}$	74%
$\frac{\text{Pagamenti}}{\text{Impegni}}$	$\frac{211.537}{250.047}$	85%	$\frac{210.132}{245.932}$	85%	$\frac{218.794}{260.179}$	84%
Capacità di spesa	2003		2004		2005	
$\frac{\text{Pagamenti}^*}{\text{Residui passivi iniziali} + \text{impegni}}$	$\frac{248.515}{312.416}$	80%	$\frac{248.165}{309.547}$	80%	$\frac{260.282}{319.765}$	81%
Equilibrio di cassa	2003		2004		2005	
$\frac{\text{Pagamenti}^*}{\text{Fondocassa iniziale} + \text{riscossioni complessive}}$	$\frac{248.515}{251.645}$	99%	$\frac{248.165}{263.836}$	94%	$\frac{260.282}{278.813}$	93%
Permanenza media del denaro in cassa (in giorni) $\frac{[\text{Cassa iniziale} + \text{cassa finale}]/2 \cdot 365}{\text{Pagamenti}^*}$	19		14		24	

*compresi i pagamenti di residui passivi

3. Analisi sui margini

Per meglio valutare l'andamento della situazione amministrativa, si è ritenuto opportuno considerare l'andamento di valori significativi: il fondo cassa, l'avanzo di competenza, l'avanzo di amministrazione, i residui attivi e i residui passivi (Fig. 6).

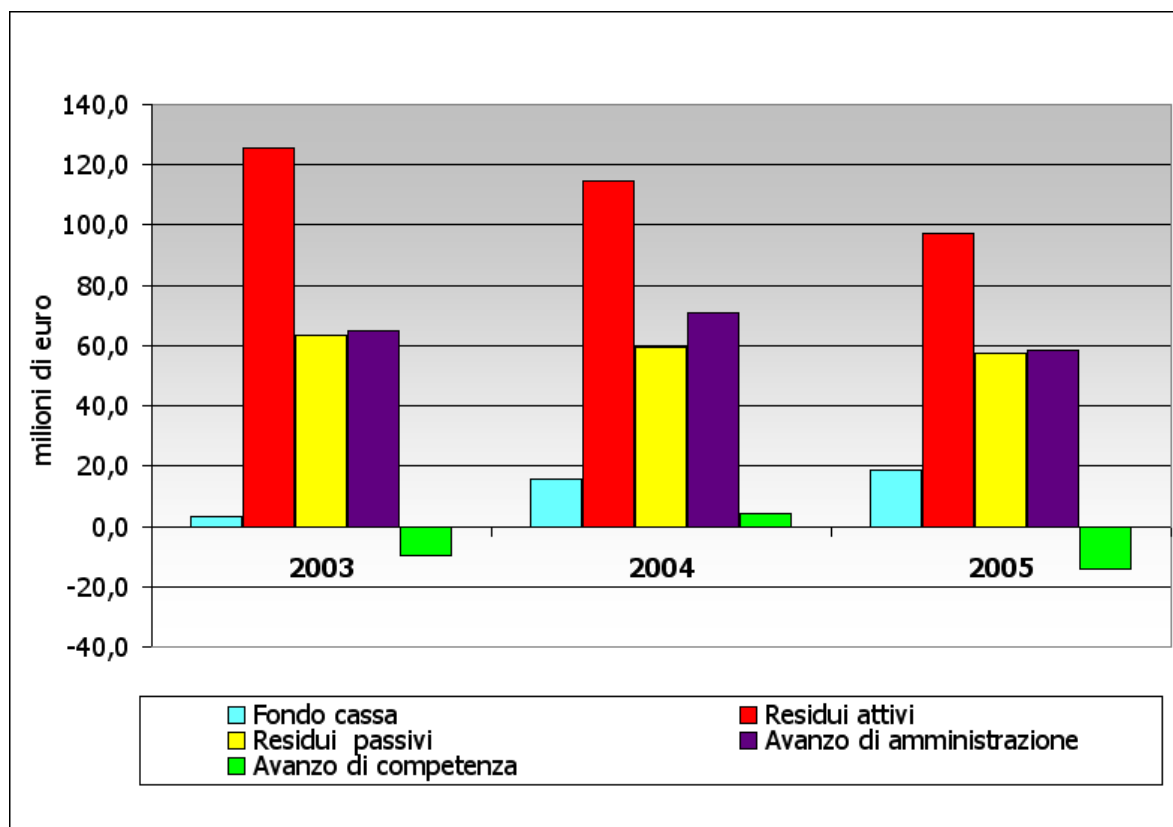


Fig. 6 - Andamento temporale dei margini finanziari nel triennio 2003 – 2005.

Dall'analisi dell'andamento dei margini finanziari nel corso del triennio 2003-2005, illustrati in Fig. 6, emergono alcuni aspetti d'interesse.

In primo luogo si osserva che nel 2005 l'avanzo di competenza¹ è tornato ad assumere un valore negativo. Si riducono anche i residui attivi e, di conseguenza, l'avanzo di amministrazione², che tra il 2004 ed il 2005 è sceso da 70,7 a 58,3 milioni di euro. Occorre, peraltro, osservare che di tale avanzo solo una modesta percentuale sia disponibile per gli interventi futuri, in particolare nel 2005 essa ammontava solo al 10,1%.

La Tab. 6 offre elementi interessanti per valutare l'andamento dell'avanzo di amministrazione nel triennio considerato.

¹ L'avanzo di competenza è calcolato sottraendo alle entrate accertate le spese impegnate; rappresenta il complemento del fondo cassa in quanto prescinde dall'effettivo movimento monetario e considera solo l'aspetto giuridico della gestione dell'anno. $Avanzo\ di\ competenza = Accertamenti - Impegni$

² L'avanzo di amministrazione è calcolato sommando al fondo cassa i residui attivi e sottraendo quelli passivi; tale margine consente di evidenziare il risultato finanziario di competenza della gestione in quanto considera contemporaneamente sia la fase accertamenti/impegni che quella di pagamenti/riscossioni. $Avanzo\ di\ amministrazione = Fondo\ cassa\ 200x + residui\ attivi\ 200x - residui\ passivi\ 200x$.

Nell'avanzo di amministrazione è compreso il valore dei riporti, ovvero l'insieme delle somme finalizzate all'origine di cui gli organi di governo non hanno la disponibilità.

Tab. 6 - Analisi della modalità di formazione e delle componenti dell'avanzo di amministrazione (in migliaia di euro)

	2003	2004	2005
Entrate accertate (al netto partite di giro)	198.093	208.026	202.663
Uscite impegnate (al netto partite di giro)	207.700	203.679	216.871
Avanzo (disavanzo) di competenza	-9.607	4.346	-14.208
Avanzo di amministrazione esercizio precedente	75.088	64.923	70.704
Avanzo di gestione	65.481	69.269	56.496
Variazione residui attivi rispetto all'anno precedente	-844	-361	-412
Variazione residui passivi rispetto all'anno precedente	286	1795	2.252
Avanzo di amministrazione	64.923	70.704	58.336
<i>Composto da:</i>			
Fondo cassa al 31/12	3.129	15.671	18.530
Residui attivi al 31/12	125.409	114.619	97.037
Residui passivi al 31/12	-63.615	-59.586	-57.232
Avanzo di amministrazione (totale a pareggio)	64.923	70.704	58.336
di cui disponibile	2.436	1.325	5.894
	3,75%	1,87%	10,10%

4. Analisi dei bilanci, delle entrate e delle spese dei Dipartimenti e delle altre strutture decentrate

Le strutture decentrate dell'Ateneo possono essere ripartite, in relazione alle modalità di gestione, in due tipologie essenziali: strutture dotate di autonomia contabile ed amministrativa (unità di gestione)³, che redigono propri bilanci preventivi e consuntivi, e strutture non autonome (unità di spesa), i cui dati contabili confluiscono nel bilancio dell'Amministrazione Centrale.

