

La gestione

1. La riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo

Nel corso dell'anno 2002, in occasione del cambio della Direzione Amministrativa dell'Ateneo, gli organi di governo hanno riconosciuto la necessità di procedere ad una riorganizzazione dei servizi tecnico-amministrativi al fine di migliorare la qualità delle attività istituzionali e dei livelli di efficienza delle strutture. È stato pertanto posto alla nuova Direzione Amministrativa l'obiettivo prioritario di definire e realizzare un "nuovo modello dell'organizzazione" per un'efficace implementazione delle strategie gestionali utili allo sviluppo programmato dell'Ateneo. Conseguentemente è stato avviato un complesso processo di revisione della struttura organizzativa, sia manageriale che operativa, e dell'organizzazione del lavoro per consentire un'ottimizzazione dei processi di lavoro.

L'attuale assetto organizzativo dell'apparato tecnico-amministrativo dell'Ateneo presenta struttura non dissimile da quella di altri atenei di antica tradizione. Essa risente ancora dell'influenza del modello burocratico-procedurale tipico delle amministrazioni pubbliche all'interno delle quali le attività istituzionali e strumentali sono svolte, per lo più in maniera frammentata, nell'ambito di una pluralità di uffici e servizi. Si è riconosciuta, pertanto, l'esigenza di ricondurre le diverse attività ad "aree" o "sistemi" funzionalmente coordinati e integrati tra loro. L'individuazione esplicita delle responsabilità connesse ai diversi livelli decisionali dell'organizzazione e la creazione di un modello di relazioni coerente rappresentano, inoltre, la premessa indispensabile per favorire la transizione verso un sistema gestito per obiettivi all'interno del quale le risorse umane, strumentali e finanziarie possano essere allocate in funzione degli obiettivi di "area" definiti dagli organi di governo e quindi assegnati ai responsabili dell'area.

È necessario, infatti, che il management sia responsabilizzato a raggiungere specifici e predefiniti obiettivi e, successivamente, gli organi di controllo valutino quanto efficiente ed efficace sia risultata l'utilizzazione delle risorse assegnate rispetto agli obiettivi prefissati ed ai risultati conseguiti.

Alla luce di quanto disposto dagli artt. 4, 5, 6 e 7 del Decreto Legislativo 31 marzo 2001, n.165 e della peculiare struttura politica, organizzativa e logistica dell'Ateneo, è stata fatta una chiara distinzione tra l'organizzazione del sistema di uffici e servizi funzionale ai processi decisionali (di indirizzo politico-amministrativo e di valutazione e controllo della gestione e dei risultati raggiunti) propri degli organi di governo e di controllo e l'organizzazione del sistema di uffici e servizi funzionale alla gestione delle attività amministrative, finanziarie e tecniche proprie dei dirigenti. Sono stati, quindi, individuati due distinti apparati tecnico-amministrativi che richiederanno di essere efficacemente coordinati ed integrati tra loro.

- a) Il primo ha il compito di supportare sia il "*sistema produttivo*" dell'Ateneo, cioè le attività istituzionali (*didattica, ricerca, relazioni internazionali, rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale per l'espletamento delle attività assistenziali della Facoltà di Medicina e Chirurgia, attività bibliotecarie, museali, storico-archivistiche*), che i "*processi decisionali e di controllo*" propri degli organi di governo, consultivi e di controllo (*management strategico e/o generale*).

- b) Il secondo ha il compito di supportare la “*gestione delle attività amministrative, finanziarie e tecniche*”; queste attività sono di ausilio alle attività istituzionali e ne rispondono, anche in termini di risultati, i dirigenti (*management settoriale e/o operativo*).

L'ipotesi di nuova struttura organizzativa dell'Ateneo a regime è mostrata in Fig. 1.

