

### 3. 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) 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, pur non essendo ancora concluso, è, comunque, a buon punto. Al termine dell'anno 2000, le strutture di ricerca dipartimentali risultavano pari a 47, mentre gli istituti erano 6. In data 1° gennaio 2000, anche 9 biblioteche e 3 centri di servizio interdipartimentali sono stati classificati come unità di gestione. Pertanto, nel corso dell'esercizio 2000, le strutture che hanno operato come centri autonomi sono state complessivamente 59; nel 1996 erano poco più di 30. Quanto detto evidenzia la scarsa significatività di analisi di trend sui valori gestionali e patrimoniali aggregati delle strutture decentrate. Alcune osservazioni possono, peraltro, essere effettuate considerando l'andamento dei due indicatori relativi alla gestione delle uscite (capacità di spesa e permanenza media del denaro in cassa) e l'analisi delle modalità con cui si è formato il fondo cassa, riportati in Tab. 7. Preliminarmente, occorre sottolineare che i dati relativi alle unità di gestione si riferiscono a movimenti di cassa (riscossioni e pagamenti). Essi rappresentano lo stadio finale dei processi finanziari compiuti nelle strutture; pertanto, le risultanze contabili registrate in termini di cassa nel corso di un esercizio dipendono in buona misura da decisioni ed eventi che si erano manifestati negli esercizi precedenti. L'andamento degli indicatori relativi alla gestione delle uscite riflette in modo evidente gli effetti dei provvedimenti ministeriali di contingentamento dei trasferimenti finanziari. Il tempo medio di permanenza del denaro in cassa si è fortemente ridotto (da 389 a 46 giorni) per effetto di trasferimenti ridotti delle assegnazioni di cassa da parte dell'Amministrazione Centrale mentre il valor medio della capacità di spesa è pressoché raddoppiato passando da un valore di 44,6% nel 1996 ad un valore di 88,6% nel 2000. Gli effetti di tale restrizione finanziaria si ritrovano anche analizzando l'andamento del fondo cassa finale delle strutture a gestione autonoma che è passato da 24.008 MLit nel 1996 a 5.375 MLit nel 2000 subendo una riduzione del 78%. La riduzione sarebbe ancora più consistente se si depurasse il totale del fondo cassa dalle nuove strutture a gestione autonoma create nel periodo considerato.

Tab. 7: Indicatori di gestione delle uscite e analisi delle modalità di formazione del fondo cassa delle unità di gestione dal 1996 al 2000

Indicatori di gestione delle uscite	1996		1997		1998		1999		2000	
<b>Capacità di spesa</b>										
Pagamenti	19.360	= 44,6%	20.709	= 50,1%	24.408	= 67,2%	28.064	= 84,5%	41.630	= 88,6%
Cassa iniziale + entrate	43.368		41.295		36.344		33.213		47.005	
<b>Permanenza media del denaro in cassa (in giorni)</b>										
$(\text{Cassa iniziale} + \text{cassa finale})/2 * 365$	389		392		241		111		46	
Pagamenti										
<b>Analisi della formazione del fondo cassa</b>										
	<b>1996</b>		<b>1997</b>		<b>1998</b>		<b>1999</b>		<b>2000</b>	
+ Riscossioni	26.105		17.287		16.033		21.277		41.856	
- Pagamenti	-19.360		-20.709		-24.408		-28.064		-41.630	
= <b>Variazione di cassa dell'esercizio</b>	<b>6.745</b>		<b>-3.422</b>		<b>-8.375</b>		<b>-6.787</b>		<b>226</b>	
+ Fondo di cassa iniziale	17.263		24.008		20.311		11.936		5.149	
= <b>Fondo di cassa finale</b>	<b>24.008</b>		<b>20.586</b>		<b>11.936</b>		<b>5.149</b>		<b>5.375</b>	

### 3.1 Le strategie finanziarie dei Dipartimenti

Nelle Fig. 8 e 9 sono rappresentati i valori assunti nell'anno 2000 dai due indicatori relativi alla gestione delle uscite sopra considerati nei Dipartimenti dell'Ateneo.

Per confrontare gli andamenti di tali indicatori, è stata utilizzata l'aggregazione dei Dipartimenti nelle seguenti cinque macro-aree, come proposto dal Collegio dei Direttori di Dipartimento dell'Ateneo:

1. Scientifica;
2. Biomedica;
3. Tecnologica;
4. Umanistica;
5. Economico-Sociale.

La Tab.8 riporta l'elenco dei Dipartimenti afferenti a ciascuna delle cinque macro-aree. Per facilitare l'interpretazione dei risultati delle analisi condotte, nei grafici e nelle tabelle che seguono ogni macroarea è stata identificata con un colore.