Il processo di dipartimentalizzazione delle strutture di ricerca può oggi ritenersi concluso. Al termine dell'anno 2002, tutte le strutture di ricerca sono state configurate quali strutture dipartimentali quindi sono unità di gestione che redigono propri bilanci seguendo un criterio di competenza finanziaria e secondo un piano dei conti comune.

Occorre, peraltro, osservare che, nonostante l'avvio della procedura contabilità unificata a partire dal 2001, le modalità di imputazione delle poste contabili non appare ancora sufficientemente omogenea. La definizione puntuale di regole di contabilizzazione omogenee per tutte le Unità di Gestione risulta assolutamente indispensabile per leggere in modo univoco i dati contabili dei Dipartimenti e per ricavarne informazioni gestionali corrette. Tale esigenza si rafforza in considerazione del fatto che il nuovo sistema contabile consente di integrare, in modo pressoché automatico, le rilevazioni finanziarie con le rilevazioni contabili di tipo economico-patrimoniali (Contabilità Generale e Contabilità Analitica) in modo da poter misurare e valutare l'utilizzo delle risorse investite nelle strutture centrali e decentrate per lo svolgimento dei processi produttivi.

Nella Tab. 7 viene presentata un'analisi della formazione del risultato finanziario ed amministrativo degli anni 2003, 2004 e 2005, espresso in euro.

Nell'esercizio 2005, l'avanzo di amministrazione delle Unità di Gestione risulta pari a circa 31 milioni di euro. Di tale avanzo risulta disponibile una quota pari al 23%, ovvero circa 7 milioni di euro.

³ Nel 2005 si contano 64 unità di gestione, di cui 49 Dipartimenti, 10 Biblioteche, 3 Centri, il LENA e il Sistema Museale d'Ateneo.

Tab. 7 - Analisi della modalità di formazione e delle componenti dell'avanzo di amministrazione delle Unità di gestione

	2003	2004	2005
+ Entrate accertate	32.005.066	37.975.196	34.391.807
- Uscite impegnate	29.911.781	34.749.299	34.289.459
= Avanzo (disavanzo) di competenza	2.093.285	3.225.897	102.348
+ Avanzo esercizio precedente	26.147.745	28.246.610	31.221.499
= Avanzo di gestione	28.241.030	31.472.507	31.323.847
Variazione residui attivi risp anno prec	-71.526	-115.871	-117.754
Variazione residui passivi risp anno prec	77.127	136.073	107.747
Avanzo di amministrazione	28.246.631	31.492.709	31.313.839
di cui disponibile	7.441.795	3.979.766	7.195.943
	26%	13%	23%

Le Tabb. 8 e 9 mostrano una sintesi dei rendiconti consuntivi dei dipartimenti in relazione alla classificazione delle entrate e delle uscite prevista dal piano dei conti dell'Ateneo.

Tale classificazione è del tutto equivalente a quella sopra evidenziata per l'Amministrazione Centrale; tuttavia i dipartimenti ne utilizzano solo una parte. Le entrate sono raggruppate in Entrate proprie, Entrate per trasferimenti, Entrate da trasferimenti interni e Altre entrate mentre le uscite si ripartiscono in Risorse per il funzionamento, Oneri finanziari e tributari, Altre spese correnti, Spese per ricerca scientifica e Acquisizione di immobilizzazioni e interventi patrimoniali.

Tab. 8 - Le Entrate accertate nei conti consuntivi dei Dipartimenti nel triennio 2003-2005 (dati in euro)

Entrate	2003		2004		2005	
		%		%		%
Entrate da attività convenzionate	771.172		969.505		1.068.026	
Vendita di beni e servizi	6.594.305		7.234.617		6.928.101	
Proventi finanziari	88.696		65.133		95.257	
Alienazione di beni patrimoniali			2.210			
Entrate accens. mutui e prestiti					10.690	
Entrate proprie	7.454.172	27,0%	8.271.465	24,5%	8.102.073	26,9%
Altri trasferimenti correnti	643.752		432.630		316.570	
Trasferimenti per ricerca scientifica	10.010.161		14.447.532		12.666.885	
Trasferimenti per investimenti	125.435		4.500		287.126	
Entrate da trasferimenti	10.779.348	39,0%	14.884.662	44,1%	13.270.581	44,1%
Per il funzionamento	2.938.523		3.398.588		3.214.158	
Per la ricerca scientifica	4.733.073		5.294.090		3.651.582	
Per la didattica	341.368		300.143		364.842	
Per proventi prestazioni conto terzi	383		155.618		20.335	
Per programmi internaz. di cooperaz.	42.515		30.714		17.488	
Altri trasferimenti	36.966		63.744		113.250	
Entrate da trasferimenti interni	8.092.829	29,3%	9.242.896	27,4%	7.381.655	24,5%
Altre entrate	1.315.892	4,8%	1.378.155	4,1%	1.355.846	4,5%
Totale (al netto partite di giro)	27.642.241	100,0%	33.777.178	100,0%	30.110.156	100,0%

La tipologia di entrata più rilevante per le unità di gestione è rappresentata dai trasferimenti, in particolare dai trasferimenti per ricerca scientifica, che rappresentano oltre il 40% del totale delle somme accertate.

Va evidenziato tuttavia che tali entrate sono diminuite nel 2005, da 14,9 a circa 13,3 milioni di euro. Le spese per ricerca scientifica, che rappresentano invece il 60% del totale delle uscite, sono leggermente aumentate (da 17,4 a 17,7 milioni di euro).

Si assiste infine ad una progressiva diminuzione della rilevanza percentuale delle entrate da trasferimenti interni (ovvero le somme trasferite dall'Amministrazione Centrale) che nel 2005 ammontavano al 24,5% del totale.

Tab. 9- Le Uscite impegnate nei conti consuntivi dei Dipartimenti nel triennio 2003-2005 (dati in euro)

Uscite	2003	%	2004	%	2005	%
Per il funzionamento istituzionale	188.075		167.350		129.659	
Acquisiz. di beni di consumo e servizi	1.150.442		1.042.348		1.045.747	
Manutenzione e gestione strutture	441.152		379.594		496.350	
Utenze, canoni	288.198		244.419		320.670	
Locazioni passive	44.565		46.116		55.675	
Per la sicurezza del lavoro	29.076		24.529		28.346	
Per la didattica	269.087		594.428		422.725	
Per attività conto terzi	5.638.341		7.288.323		6.690.564	
Per programmi internaz.di cooperaz.	25.228		25.734		55.078	
Altre spese	326.813		202.586		266.051	
Risorse per il funzionamento	8.400.978	32,4%	10.015.426	33,4%	9.510.865	31,7%
Oneri finanziari e tributari	739.066	2,9%	954.965	3,2%	921.192	3,1%
Altre spese correnti	36.600	0,1%	19.299	0,1%	8.139	0,0%
Spese per ricerca scientifica	14.806.814	57,2%	17.385.892	58,0%	17.733.694	59,1%
Acq. immobiliz. ed interv. patrim.	1.910.730	7,4%	1.574.698	5,3%	1.848.739	6,2%
Totale (al netto partite di giro)	25.894.187	100%	29.950.281	100%	30.022.628	100%

Per approfondire l'analisi delle strategie finanziarie dei Dipartimenti, i dati consuntivi sono stati utilizzati per costruire i due seguenti indicatori:

- percentuale di finanziamenti per ricerca sul totale delle entrate (*al netto delle partite di giro*);
- percentuale di spese per ricerca rispetto al totale delle spese (*al netto delle partite di giro*).

Analizzando i dati rappresentati in Fig. 7, è possibile identificare quattro diversi "tipi" di strategie di gestione delle risorse finanziarie adottate considerando dai Dipartimenti che si posizionano all'interno dello stesso quadrante.