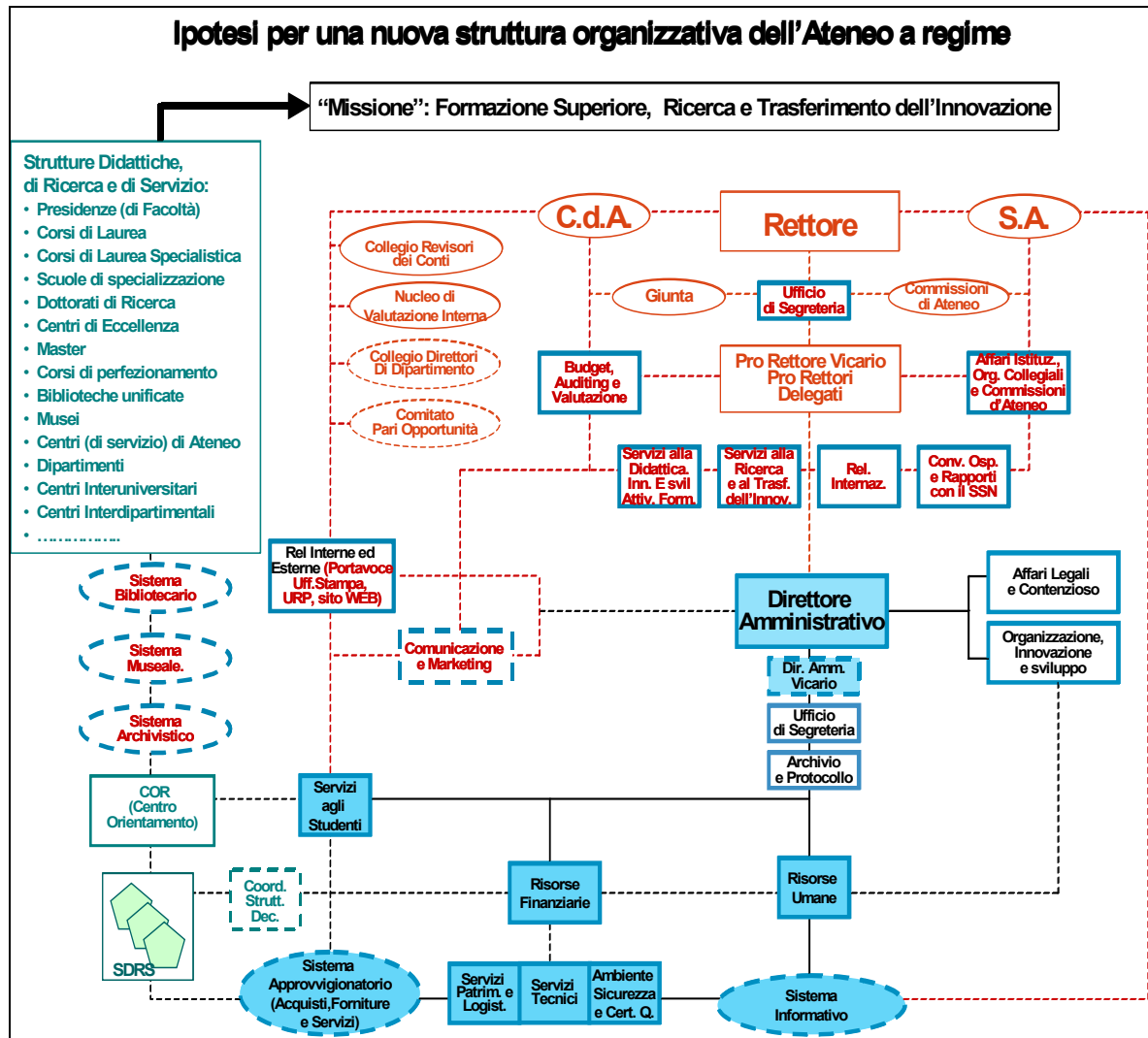


Fig. 1. Ipotesi per una nuova struttura organizzativa dell'Ateneo

Non vi è alcun dubbio che una riorganizzazione dell'apparato tecnico-amministrativo dell'Ateneo risultasse assolutamente necessaria. La riorganizzazione dell'Ateneo deve favorire l'introduzione di nuove modalità di governo e amministrazione che aumentino la responsabilizzazione degli attori in relazione alle risorse assegnate e ai risultati conseguiti. Ciò assume oggi una rilevanza particolare a causa della ristrettezza delle risorse finanziarie disponibili. D'altro canto, tuttavia, l'estrema rigidità dell'attuale struttura di bilancio dell'Ateneo rappresenta un forte ostacolo alla realizzazione di progetti innovativi. La quota prevalente delle entrate è, infatti, rimasta quella statale, che, peraltro, va a coprire spese incompressibili e lascia un margine di manovra estremamente ridotto per programmare azioni di cambiamento e crescita. Il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi produttivi è diventata un'esigenza vitale per la stessa sopravvivenza del sistema. Tuttavia per conseguire il risultato previsto occorrono investimenti in infrastrutture, organizzazione, sistemi informativi e capitale umano che consenta-

no una gestione di tipo più manageriale. Occorre, inoltre, acquisire e/o formare nuove professionalità ed inserirle nell'organico tecnico-amministrativo. I livelli di complessità raggiunti dai processi di produzione, trasferimento e utilizzo delle conoscenze richiedono un'organizzazione caratterizzata da competenze specialistiche, elevata qualificazione e forti motivazioni. Di conseguenza, il NuV ritiene che la riuscita del processo di riorganizzazione dipenderà essenzialmente dalla capacità dell'Amministrazione dell'Ateneo di affrontare e risolvere i due seguenti problemi:

1. cambiamento nella gestione delle risorse umane;
2. progetto e realizzazione di un "vero" sistema informativo d'Ateneo.

2. La gestione delle risorse umane

Il personale rappresenta il fattore strategico nell'ambito dei processi produttivi delle organizzazioni che offrono servizi. La realizzazione di un effettivo cambiamento implica la necessità di disporre di nuove competenze e di ridefinire i ruoli in funzione del progetto di riorganizzazione dei processi amministrativo-gestionali.