Dalle distribuzioni riportate in Fig. 8 e 9, si evince che i valori medi dei due indicatori finanziari riportati in Tab. 7, derivino, in realtà, da campioni anche molto diversi tra loro. In relazione alla capacità di spesa si va da dipartimenti caratterizzati da un valore del 100% a dipartimenti per cui lo stesso valore si riduce alla metà. Ancora più rilevanti sono le differenze tra i dipartimenti dell'Ateneo in relazione al numero medio di giorni di permanenza del denaro in cassa: tale valore risulta maggiormente influenzato dalla consistenza di cassa media della struttura (l'indicatore presenta un valore minimo di 0 giorni e valore massimo di 439 giorni). Inoltre, la distribuzione degli indicatori è il risultato di politiche finanziarie disomogenee tra le strutture afferenti alla stessa macro-area.

Come sopra ricordato, dal 1 gennaio 2001 i Dipartimenti dell'Ateneo hanno adottato il nuovo sistema contabile CIA che prevede un piano dei conti unico e criteri di contabilizzazione in termini di competenza finanziaria omogenei per tutte le unità di gestione dell'Ateneo. Quanto detto comporterà dal prossimo esercizio, da un lato, la possibilità di analizzare i dati contabili in modo più agevole ed efficace e, dall'altro, una maggiore affidabilità dei risultati delle analisi di bilancio.

Nell'anno 2000 le registrazioni contabili dei Dipartimenti sono state effettuate seguendo un criterio di cassa. Questo comporta risultanze contabili che, tenendo conto esclusivamente dei flussi effettivi di cassa (riscossioni e pagamenti), riflettono, in larga parte, decisioni ed eventi che si erano manifestati negli esercizi precedenti e risentono fortemente degli effetti della drastica riduzione dei trasferimenti finanziari che l'Amministrazione è stata costretta ad operare negli ultimi anni.

Inoltre, le strutture dipartimentali utilizzano piani dei conti e regole di contabilizzazione parzialmente disomogenee e, solo dal 1 luglio 2000, sono stati autorizzati ad incassare direttamente le proprie entrate non derivanti dai trasferimenti dell'Ateneo. Ciò si traduce, inevitabilmente, in un ulteriore disallineamento tra le risultanze contabili del Dipartimento e l'effettivo andamento dei finanziamenti di sua competenza.

Tab. 8: La ripartizione delle strutture dipartimentali all'interno delle macro-aree

Macroarea	N° Dipartimenti
Scientifica	<p>3 Chimica farmaceutica  4 Chimica fisica  5 Chimica generale  6 Chimica organica  17 Fisica "A. Volta"  18 Fisica nucleare e teorica  26 Matematica  36 Scienze della terra</p>
Biomedica	<p>1 Biochimica  2 Biologia animale  7 Chirurgia  10 Discipline odontostomatologiche  11 Ecologia del Territorio  15 Farmacologia Sperimentale ed applicata  19 Genetica e microbiologia  28 Medicina interna e terapia medica  29 Medicina legale e sanità pubblica  30 Medicina preventiva, occupazionale e di comunità  31 Medicina sperimentale  32 Patologia umana ed ereditaria  37 Scienze ematologiche, pneumologiche cardiovascolari  38 Scienze fisiologiche, farmacol., cellulari e molecolari  39 Scienze Morfologiche, Eidiologiche e Cliniche  41 Scienze Neurologiche  42 Scienze Pediatriche  43 Scienze Sanitarie Applicate e Psic.</p>
Tecnologica	<p>14 Elettronica  20 Informatica e sistemistica  21 Ingegneria edile e del territorio  22 Ingegneria elettrica  23 Ingegneria idraulica ed ambientale  27 Meccanica strutturale</p>
Umanistica	<p>16 Filosofia  24 Lingue e letterature straniere moderne  25 Linguistica  34 Scienza della letteratura e dell'arte medioevale e moderna  35 Scienze dell'antichità  40 Scienze musicologiche e paleografico-filologiche  45 Storico-geografico</p>
Economica-Giuridico-Sociale	<p>8 Diritto e procedura penale 'C.Beccaria'  9 Diritto romano e storia e filosofia del diritto  12 Economia politica e metodi quantitativi  13 Economia pubblica e territoriale  33 Ricerche aziendali  44 Statistica ed Economia Applicate  46 Studi giuridici  47 Studi politici e sociali</p>