- I quadrante: strutture che sono caratterizzate da una prevalenza dei finanziamenti per la ricerca e che investono le loro risorse prevalentemente nella ricerca scientifica;
- II quadrante: strutture caratterizzate da una prevalenza dei finanziamenti di funzionamento e/o da entrate per proventi conto terzi che vengono però utilizzate, in misura prevalente, per spese di ricerca;

- III quadrante: strutture caratterizzate da una prevalenza di finanziamenti di funzionamento e/o da entrate per proventi conto terzi e da una prevalenza della spese di funzionamento;
- IV quadrante: strutture che sono caratterizzate da una prevalenza dei finanziamenti per la ricerca e da una prevalenza di spese di funzionamento.

Appare evidente che quanto più una struttura si posiziona in prossimità della retta a 45°, tanto più elevata risulta la coerenza tra la tipologia di finanziamento e la destinazione della spesa. In particolare, il posizionamento al di sopra della bisettrice indica una politica di risparmio dei trasferimenti “non per ricerca” che consente una destinazione alle spese per finanziare la ricerca maggiore alla corrispondente entrata. Per contro, il posizionamento al di sotto della bisettrice indica che la quota di spesa per ricerca risulta inferiore alla percentuale della corrispondente entrata, rilevando quindi scarsi investimenti in attività di ricerca.

Il posizionamento dei dipartimenti nei quattro quadranti cambia significativamente se includiamo tra le entrate per ricerca anche i proventi da prestazioni conto terzi, come si può notare dal grafico in Fig. 8. La maggior parte dei dipartimenti dell’Ateneo va infatti a collocarsi nel IV e nel I quadrante al di sotto della bisettrice.

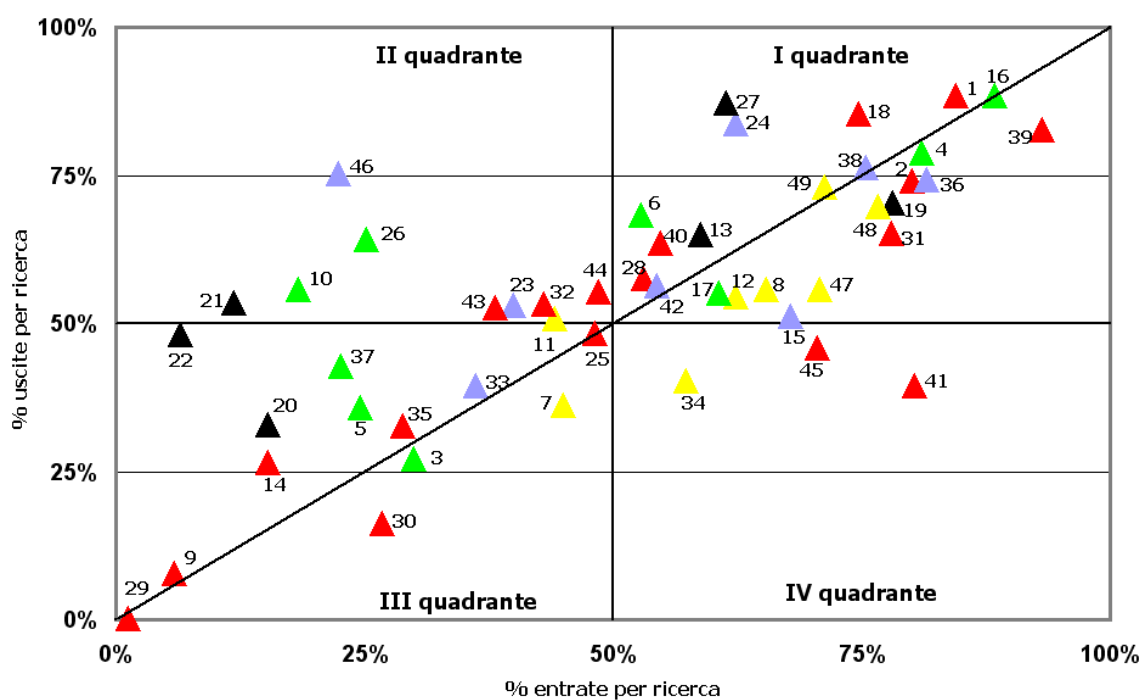
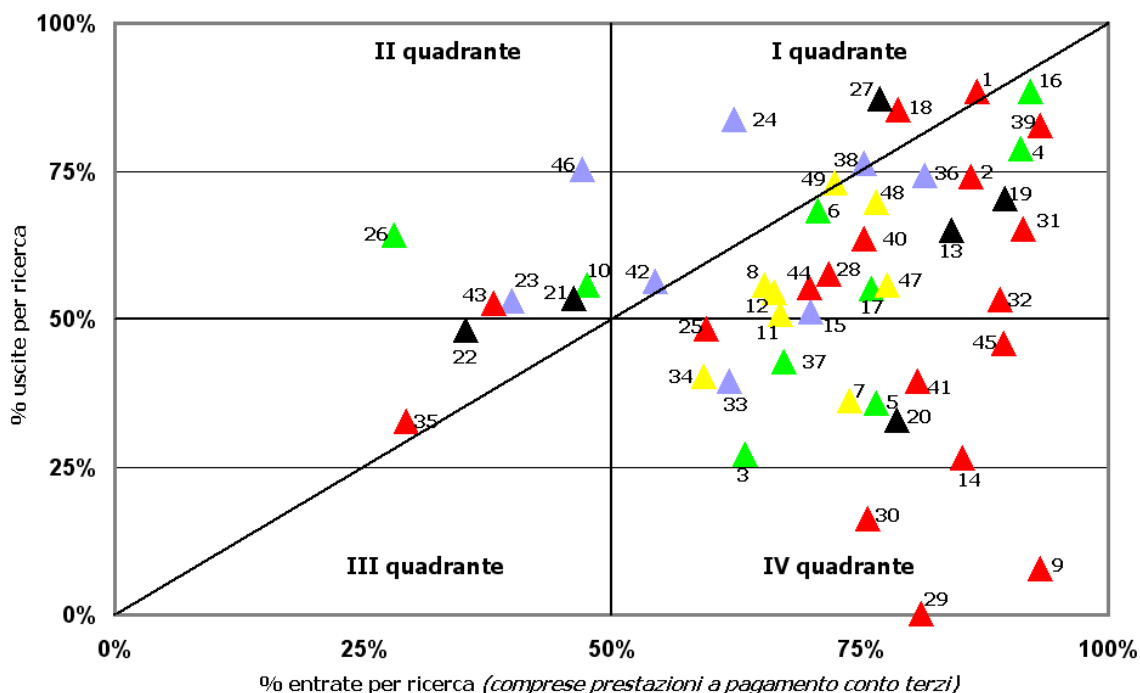


Fig. 7 - Posizionamento dei Dipartimenti dell’Ateneo in relazione alla rilevanza percentuale di entrate e di spese per ricerca sul totale delle entrate e delle spese (al netto delle partite di giro) – dati consuntivi 2005.