Uno dei problemi più rilevanti cui gli Atenei hanno dovuto far fronte nel corso degli ultimi anni è stata la difficoltà di acquisire e trattenere competenze di alta professionalità e specializzazione nell'ambito dell'organico tecnico-amministrativo. Peraltro, nel continuo processo di adeguamento delle attività gestionali universitarie alle molteplici problematiche dell'autonomia, la "qualità" delle risorse umane disponibili in termini di competenze, di motivazioni e di grado di condivisione del progetto rappresenta un elemento da cui non si può prescindere. Questo implica la necessità di utilizzare proficuamente le misure tese a garantire maggior flessibilità e autonomia alle università nella gestione del fattore lavoro. L'ultimo Contratto Collettivo Nazionale del "comparto Università" ha aperto prospettive innovative in questa direzione consentendo una differenziazione del trattamento economico del personale in relazione all'impegno e alle professionalità acquisite. L'eliminazione del principio dell'uniformità della retribuzione indipendentemente dal livello della prestazione fornita e delle competenze maturate ha rappresentato un'occasione importante per le amministrazioni universitarie che hanno potuto definire criteri innovativi di valutazione dei risultati e delle motivazioni individuali. Indubbiamente, occorre avere la consapevolezza dei molteplici problemi connessi alla gestione di politiche retributive ispirate a criteri meritocratici. Numerosi fattori si presentano ancora oggi come elementi di criticità non risolti per realizzare l'innovazione sopra delineata: un'azione sindacale volta alla reale soluzione dei problemi e al perseguimento, anche in sede locale, degli obiettivi strategici dei contratti nazionali, la capacità di sperimentare soluzioni semplici e flessibili (ma non semplicistiche come l'anzianità di servizio acquisita) e, soprattutto, una chiara manifestazione da parte degli organi di governo di voler realmente realizzare il cambiamento nel ruolo e nei contenuti professionali dell'apparato tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

In particolare, il C.C.N.L. del 9/08/2000 ha introdotto sostanziali modifiche nell'attribuzione del trattamento economico accessorio, orientate al riconoscimento del reale grado di responsabilità ed autonomia che le funzioni richiedono, del livello di prestazione e dei risultati raggiunti.

Nell'accordo di contrattazione decentrata per l'applicazione del contratto stipulato in data 25/07/2001, l'Amministrazione ha concordato con le rappresentanze sindacali le modalità per conformarsi progressivamente alla "finalità strategica" del nuovo contratto. In particolare, sono stati stabiliti i seguenti adempimenti contrattuali:

- 1) definizione e l'attribuzione delle indennità di responsabilità per il personale delle categorie B, C e D, correlandole al peso delle funzioni e delle posizioni individuali;
- 2) rilevazione complessiva delle professionalità e delle competenze presenti all'interno dell'Ateneo per una futura programmazione dello sviluppo delle risorse umane.

Per la realizzazione delle attività necessarie al rispetto degli adempimenti contrattuali, il Consiglio d'Amministrazione, nella seduta del 29 novembre 2001, ha affidato uno speciale incarico di collaborazione professionale ad una società di consulenza. La consulenza era finalizzata a realizzare un progetto per la "mappatura" delle competenze dell'organizzazione, fornendo gli elementi e gli strumenti per poter avviare un processo continuo di sviluppo professionale delle risorse e di coerente programmazione delle carriere.

La attività realizzate nell'ambito del progetto hanno portato alla definizione di un sistema di rilevazione delle competenze e di pesatura dei ruoli professionali attualmente presenti nell'organizzazione in termini di graduazione della loro rilevanza strategica e/o operativa. L'utilizzo del sistema ha permesso di classificare tutte le posizioni organizzative ricoperte dal personale all'interno di fasce o gruppi omogenei in base ad un punteggio loro attribuito. Questo è stato calcolato a seguito di una valutazione delle responsabilità attribuite alla posizione, del livello di autonomia richiesto nello svolgimento delle attività, del loro grado di complessità e di altre informazioni.

Le posizioni complessivamente identificate sono risultate 69 e i punteggi loro attribuiti variano da un minimo di 255 ad un massimo di 948.

Un apposito accordo di contrattazione collettiva integrativa, stipulato tra l'Amministrazione e le Rappresentanze Sindacali di Ateneo in data 7 marzo 2003, ha stabilito che le risorse destinate all'incentivazione (produttività individuale e collettiva) del personale fossero distribuite in funzione dei risultati ottenuti dall'attività di rilevazione di cui sopra.