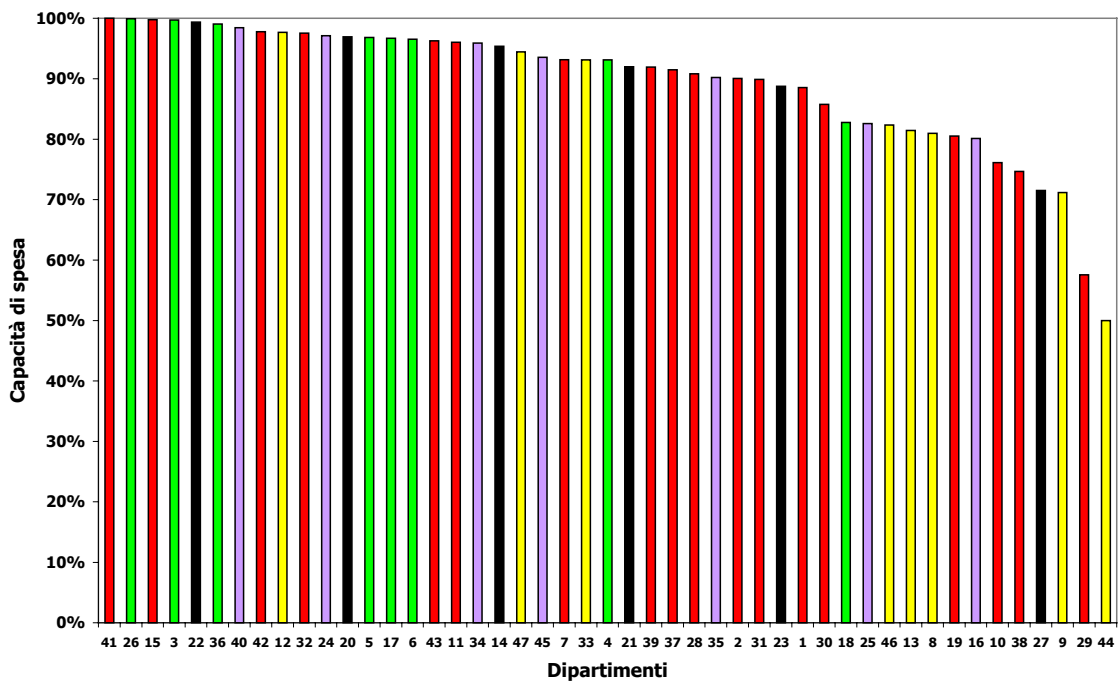


Fig. 8: La capacità di spesa dei dipartimenti dell'Ateneo calcolata sui dati consuntivi 2000