Dipartimento di	Numero	Dipartimento di	Numero
Biochimica	1	Matematica	26
Biologia Animale	2	Meccanica Strutturale	27
Chimica Farmaceutica	3	Medicina Interna e Terapia Medica	28
Chimica Fisica	4	Medicina Legale e Sanita Pubblica	29
Chimica Generale	5	Medicina Preventiva Occupazionale e di Comunità	30
Chimica Organica	6	Medicina Sperimentale	31
Diritto e Procedura Penale "C.Beccaria"	7	Patologia Umana ed Ereditaria	32
Diritto Romano, Storia e Filosofia del Diritto	8	Psicologia	33
Discipline Odontostomatologiche "S.Palazzi"	9	Ricerche Aziendali	34
Ecologia del Territorio	10	Scienze Chirurgiche, Rianimat-Riabilit e Trapianti d'Organo	35
Economia Politica e Metodi Quantitativi	11	Scienze della Letteratura e dell'Arte Medievale e Moderna	36
Economia Pubblica e Territoriale	12	Scienze della Terra	37
Elettronica	13	Scienze dell'Antichita	38
Farmacologia Sperimentale ed Applicata	14	Scienze Ematologiche, Pneumologiche e Cardiovasc.	39
Filosofia	15	Scienze Fisiologiche, Farmacologiche, Cell., Mol.	40
Fisica "A.Volta"	16	Scienze Morfologiche, Eidologiche e Cliniche	41
Fisica Nucleare e Teorica	17	Scienze Musicologiche, Paleografico-Filologiche	42
Genetica e Microbiologia	18	Scienze Neurologiche	43
Informatica e Sistemistica	19	Scienze Pediatriche	44
Ingegneria Edile e del Territorio	20	Scienze Sanitarie Applicate e Psicocomportamentali	45
Ingegneria Elettrica	21	Scienze Storiche-Geografiche	46
Ingegneria Idraulica e Ambientale	22	Statistica ed Economia Applicata "L.Lenti"	47
Lingue e Letterature Straniere Moderne	23	Studi Giuridici	48
Linguistica	24	Studi Politici e Sociali	49
Malattie Infettive	25		

Fig. 8 - Posizionamento dei Dipartimenti dell'Ateneo in relazione alla rilevanza percentuale di entrate e di spese per ricerca sul totale delle entrate e delle spese (al netto delle partite di giro), includendo nel totale delle entrate per ricerca le prestazioni a pagamento conto terzi) — dati consuntivi 2005.

5. La pianificazione del personale tecnico e amministrativo

La pianificazione del personale tecnico e amministrativo può diventare elemento critico nella gestione dell'amministrazione universitaria.

Al fine di fornire utili spunti di analisi agli organi di governo dell'Ateneo, viene di seguito riportata parte di un'analisi⁴ svolta dal dott. Gabriele Rizzetto (membro del NUV di Pavia e responsabile del Servizio Organizzazione e Sviluppo del Politecnico di Milano) su tre Università (tra cui Pavia) di medio - grandi dimensioni del Nord Italia, con riferimento ai dati del primo semestre 2005.

Nei grafici e nelle tabelle l'Università di Pavia corrisponde alla lettera A.

5.1 I dati di organico

Il primo passo della pianificazione del capitale umano (relativamente alla parte tecnico e amministrativo) è la rappresentazione e l'analisi di alcune dimensioni dell'organico.

Tali dimensioni sono:

- Età
- Sesso
- Categoria
- Area professionale
- Anzianità aziendale
- Tipo di contratto
- Orario di lavoro

Tali dati, integrati con quelli economico finanziari e organizzativi, sono fondamentali per la definizione di un piano delle azioni coerente con la strategia dell'Ateneo e in grado di raggiungere i risultati attesi.

Nel prosieguo verranno esposti e commentati i dati relativi a tre Atenei medio grandi, che permetteranno di trarre utili elementi sia in termini assoluti che relativi.

Età

Per "età" intendiamo l'età anagrafica, espressa in anni, del personale nell'anno 2006. Ai fini della rappresentazione e della successiva analisi il personale viene suddiviso in classi di età.

L'analisi della distribuzione del personale per classi di età consente di trarre utili indicazioni sia dal punto di vista della gestione del turnover che da quello di natura organizzativa (propensione al cambiamento, valori, cultura organizzativa, ecc.)

La fig. 9 rappresenta la distribuzione per classi di età dei tre atenei oggetto della rilevazione. Dal confronto emergono alcuni dati interessanti; in primo luogo che tutti e tre gli Atenei presentano una distribuzione "a pallone da rugby", considerata a livello teorico la più equilibrata.

In secondo luogo va sottolineato come l'Università di Pavia abbia oltre 1/3 del personale con età superiore a 50 anni, mentre a contrario il 40% del personale dell'Ateneo C ha meno di 40 anni.

⁴ G. Rizzetto "La pianificazione del personale: una sfida alle logiche push", 2006.

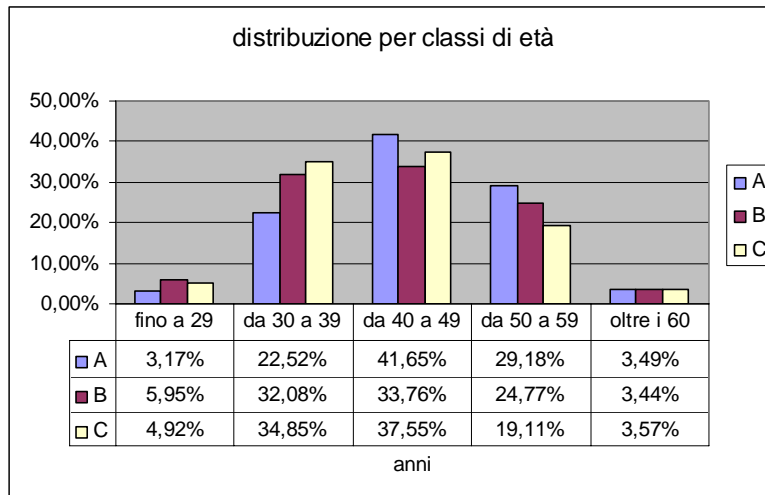


Fig. 9: distribuzione del personale tecnico-amministrativo per classi di età. I dati relativi all'Università di Pavia sono rappresentati dalla lettera A

Sesso

La distribuzione del personale dei tre Atenei per sesso evidenzia subito una caratteristica molto forte: la presenza di donne in media pari al 60%.

La differenza più rilevante è quella esistente tra l'Università di Pavia e l'Ateneo C; questa può essere spiegata dal fatto che l'Ateneo C ha solo 3 Facoltà tecniche mentre l'Università di Pavia è "generalista".

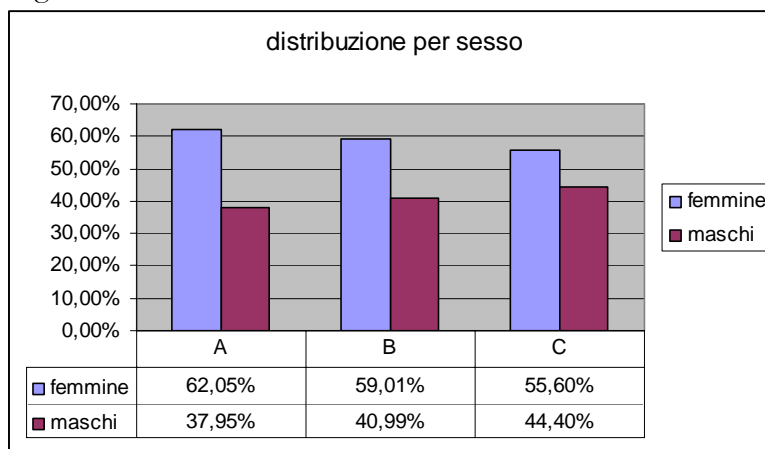


Fig. 10: distribuzione del personale tecnico-amministrativo per sesso. I dati relativi all'Università di Pavia sono rappresentati dalla lettera A

Categoria

L'analisi della distribuzione per la categoria di inquadramento contrattuale è uno di quegli elementi che può fornire notevoli spunti per la pianificazione degli interventi sul capitale umano.

Il confronto tra i tre Atenei mette in evidenza differenze molto interessanti: mentre l'Ateneo B e l'Ateneo C presentano distribuzioni sostanzialmente simili, l'Università di Pavia presenta invece una distribuzione che evidenzia un sottoinquadramento relativo: a fronte infatti di una percentuale simile per le categorie C ed EP, c'è una differenza percentuale di 10 punti tra le categorie B (in più rispetto agli altri 2 Atenei) e D (ovviamente in meno).