Tuttavia, l'attuale classificazione delle posizioni è stata utilizzata anche per la distribuzione dei premi incentivanti al personale, con esclusivo riferimento all'anno 2002 ed in via del tutto sperimentale e provvisoria. Infatti, l'Amministrazione, a seguito delle numerose manifestazioni di insoddisfazione espresse da larga parte del personale (sono state presentate circa 350 istanze di ricorso, una quota superiore ad un terzo del personale coinvolto), ha riconosciuto la necessità di procedere ad una revisione del sistema di rilevazione delle competenze e del sistema di pesatura dei ruoli professionali. Tale revisione dovrà riguardare sia la metodologia utilizzata per la costruzione del sistema di rilevazione sia le posizioni considerate dal modello in funzione delle innovazioni che verranno introdotte dal "nuovo modello dell'organizzazione" le cui linee guida sono state approvate dal Consiglio d'Amministrazione lo scorso 25 marzo.

Al riguardo, il NuV, pur condividendo la necessità di ridefinire una metodologia di valutazione delle posizioni del personale tecnico-amministrativo, ritiene di dover esprimere alcune considerazioni critiche.

Innanzitutto, per applicare correttamente il CCNL, l'Amministrazione avrebbe dovuto dotarsi non solo di un sistema di valutazione delle posizioni organizzative ma anche di una metodologia, trasparente ed oggettiva, per stabilire le progressioni orizzontali e per valutare le performance individuali. Ciò che il CCNL richiedeva era la definizione di una metodologia per "attribuire un punteggio" non solo alle posizioni identificate all'interno dell'organizzazione ma anche alle persone che tale posizione occupano, valorizzando ogni elemento significativo in termini di crescita professionale e valutando l'impegno profuso, le responsabilità assunte, le professionalità espresse, le esperienze maturate e i risultati ottenuti. Tuttavia, la valutazione di tali elementi, pur non potendo prescindere dal giudizio dei responsabili delle strutture circa performance del personale assegnato, deve essere il più possibile oggettiva. Di conseguenza, si deve prevalentemente basare sull'analisi degli eventi che caratterizzano i curricula dei dipendenti e non su valutazioni soggettive delle competenze richieste per occupare una posizione. In termini di approccio metodologico, pertanto, il NuV non condivide l'impostazione della rilevazione adottato nello studio sviluppato dai consulenti.

Il NuV ritiene che avrebbe dovuto, e, quindi, debba essere costruito al più presto, un sistema che permetta di associare ad ogni posizione economica definita dal CCNL un valore predeterminato che rappresenti il "punteggio" minimo necessario per poter aspirare a quella posizione.

Anche ad ogni dipendente dovrà essere riconosciuto un “punteggio personale” che dovrà essere calcolato definendo un punteggio per ogni evento significativo in termini di sviluppo professionale (per tener conto dell'esperienza professionale) e adattando in modo trasparente e predefinito il risultato finale agli esiti della valutazione delle prestazioni individuali e del grado di raggiungimento dei risultati conseguiti.

La graduatoria del personale appartenente alle diverse categorie, stilata in base ai punteggi riconosciuti agli individui, consentirà di adottare una metodologia trasparente per utilizzare criteri oggettivi ai fini delle progressioni orizzontali e verticali del personale in funzione delle risorse disponibili. Sarà così possibile definire una politica di valorizzazione delle risorse umane pianificando lo sviluppo di carriera del personale su un orizzonte di breve-medio termine.

La preventiva definizione di quali siano gli eventi ritenuti significativi per lo sviluppo di carriera consentirà di identificare e valorizzare non solo le informazioni tradizionalmente utilizzati nei sistemi di progressione del settore pubblico (anzianità nel ruolo, grado di istruzione, prove concorsuali superate) ma anche informazioni sicuramente più significative per valutare i contributi forniti dagli individui (responsabilità individuali e gestionali, pubblicazioni, incarichi professionali, aggiornamento e formazione, ecc.). Inoltre, la conoscenza “a priori” dell'importanza che l'Ateneo attribuisce ai diversi eventi nella carriera dei dipendenti rappresenta un forte incentivo per tutti ad acquisire nuove competenze e a migliorare le loro performance all'interno di un piano pluriennale di sviluppo del capitale umano dell'Ateneo.

Infine il NuV ritiene estremamente singolare che, alla fine dell'anno 2001, si sia provveduto ad attribuire un contratto di consulenza che, oltre a prevedere un corrispettivo molto oneroso in relazione agli importi di retribuzione accessoria da distribuire, proponeva una metodologia basata sulla rilevazione delle posizioni previste dal modello organizzativo adottato sino a quel momento dall'Ateneo. Infatti, nei primi mesi dell'anno 2002 si sarebbe dovuto procedere al cambio della Direzione Amministrativa dell'Ateneo. In quell'occasione, gli stessi organi di governo, riconoscendo la necessità di una riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa, hanno posto, quale obiettivo prioritario, alla nuova Direzione Amministrativa la definizione e realizzazione di un nuovo modello dell'organizzazione.