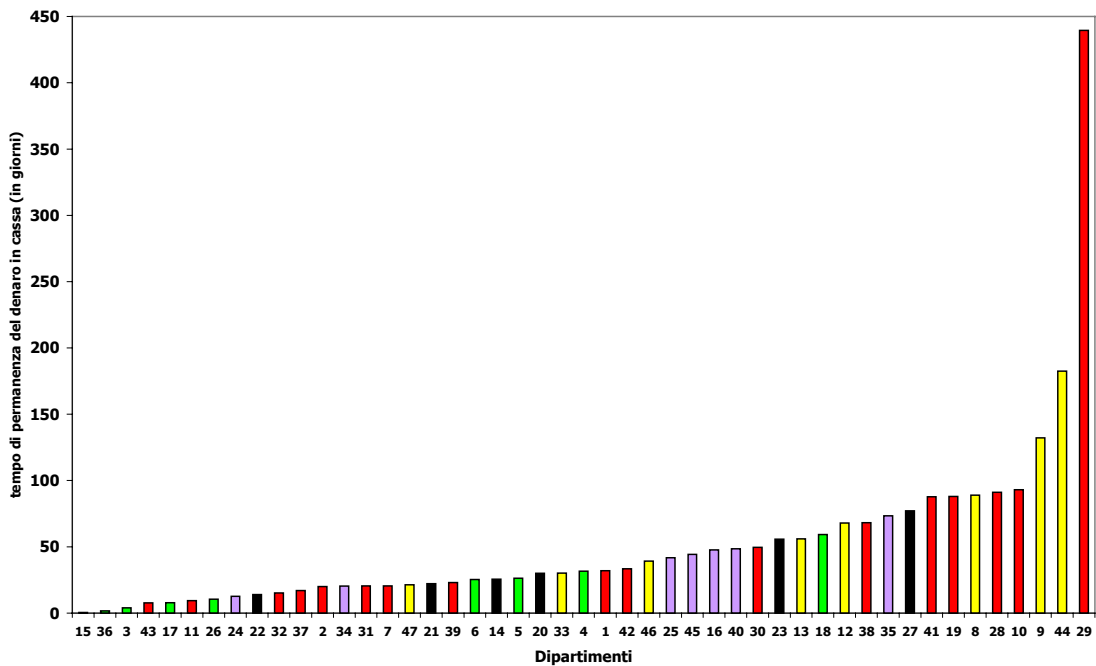


Fig. 9: La distribuzione del tempo medio di permanenza del denaro in cassa calcolata sui dati consuntivi dei dipartimenti

Pur nella consapevolezza che, per tutti i motivi sopra esposti, l'analisi dei dati consuntivi dei dipartimenti nell'esercizio 2000 potrebbe portare a risultati non perfettamente coerenti con la situazione finanziaria effettiva dell'anno, si è ritenuto utile ed importante cominciare a definire una metodologia di analisi basata su semplici indicatori finanziari che consentano di evidenziare e confrontare le diverse strategie finanziarie dei dipartimenti.

Per questo motivo, si è studiata la relazione tra la tipologia delle entrate riscosse e la tipologia dei pagamenti effettuati, concentrando l'attenzione solo sui Dipartimenti perché le altre strutture a gestione autonoma rappresentano realtà difficilmente confrontabili.

Per interpretare i dati dei consuntivi finanziari dei Dipartimenti, si è ritenuto significativo analizzare la struttura delle entrate e delle uscite ripartite nelle due tradizionali tipologie, correnti e in conto capitale.

Le entrate correnti comprendono:

- le rendite patrimoniali;
- i finanziamenti per il funzionamento trasferiti dall'Ateneo (dotazione ordinaria, contributi di laboratorio, di biblioteca, per i dottorati di ricerca per congressi e convegni, per pubblicazioni e collane, ecc.);
- i proventi per attività conto terzi;
- le altre entrate.

Le entrate in conto capitale sono costituite dalle seguenti voci:

- i trasferimenti per ricerca (da Ateneo, dal Ministero, da Enti pubblici e privati)
- le assegnazioni per acquisto di beni strumentali.

Le uscite correnti comprendono le seguenti tipologie:

- spese per le attività istituzionali e oneri connessi;
- spese per l'acquisto di beni e servizi;
- oneri finanziari.

Le spese in conto capitale sono quelle sostenute per due finalità:

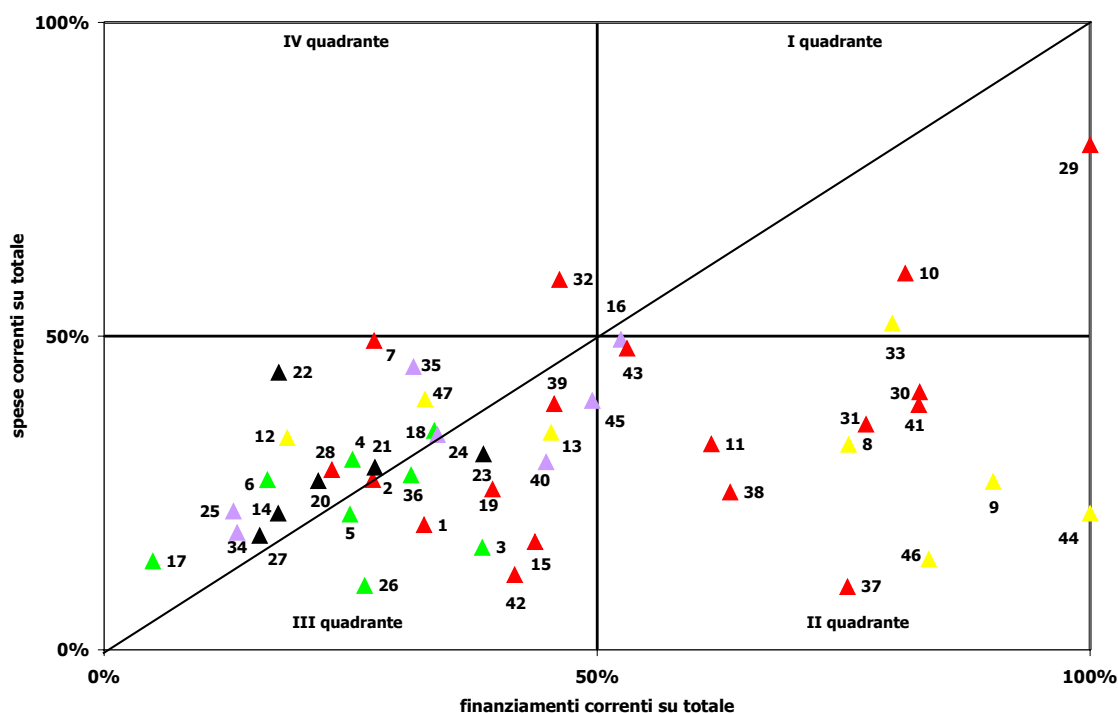
- acquisto di beni strumentali;
- attività di ricerca scientifica.