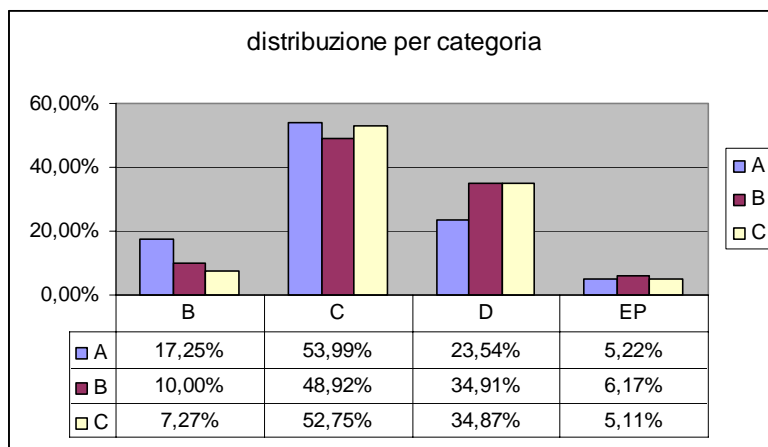


Fig. 11: distribuzione del personale tecnico-amministrativo per categoria. I dati relativi all'Università di Pavia sono rappresentati dalla lettera A

Area professionale

La distribuzione per area professionale è utile per comprendere la cultura organizzativa prevalente all'interno dell'organizzazione.

Il confronto tra i tre Atenei evidenzia una sostanziale omogeneità nella distribuzione, con solo alcune differenze analizzabili: la maggior presenza di personale di area tecnica nell'Università di Pavia (spiegabile con il fatto che le categorie B appartengono principalmente a questa area professionale) e la minor presenza di personale di area biblioteche nell'Ateneo C (spiegabile dal fatto che le facoltà tecniche hanno biblioteche meno rilevanti rispetto a quelle umanistiche).

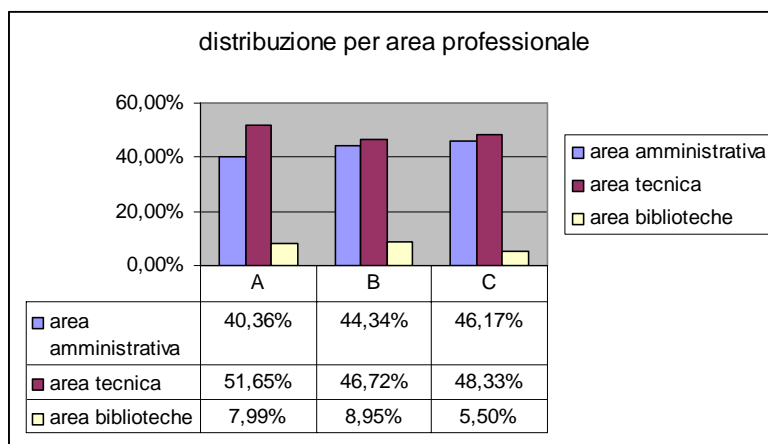


Fig. 12: distribuzione del personale tecnico-amministrativo per area professionale. I dati relativi all'Università di Pavia sono rappresentati dalla lettera A

Anzianità aziendale

La distribuzione per anzianità aziendale fornisce, al pari della distribuzione per età, utili informazioni relative alla gestione del turnover e ad altri elementi di natura organizzativa (cambiamento, cultura organizzativa, ecc.). Da questa analisi è inoltre possibile attingere preziose informazioni relativamente al presidio delle competenze critiche.

Il confronto tra i tre Atenei evidenzia notevoli differenze nella distribuzione: basti pensare che l'Università di Pavia ha quasi 1/5 del personale con anzianità superiore ai 30 anni mentre l'Ateneo C ha il 50% del personale con anzianità aziendale inferiore a 10 anni.

Queste realtà hanno ovviamente impatti assai rilevanti (e diversi) sulla pianificazione del capitale umano.

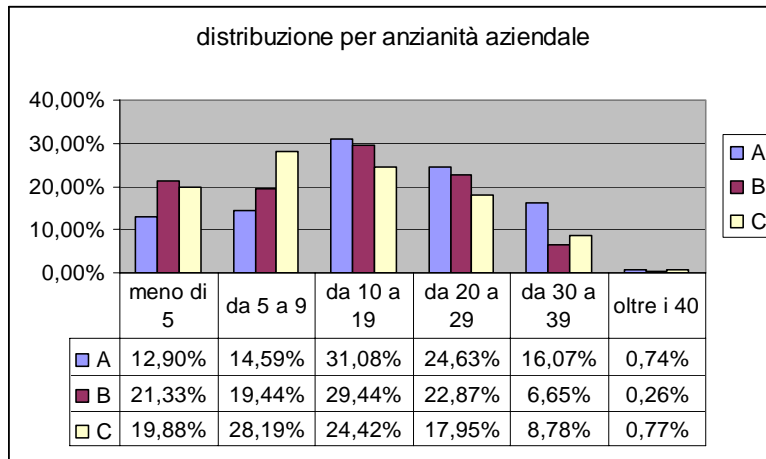


Fig. 13: distribuzione del personale tecnico-amministrativo per anzianità aziendale. I dati relativi all'Università di Pavia sono rappresentati dalla lettera A

Tipo di contratto

Dai dati relativi alla distribuzione per tipologia contrattuale è possibile ottenere indicazioni rilevanti per la pianificazione delle azioni di sviluppo del capitale umano; se da un lato è evidente la flessibilità insita nei rapporti a tempo determinato, dall'altro non va dimenticato il rischio di perdere competenze importanti maturate dai lavoratori con rapporti a termine.

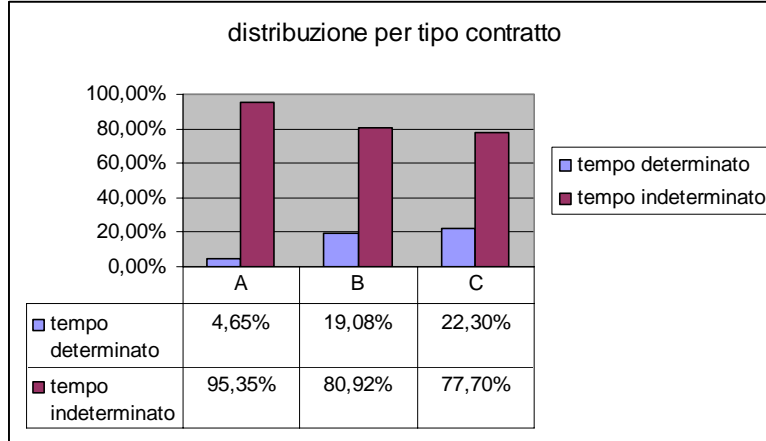


Fig. 14: distribuzione del personale tecnico-amministrativo per tipo di contratto. I dati relativi all'Università di Pavia sono rappresentati dalla lettera A

Il confronto tra i tre Atenei evidenzia ancora una volta la diversa struttura tra l'Università di Pavia (dove i contratti a termine non raggiungono il 5%) e gli altri due (dove il 20% del personale è a tempo determinato).

Orario di lavoro

La distribuzione del personale in base all'orario di lavoro (part-time o tempo pieno) non presenta sostanziali diversità tra i tre Atenei, con poco più del 10% del personale con orario settimanale inferiore alle 36 ore. E' interessante notare come esista questa omogeneità nonostante la diversa articolazione dell'orario pieno nei 3 atenei (l'Università di Pavia e l'Ateneo B sono

organizzati con i “due rientri”, quindi il lavoratore per 2 giorni lavora 9 ore e 3 giorni 6 ore; l’Ateneo C è organizzato con la formula 7,12 ore x 5 giorni).