Un ulteriore fattore critico ai fini di un cambiamento nella gestione delle risorse umane è rappresentato dal ruolo svolto dai responsabili della struttura amministrativa. Ai responsabili di struttura deve essere richiesto di dimostrare soprattutto autonomia di iniziativa e di decisione, capacità di intervento nella riorganizzazione dei processi, attitudine alla gestione ottimale delle risorse assegnate e alla formulazione di programmi operativi per il raggiungimento dei risultati programmati e l'avvio di servizi innovativi. La presenza ai vertici della struttura amministrativa di figure dirigenziali in grado di creare contesti professionali stimolanti e di motivare i collaboratori rappresenta la condizione necessaria per favorire una continua crescita professionale del personale. La formazione rappresenta indubbiamente un fattore primario per la qualificazione delle risorse umane ma, in assenza di un adeguato ambiente di lavoro, le potenzialità delle persone non potranno svilupparsi.

Continua ad essere problematico, inoltre, il rapporto tra la componente docente e quella tecnico-amministrativa a causa di una definizione dei rispettivi ambiti di competenza ancora non del tutto chiara. Nell'Ateneo, infatti, è ancora non facile distinguere un livello di azione eminentemente politica da contrapporre a quello dirigenziale: incerto risulta l'effettivo riconoscimento dell'autonomia ed indipendenza del management tecnico-amministrativo rispetto alle scelte politiche degli organi di governo. Gran parte delle funzioni di organizzazione e di gestione risultano tuttora affidate a docenti coadiuvati da personale tecnico-amministrativo che esegue direttive. Il che, contrasta con i principi ispiratori dei Decreti Legislativi 29/93 e 165/2001, ostacola lo sviluppo di professionalità del sistema di management dell'Ateneo ed impedisce una chiara identificazione delle responsabilità gestionali.

3. La realizzazione del sistema informativo d'Ateneo

Il governo di un'organizzazione complessa quale quella di un ateneo, caratterizzata dalla collaborazione di attori (interni ed esterni) tra loro anche molto diversi in termini di conoscenze ed abilità, richiede di integrare le differenze creando le condizioni per una nuova struttura di rapporti tra loro. Tale attitudine risulta determinante anche per creare un'organizzazione flessibile in grado di adattare i comportamenti dell'intero sistema e dei singoli ai cambiamenti imposti dalle mutate condizioni di contesto. Questi obiettivi sono perseguibili solo se si è capaci di utilizzare metodologie e strumenti adeguati per una gestione efficiente delle informazioni e delle attività dell'ateneo. Occorre, cioè, disporre di sistemi informativi decisionali che permettano di prendere decisioni finalizzate ad un utilizzo ottimale delle risorse.

Lo stato attuale dell'informatizzazione dell'Ateneo è caratterizzato da disomogeneità e frammentazione delle banche dati utilizzate dai settori amministrativo-gestionali. Ciò rappresenta, senza alcun dubbio, un rilevante ostacolo al governo dei processi d'Ateneo in una logica gestionale integrata e per obiettivi. Indubbiamente, le università sono caratterizzate da attività istituzionali (prevalentemente didattica e ricerca) a produzione congiunta. Pertanto, il sistema gestionale-contabile deve consentire di attribuire i costi maggiormente rilevanti (remunerazioni del personale 'Docente/Ricercatore', costi spazio, ecc.) ai diversi tipi di attività sulla base di opportuni criteri (o drivers).

Occorre che il processo di programmazione in un Ateneo sia articolato nelle seguenti fasi:

- individuazione delle diverse linee di attività presenti nell'Ateneo: didattica, ricerca e attività di supporto;
- definizione dell'ammontare di risorse che si reputa congruo attribuire ad ognuna di esse, in relazione agli obiettivi strategici definiti e all'entità dei finanziamenti previsti,
- ripartizione dei fondi assegnati alle linee di attività individuando le componenti funzionali allo svolgimento delle attività stesse;
- identificazione delle strutture operative (facoltà, dipartimenti, centri di supporto, aree amministrative) che rappresentano centri di responsabilità cui assegnare le risorse per lo svolgimento delle attività;
- elaborazione di piani di spesa delle strutture operative/centri di responsabilità articolati in relazione alle specifiche attività/progetti che esse intendono realizzare nel triennio successivo;
- valutazione delle proposte di spesa in base a criteri omogenei e rispondenti agli obiettivi predefiniti;
- assegnazione delle risorse alle strutture;
- analisi dei risultati conseguiti.

La valutazione dei risultati e l'analisi dei dati consuntivi presuppone la realizzazione di un sistema di reporting integrato che comprenda:

- le relazioni di autovalutazione predisposte dai responsabili delle strutture;
- un sistema di indicatori atti a monitorare gli andamenti delle performance di ogni struttura in termini di efficacia e di efficienza;
- i risultati economici ottenuti misurando gli utilizzi effettivi dei fattori produttivi impiegati.

Un sistema gestionale così configurato può essere realizzato e fornire risultati positivi solo se, contestualmente, si dispone di strumenti gestionali-contabili innovativi, si sviluppa una **funzione di controllo di gestione** e si implementa un sistema informativo capace di acquisire e conservare i dati necessari al suo funzionamento.