Sulla base di questa ripartizione, sono stati analizzati i bilanci consuntivi caratterizzando ogni Dipartimento con i due seguenti indicatori:

- percentuale dei finanziamenti correnti annui rispetto al totale dei finanziamenti;
- percentuale delle spese correnti annue rispetto al totale delle spese.

Analizzando i dati rappresentati in Fig.10, 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 caratterizzate da finanziamenti prevalentemente correnti che utilizzano le loro risorse prevalentemente per spese correnti;
- **II quadrante:** strutture caratterizzate da finanziamenti prevalentemente correnti che vengono destinati prevalentemente alla ricerca scientifica e all'acquisto di beni strumentali;
- **III quadrante:** strutture caratterizzate da finanziamenti prevalentemente esterni e/o finalizzati alla ricerca che investono le loro risorse prevalentemente nella ricerca scientifica e nell'acquisto di beni strumentali;
- **IV quadrante:** strutture caratterizzate da finanziamenti prevalentemente esterni e/o finalizzati alla ricerca che vengono utilizzati, in misura prevalente, per spese correnti.



**Fig. 10: Relazione tra spese e finanziamenti espresse come percentuale della parte corrente sul totale**

Per una più approfondita interpretazione dei dati riportati in Fig.10, si rendono utili alcune considerazioni:

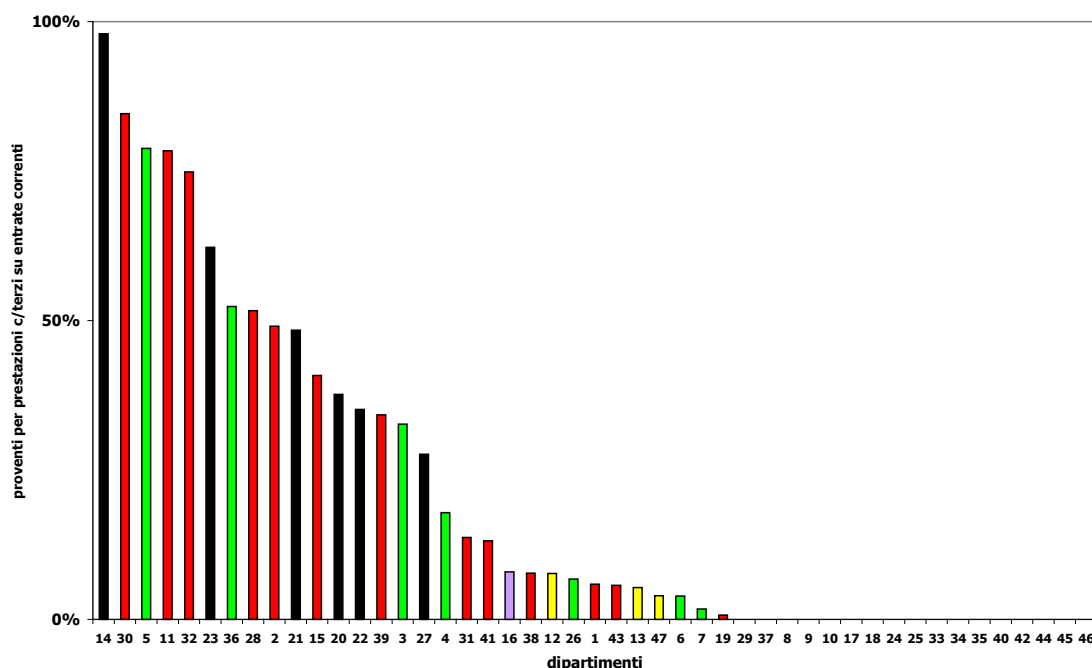
1. quanto più la struttura si posiziona in prossimità della retta a 45° indicata in Fig.10, tanto più alta risulta la coerenza tra la tipologia di finanziamento e la destinazione della spesa;
2. la maggior parte dei Dipartimenti dell'Ateneo (66%) si colloca all'interno del III quadrante: essi mostrano una maggiore capacità di acquisire risorse autonome e di destinarle a spese per ricerca ed investimento;
3. è utile affinare la classificazione delle strategie finanziarie in tipologie diverse per i dipartimenti che si collocano nello stesso quadrante.