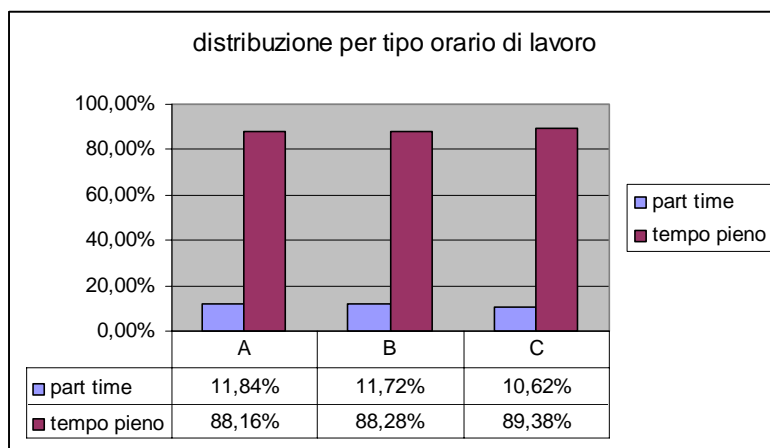


Fig. 15: distribuzione del personale tecnico-amministrativo per tipo do orario di lavoro. I dati relativi all’Università di Pavia sono rappresentati dalla lettera A

La correlazione tra diverse dimensioni

Al fine di supportare la definizione del piano delle azioni di ogni singolo Ateneo, le dimensioni sopra esposte verranno correlate tra di loro in modo da trovare ulteriori elementi di analisi ad un livello più di dettaglio. Le dimensioni correlate varieranno da Ateneo ad Ateneo a seconda degli elementi emersi dall’analisi di primo livello.

Di seguito viene riportato un esempio di correlazione relativo all’Università di Pavia.

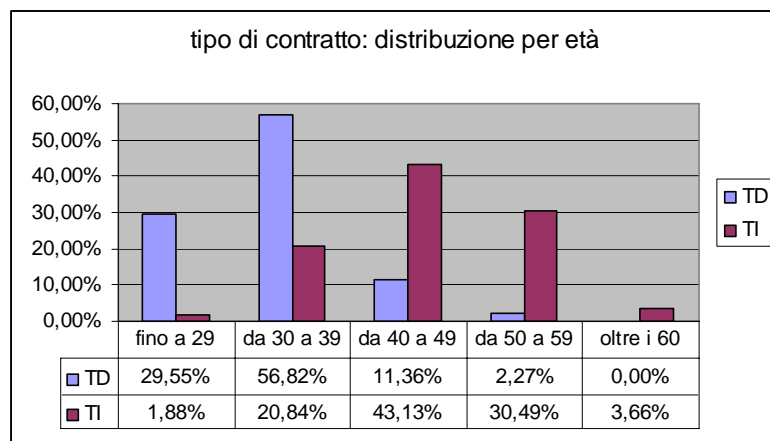


Fig. 16: distribuzione del personale tecnico-amministrativo per età e tipo di contratto. Dati relativi all’Università di Pavia.

5.2 I dati organizzativi

L’analisi delle dimensioni definite “organizzative” ha come obiettivo quello di correlare la pianificazione del personale alla strategia dell’Ateneo. Il raggiungimento di questo obiettivo risulta essere fondamentale per un ribaltamento della logica push⁵ che fino ad ora ha sotteso alla pia-

⁵ Per logica push si intende un paradigma di processo di pianificazione che partendo dalle disponibilità finanziarie definisce il numero di risorse umane da inserire che vengono poi allocate secondo algoritmi di varia natura – negoziali, proporzionalmente sull’esistente.

nificazione, a vantaggio di una logica che, seppur in un rapporto dove fondamentale è la dialettica, definisce il capitale umano necessario a partire dagli obiettivi strategici dell'organizzazione. Punto di partenza sarà quindi capire come l'università crea valore, e come le persone contribuiscono a questa creazione.

Solo conoscendo l'allocazione delle proprie risorse sui processi, chi ha la responsabilità di prendere decisioni può consapevolmente agire sul capitale umano al fine di migliorare le performances dell'organizzazione.

Una volta allocato il personale tecnico amministrativo sui processi della catena del valore⁶, relativamente ai tre Atenei considerati emerge la distribuzione della figura 17.

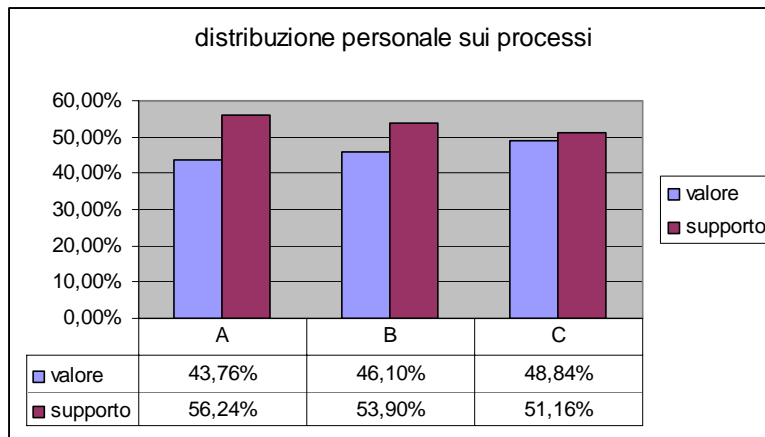


Fig. 17: distribuzione del personale tecnico-amministrativo sui processi. I dati relativi all'Università di Pavia sono rappresentati dalla lettera A

Integrazione tra dati organizzativi e dati di organico: un primo livello di analisi

Una volta stabilita la relazione esistente tra personale e creazione del valore, si aprono moltissime possibilità di analisi di dati, che permetteranno di orientare le decisioni strategiche in materia di pianificazione del personale.

Di seguito verranno rappresentate una serie di correlazioni tra dati di organico e dati organizzativi, cercando di evidenziare le informazioni rilevanti derivanti da tale analisi.

Valore e contratto

La correlazione tra tipologia di contratto e personale su processi a valore aggiunto fornisce informazioni interessanti in merito alla stabilità del capitale umano sui processi a valore aggiunto: se le mie competenze sono detenute da persone con contratti a termine aumenta la possibilità che io le perda (ad esempio per l'accettazione di un contratto più favorevole in altra organizzazione, o, ancora peggio, per l'insorgere di vincoli legislativi sulle assunzioni a tempo determinato).

Appare chiaro che, sotto questo aspetto, l'Università di Pavia presenta una situazione più vantaggiosa rispetto agli altri due.

⁶ La *catena del valore* è la rappresentazione di un modello di creazione del valore per il cliente finale che distingue tra processi primari (es. didattica, ricerca, ecc.) e processi di supporto (es. amministrazione, personale, ecc.)

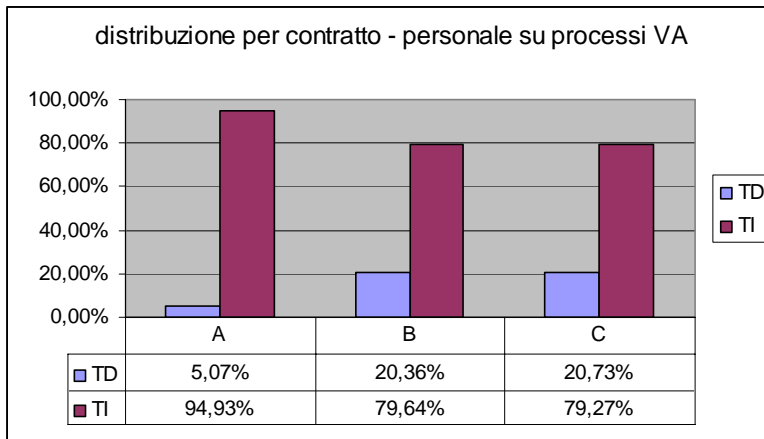


Fig. 18: distribuzione del personale tecnico-amministrativo su processi a valore per contratto. I dati relativi all'Università di Pavia sono rappresentati dalla lettera A

Valore ed anzianità aziendale

L'analisi della distribuzione per anzianità aziendale delle persone impegnate sui processi a valore aggiunto può far emergere, ad esempio, il rischio di eventuale perdita di competenze chiave per pensionamento.

E' questo ad esempio il caso dell'Università di Pavia, che ha ben 1/5 del suo personale a valore aggiunto con più di 30 anni di anzianità aziendale.