La Direzione Amministrativa dell'Ateneo ha riconosciuto l'importanza di costruire un Sistema Informativo d'Ateneo al fine di integrare e omogeneizzare le basi dati già presenti in Ateneo e, all'inizio dell'anno 2003, ha costituito un apposito gruppo di lavoro d'Ateneo. Consentendo la condivisione delle informazioni relative ai diversi processi, la realizzazione del Sistema

Informativo d'Ateneo permetterà una più efficiente ed efficace utilizzazione dei sistemi esistenti evitando duplicazioni di procedure. Il nuovo Sistema Informativo d'Ateneo dovrà essere orientato alla realizzazione di un Sistema Informativo Decisionale d'Ateneo che consenta di raccogliere ed integrare i dati gestionali in un sistema organico: la loro analisi permetterà di creare nuove conoscenze che dovranno essere distribuite a tutti i livelli organizzativi interessati.

È sicuramente superfluo affermare l'importanza di poter disporre di dati completi ed affidabili ai fini dell'analisi, tuttavia occorre ribadire che la disponibilità dei dati in sé non migliora la capacità di intervento e di governo della realtà se non si traduce in produzione di conoscenza fruibile dagli attori dell'organizzazione nel momento in cui operano, decidono e agiscono. Il Sistema Informativo d'Ateneo dovrà, pertanto, consentire un più efficiente controllo direzionale attraverso l'implementazione di un sistema economico gestionale che permetta un efficace controllo di gestione da parte della Direzione Amministrativa.

Il gruppo di lavoro è stato denominato "Gruppo di Lavoro Data Warehouse" in relazione allo specifico obiettivo ad esso attribuito di progettare e realizzare un sistema di Data Warehouse di Ateneo. Infatti, in relazione al mutamento di contesto avvenuto nel mondo universitario, ottenere informazioni on-line sarà sempre più importante per chi deve prendere decisioni; in molti casi questo significa dover accedere ad un'ampia varietà di informazioni, memorizzate in basi di dati diverse, di provenienza interna ed esterna e in formati differenti.

Per rispondere a questa esigenza si ricorre all' "information warehouse", un deposito centralizzato di informazioni ottenute dai sistemi transazionali mediante procedimenti che rendono i dati logicamente coerenti e temporalmente sincronizzati. La tecnologia oggi permette l'applicazione di soluzioni informatiche innovative che consentono di trasformare i dati operativi in ricchezza informativa disponibile per chi deve decidere. Quanto detto assume un'importanza ancora maggiore in un'organizzazione, quale quella universitaria, caratterizzata da un crescente livello di decentramento dei processi decisionali ed una più diffusa necessità di supporto alle decisioni.

Il Data Warehouse di Ateneo è un sistema informativo-statistico unitario idoneo alla rilevazione di grandezze quantitative e qualitative a carattere economico-finanziario. La struttura del sistema è basata su una banca dati delle informazioni rilevanti ai fini del controllo e sulla predisposizione di diversi applicativi analitici per la consultazione di una serie di rapporti o prospetti numerici e grafici (sintesi statistiche) di corredo alle analisi periodiche elaborate dai vari uffici dell'Università.

Il sistema di Data Warehouse di Ateneo si pone quale principali obiettivi operativi:

- Fornire un sistema di analisi e reportistica unico per gli organi di controllo dell'Ateneo (CDA, Senato Accademico, Nucleo di Valutazione, Controllo di Gestione, ecc.)
- Fornire i dati richiesti periodicamente dagli enti esterni (MIUR, CRUI, ecc.)
- Fornire un sistema di analisi e reportistica alle singole strutture organizzative (Dipartimenti, Facoltà, Poli, Uffici dirigenziali, Centri)
- Fornire un sistema di analisi e reportistica alle singole strutture amministrative (Personale, Contabilità e Segreteria Studenti)
- Avere un'unica banca dati statistica che consenta di disporre di dati logicamente coerenti e temporalmente sincronizzati a supporto del processo decisionale.

4. Il conto consuntivo 2002

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 bi-

lancio 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. Pertanto l'analisi contenuta nei paragrafi seguenti riguarda prevalentemente i risultati a consuntivo dell'esercizio 2002 raffrontati con gli analoghi valori dell'esercizio 2001.

In accordo con i criteri per l'omogenea redazione dei conti consuntivi delle Università contenuti nel Decreto Interministeriale 5 dicembre 2000, il nuovo piano dei conti adottato dall'Ateneo supera la tradizionale distinzione delle entrate e delle uscite finanziarie correnti e in conto capitale e classifica le risorse finanziarie acquisite in base alla loro provenienza e le spese in relazione alla tipologia di destinazione.

La nuova classificazione per titoli e categorie prevista per le entrate e per le uscite e i relativi importi, rispettivamente accertati e impegnati, nell'esercizio 2002 e 2001, sono mostrati in Tab.1 e 2.