Un'ulteriore differenziazione delle strategie di finanziamento e di destinazione della spesa è necessaria anche in considerazione del fatto che le entrate correnti comprendono, nell'impostazione contabile in uso, i proventi per prestazioni conto terzi. Questa tipologia di entrata ha un significato differente dai trasferimenti per il funzionamento ed è opportuno che venga considerata separatamente perché rappresenta un'entrata propria. Di conseguenza, è stata calcolata la quota percentuale di proventi in conto terzi sul totale delle entrate correnti. La distribuzione di questo indicatore è mostrata in Fig. 11.

Sulla base di questo indicatore, i dipartimenti posizionati nel II quadrante possono essere distinti in due classi:

1. strutture con finanziamento corrente elevato dovuto in prevalenza a trasferimenti dall'Ateneo per il funzionamento (prevalentemente di area economico-giuridica);
2. strutture con finanziamento corrente elevato dovuto in larga parte a proventi per attività in conto terzi (prevalentemente di area biomedica). In questo caso, l'esecuzione di attività in conto terzi sembra non facilitare la capacità di acquisire risorse per ricerca.

Con riferimento ai Dipartimenti che cadono nel III quadrante, occorre osservare come la loro maggiore vicinanza all'origine degli assi indichi una maggiore efficienza in termini di capacità di acquisire finanziamenti propri e di destinare queste risorse a spese finalizzate ad aumentare la loro competitività scientifica.



**Fig. 11: Distribuzione della quota percentuale di proventi per prestazioni in conto terzi sul totale delle entrate correnti.**

La retta a 45° separa le strutture in due gruppi:

1. le strutture al di sotto della retta registrano spese correnti più basse del corrispondente finanziamento, quindi attuano una politica di razionalizzazione della spesa corrente per una maggiore destinazione a spese per finanziare la ricerca e gli investimenti;
2. le strutture al di sopra della retta a 45° utilizzano parte del finanziamento in conto capitale per sostenere spese correnti.

Il 74% delle strutture del III quadrante registra entrate per proventi in conto terzi; di queste il 48% appartiene al primo gruppo e il 52% al secondo. Quindi non è possibile interpretare la presenza di attività in conto terzi come effetto di una particolare strategia di reperimento ed utilizzo dei risorse finanziari. Considerando, ad esempio, la struttura 14 (Dipartimento di Elettronica), è immediato osservare che il suo posizionamento molto prossimo alla bisettrice del III quadrante (Fig.10) si accompagna ad una quota percentuale di proventi in conto terzi sulle entrate correnti pari al 98% (Fig.11). Questo significa che l'esecuzione di attività in conto terzi non inibisce la capacità di acquisire risorse per ricerca e di destinarle coerentemente con la tipologia del finanziamento.

A differenza di quanto osservato in relazione ai valori degli indicatori finanziari precedentemente analizzati, cioè la capacità di spesa e la permanenza media del denaro in cassa, (si vedano le Fig. 8 e 9), è anche utile considerare le strategie finanziarie mostrate in funzione della loro appartenenza alle diverse macro-aree. Tutti i dipartimenti delle macro-aree tecnologica e scientifica si posizionano nel III quadrante, come pure la quasi totalità delle strutture umanistiche. Per le macro-aree biomedica e economica-giuridica i profili finanziari sono, invece, molto differenziati. Occorre, peraltro, osservare che in queste due aree afferiscono molti dipartimenti di recente costituzione. Inoltre, la macro-area biomedica include un numero molto elevato di strutture la cui attività di ricerca si svolgono in due settori scientifici, biologico e medico, che possono risultare tanto più disomogenei quanto più importante è l'attività clinica.