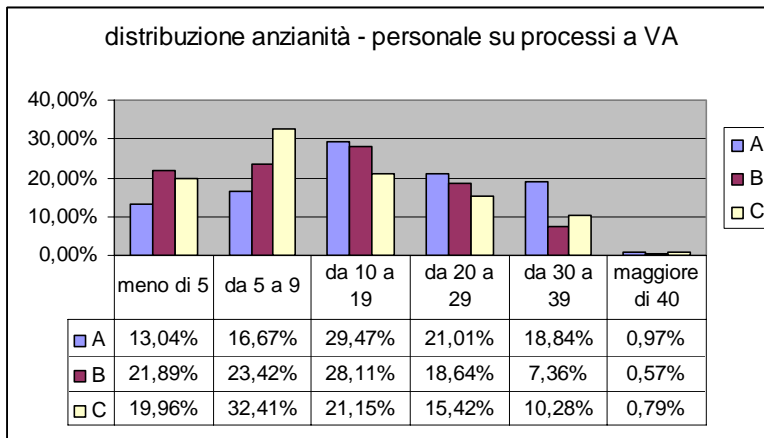


Fig. 19: distribuzione del personale tecnico-amministrativo su processi a valore per anzianità. I dati relativi all'Università di Pavia sono rappresentati dalla lettera A

Valore e livello

L'analisi della distribuzione per livello retributivo del personale a valore aggiunto può fornire utili informazioni relative ad eventuali azioni interne di valorizzazione.

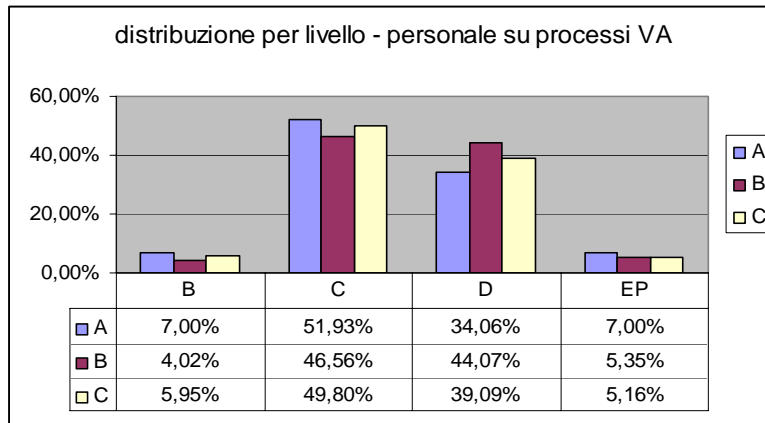


Fig. 20: distribuzione del personale tecnico-amministrativo per sesso. I dati relativi all'Università di Pavia sono rappresentati dalla lettera A

Il confronto tra i tre atenei evidenzia come l'Università di Pavia abbia il personale sui processi a valore mediamente sottoinquadrate rispetto agli altri due; se esistesse un mercato del lavoro efficiente rischierebbe di perdere competenze importanti.

Il secondo livello di analisi: l'introduzione della dimensione dinamica

Fino ad ora la metodologia utilizzata per produrre informazioni utili alla pianificazione si è limitata all'analisi "statica" della situazione attuale.

Si proverà ad introdurre una dimensione dinamica, che interiorizza cioè il concetto di tempo, a produrre ulteriori informazioni, sotto forma di indici, a sostegno della pianificazione del personale.

a) indice di flessibilità operativa (IFO)

Questo indice è dato dal rapporto tra la somma del personale a tempo determinato su processi di supporto (non direttamente a valore aggiunto) e il personale con più di 60 anni (sempre sui processi di supporto) diviso il totale del personale.

$$[\text{PERS TD SUPP} + (\text{PERS TI SUPP} \geq 60 \text{ ANNI})] / \text{TOT PERS}$$

Misura il potenziale di investimento su processi a valore aggiunto nel medio periodo (entro 5 anni) in ipotesi di costanza di risorse, dovuto al liberarsi di risorse attualmente impegnate su processi di supporto.

Questo indice può essere scomposto, ai fini dell'analisi del fenomeno, in due ulteriori indici: l'indice di immobilizzazione relativa e l'indice di immobilizzazione strutturale.

b) indice di immobilizzazione relativa (IIR)

misura la capacità relativa di spostare risorse su processi a valore aggiunto

$$[\text{PERS TD SUPP} + (\text{PERS TI SUPP} \geq 60 \text{ ANNI})] / [\text{PERS TD} + (\text{PERS TI} \geq 60 \text{ ANNI})]$$

c) indice di immobilizzazione strutturale (IIS)

misura il grado di immobilizzazione del capitale investito in HR a livello di ateneo nel suo complesso

$$[\text{PERS TD} + (\text{PERS TI} \geq 60 \text{ ANNI})] / \text{TOT PERS}$$

L'investimento in crescita del capitale umano: l'investimento in formazione

La crescita del capitale umano non avviene solo attraverso l'acquisizione di persone con competenze già possedute; l'investimento in formazione (in ipotesi di allocazione efficiente delle risorse ad essa dedicata) può rappresentare un potente strumento di incremento del capitale umano dell'organizzazione e quindi esso va ricondotto al processo di pianificazione.

Il modello, pur non trascurando questo elemento, non approfondisce molto l'analisi: si limita a derivare l'utilizzo o meno dello strumento nelle organizzazioni attraverso il calcolo del seguente indice:

a) indice di investimento in capitale umano (IHC)

E' il rapporto tra il personale che ha seguito corsi di formazione nell'anno e il totale del personale

PERS FORM / TOT PERS

Segnala la tendenza ad investire in capitale umano (HC) già presente all'interno dell'organizzazione

La lettura dei dati organizzativi: la definizione di un modello

A questo punto abbiamo a disposizione moltissime informazioni utili a chi deve prendere decisioni in merito alla pianificazione del personale; per facilitarne la fruizione e migliorare l'utilità del lavoro si è pensato di mettere i dati organizzativi in relazione tra loro.

Oltre alla dimensione dinamica e a quella relativa alla formazione abbiamo a disposizione i molti dati relativi alla creazione del valore, che possiamo tradurre anch'essi in indici.

a) indice di creazione di valore (ICV)

Misura il contributo del capitale umano alla creazione diretta di valore (% di persone allocate su processi che nella catena del valore sono individuati come generatori di valore)

PERS VA / TOT PERS

Questo indice a sua volta può essere visto come il prodotto di due altri indici

b) indice di rischio del capitale investito (IRC)

Definisce il rapporto tra il personale a valore aggiunto e il personale a tempo indeterminato a valore aggiunto

PERS VA / PERS TI VA

Questo indice misura il grado di rischio di perdita di capitale HR investito in processi a valore aggiunto nel breve/medio periodo

c) indice di equilibrio (IE)

misura la distribuzione delle risorse stabili ai processi a valore aggiunto

PERS TI VA / TOT PERS

Correlando tutte queste dimensioni (dinamica, quantitativa, qualitativa) è possibile ottenere un indice, che chiameremo ROI della pianificazione, che segnala o meno la convenienza a investire risorse in processi di pianificazione del capitale umano.

d) indice rendimento atteso pianificazione (ROI)

misura il rendimento dell'investimento potenziale nei processi di pianificazione

$$1 - [\text{ICV} * (1 - \text{IFO}) * \text{IHC}]$$

Mettendo a sistema tutti gli indici si è definito un modello (fig. 21) che è in grado di offrire in modo sintetico informazioni rilevanti in merito alla pianificazione del personale.