Tab. 1. Entrate a consuntivo 2002 e 2001 secondo la classificazione prevista dal piano dei conti finanziario dell'Ateneo (dati in milioni di euro)

Entrate accertate	2002	Rilevanza % sul totale al netto delle partite di giro	2001	Rilevanza % sul totale al netto delle partite di giro
Entrate contributive	22,290		20,368	
Entrate da attività convenzionate	0,128		0,355	
Vendita di beni e servizi	0,747		2,493	
Proventi patrimoniali	0,362		0,018	
Proventi finanziari	0,123		0,013	
Entrate proprie	23,651	12,1%	23,249	12,4%
Trasferimenti correnti dallo Stato	137,909		135,718	
Altri trasferimenti correnti	14,366		12,456	
Trasferimenti per ricerca scientifica	9,727		3,371	
Trasferimenti per investimenti	0,588		6,285	
Entrate da trasferimenti	162,590	82,9%	157,829	84,0%
Entrate da trasferimenti interni	5,174	2,6%	2,630	1,4%
Poste correttive e compensative di spese	3,797		3,241	
Entrate non classificabili in altre voci	0,957		1,037	
Altre entrate	4,754	2,4%	4,277	2,3%
Totale al netto partite di giro	196,170	100,0%	187,986	100,0%
Partite di giro	40,399		37,005	
Totale entrate	236,568		224,990	

L'analisi dei dati consuntivi 2002 evidenzia una crescita significativa delle spese relative alle risorse umane (+10% circa) che non essendo compensata da un aumento dei finanziamenti ministeriali provoca una contrazione o una stabilizzazione delle altre destinazioni di spesa. In termini gestionali, le indicazioni ricavabili dalla situazione finanziaria dell'Ateneo sono estre-

mamente chiare: in assenza di aumenti significativi di finanziamenti ordinari, altamente improbabili nell'attuale contesto, affinché possa essere mantenuto il livello qualitativo e quantitativo dei servizi erogati, occorre cambiare radicalmente le modalità di reperimento, di destinazione e di gestione delle risorse.

Tab. 2. Uscite a consuntivo 2002 e 2001 secondo la classificazione prevista dal piano dei conti finanziario dell'Ateneo (dati in milioni di euro)

Uscite impegnate	2002	Rilevanza % sul totale al netto delle partite di giro	2001	Rilevanza % sul totale al netto delle partite di giro
Personale a tempo indeterminato	90,499		84,232	
Personale a tempo determinato	4,847		3,387	
Oneri ed imposte a carico Ente	32,121		29,991	
Altri costi per il personale	4,997		2,926	
Risorse umane	132,464	66,5%	120,536	60,5%
Spese per il funzionamento istituzionale	2,874		1,146	
Acquisiz. di beni di consumo e servizi	2,901		2,840	
Manutenzione e gestione strutture	6,781		6,338	
Utenze e canoni	2,675		2,415	
Locazioni passive	1,091		0,900	
Spese per la sicurezza del lavoro	0,344		0,416	
Unità di Spesa ed Unità di Gestione	8,622		9,365	
Risorse per il funzionamento	25,288	12,7%	23,419	11,8%
Borse di studio	14,945		15,240	
Altri interventi	2,307		2,375	
Interventi a favore degli studenti	17,252	8,7%	17,616	8,8%
Oneri finanziari	0,381		0,093	
Imposte e tasse	1,483		1,423	
Oneri finanziari e tributari	1,864	0,9%	1,516	0,8%
Altre spese correnti	0,089		0,105	
Poste correttive di entrate	0,033		0,058	
Spese non classificabili in altre voci	0,537		0,441	
Altre spese correnti	0,659	0,3%	0,604	0,3%
Spese per ricerca scientifica	7,414	3,7%	7,988	4,0%
Interventi edilizi	11,004		22,247	
Acquisto di immobilizzazioni tecniche	1,504		1,120	
Altri interventi	0,666		1,380	
Acq. immobiliz. ed interv. patrim.	13,173	6,6%	24,746	12,4%
Estinzione mutui e prestiti	0,113	0,1%	0,113	0,1%
Trasferimenti ed assegnazioni	0,906	0,5%	2,720	1,4%
Totale al netto partite di giro	199,134	100,0%	199,258	100,0%
Partite di giro	40,399		37,005	
Totale uscite	239,532		236,263	

Per rappresentare efficacemente le politiche di spesa dell'Ateneo, la Direzione Amministrativa ha ritenuto opportuno procedere ad una riclassificazione degli importi finanziari in uscita. Fig. 2 illustra gli importi di spesa riclassificati da preventivo 2002, consuntivo 2002 e preventivo 2003. Tale raffronto evidenzia il permanere di una sostanziale carenza del processo di programmazione in relazione agli stanziamenti di bilancio preventivo. Il fenomeno risulta particolarmente significativo in relazione ad alcune tipologie di spesa (in particolare l'edilizia) ed evidenzia a consuntivo importi di gran lunga superiori a quelli inizialmente stanziati (si veda Fig. 2).