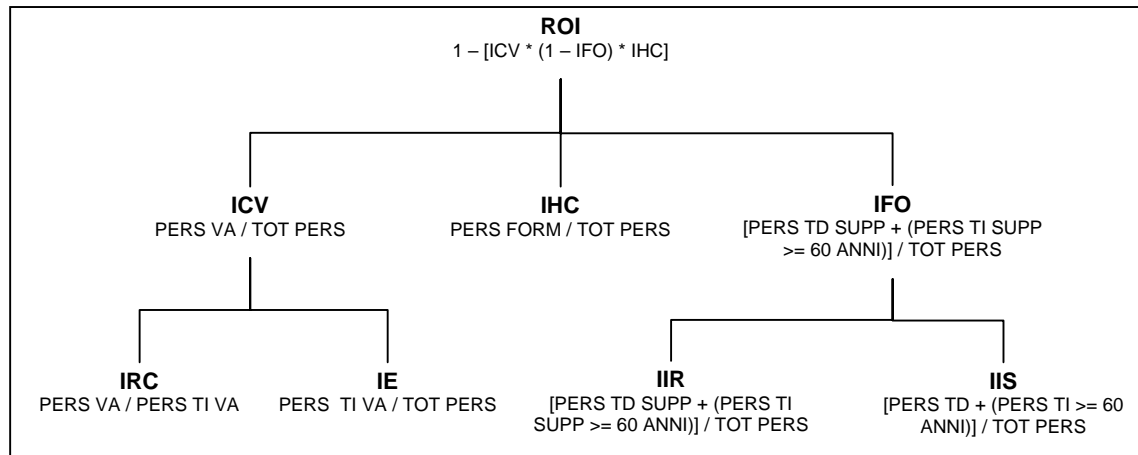


Fig. 21: la lettura dei dati organizzativi: un modello per la lettura.

Tale modello, applicato a Atenei A, B, e C, porta ai seguenti risultati:

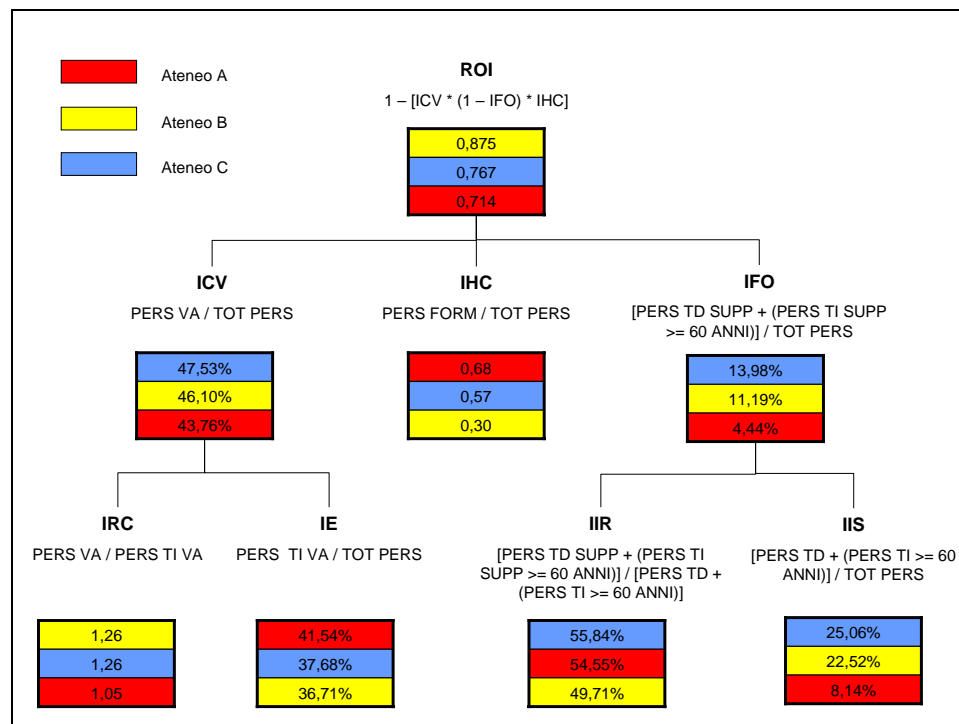


Fig. 22: indici per ateneo I dati relativi all'Università di Pavia sono rappresentati in colore rosso (Ateneo A)

L'Università di Pavia presenta un IFO abbastanza basso, derivante più da la struttura contrattuale di ateneo (IIS basso) piuttosto che da una distribuzione sbilanciata su processi a valore aggiunto di coloro che usciranno nell'arco di 5 anni (IIR vicino al 50%)

Anche l'indice ICV (indice di creazione del valore) è relativamente basso; in compenso le risorse che in questo momento sono su processi a valore aggiunto hanno contratti a tempo indeterminato (minor rischio di perdita; IRC molto vicino a 1).

L'investimento in formazione è il più alto tra i tre atenei confrontati (IHC pari a 68,50).

5.3 Il piano delle azioni dell'Università di Pavia

L'Università di Pavia presenta un'età media elevata (il 33% del personale ha più di 50 anni), una distribuzione per sesso in linea con il sistema universitario (60% donne 40% uomini), un livello medio di inquadramento più basso rispetto alle altre 2 università, una anzianità aziendale elevata (il 18% del personale ha più di 30 anni di anzianità), una percentuale di part-time intorno al 10% e uno scarso ricorso a contratti a termine.

Fermo restando l'obiettivo di incrementare le persone sui processi a valore aggiunto, l'Università di Pavia ha a disposizione le seguenti azioni:

- **riselezione interna:** vanno spostate risorse da processi di supporto a processi a valore aggiunto selezionando internamente. Non sono disponibili forti incentivi permanenti alla mobilità interna (es. passaggi di carriera) per il vincolo del 90%. A questa azione si devono necessariamente collegare processi di analisi organizzativa necessari ad individuare aree di miglioramento nei processi di supporto che possono liberare risorse da allocare sui processi a valore aggiunto.
- **formazione:** possono essere necessari forti investimenti in formazione per le persone che dovranno ricollocarsi sui processi a valore aggiunto
- **retention:** vanno attuate attente politiche di valorizzazione del personale sui processi a valore aggiunto, che essendo sottoinquadrate rispetto ad altre realtà vicine potrebbe spostarsi, rendendo nullo l'investimento fino ad allora fatto.

L'analisi ha evidenziato per l'Università di Pavia una elevata presenza di personale a valore aggiunto nella classe di anzianità tra 30 e 40 anni; essendo l'indice IFO basso probabilmente l'età media delle persone di questa classe è inferiore al 60 anni. Ciò non toglie che nell'arco di 6-7 anni l'Università di Pavia abbia un serio problema dovuto alla perdita di una consistente parte del capitale umano sui processi a valore aggiunto. Come si vede poi queste persone sono nella stragrande maggioranza tecnici di dipartimento. Questo fenomeno va valutato con attenzione.

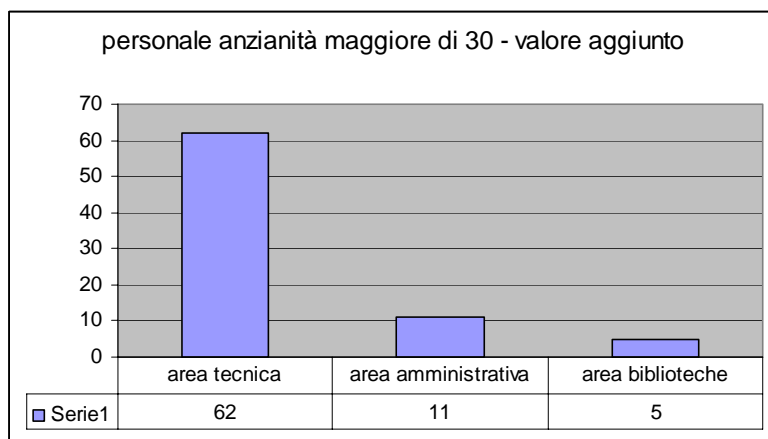


Fig. 23: distribuzione per area professionale su processi a valore con anzianità maggiore di 30 anni Dati relativi all'Università di Pavia.

La situazione dell'Università di Pavia non è delle più facili da gestire, in termini di pianificazione del personale; il valore relativamente più basso del ROI sta a significare non una pianificazione matura ma una serie di rigidità strutturali.

Per raggiungere gli obiettivi strategici dell'ateneo è necessario attivare importanti progetti di riconfigurazione dell'assetto organizzativo.