In relazione alla composizione dei finanziamenti e delle spese, si è ritenuto opportuno analizzare le voci maggiormente significative evidenziando quali siano le principali imputazioni contabili che hanno determinato il saldo dei conti.

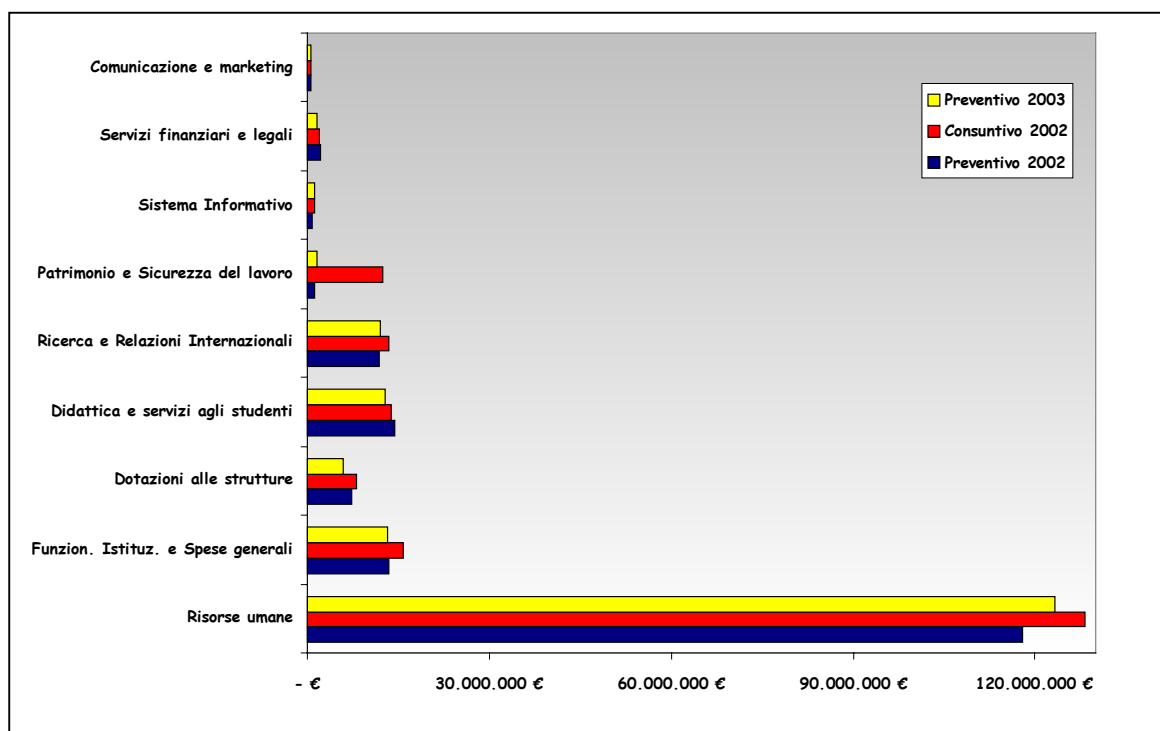


Fig. 2. Il raffronto tra gli importi stanziati per le principali tipologie di spesa nell'anno 2002 e 2003 e gli importi a consuntivo 2002.

4.1 Le entrate

4.1.1 Entrate proprie

Entrate contributive: l'importo accertato a consuntivo 2002 al netto dei contributi da trasferire alla Regione Lombardia per il Diritto allo Studio, risulta leggermente superiore al corrispondente importo accertato nell'anno 2001 da mettere in relazione prevalentemente con il trend positivo dell'immatricolazioni. La crescita è comunque da imputare all'aumento di contribuzione sui corsi di laurea in quanto l'importo accertato nell'esercizio 2002 per contributi per corsi di perfezionamento e master risulta ancora poco significativo (€ 104.403,75).

Vendita di beni e servizi: dal 1° luglio 2001 è stato adottato un nuovo Regolamento per i contratti attivi che ha comportato alcuni sostanziali cambiamenti nelle modalità di gestione e di contabilizzazione di tali attività. Inoltre, da quella data le unità di gestione incassano direttamente i pagamenti per prestazioni conto terzi. Per effettuare un confronto significativo tra

l'importo 2002 e quello dell'esercizio precedente, occorre, pertanto, considerare l'importo consolidato ovvero comprensivo degli importi relativi alle unità autonome di gestione. L'entrata complessiva derivante da questa tipologia di attività, ammonta a 6.788 migliaia di euro, con un incremento del 36% rispetto all'anno precedente.

4.1.2 Entrate da trasferimenti

A) Trasferimenti correnti dallo Stato:

Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO): com'è noto, tale fondo rappresenta la quota a carico del bilancio statale delle spese per il funzionamento e per le attività istituzionali, 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 2002 tale fondo è stato determinato in 120.551.344,96 € (si veda il dettaglio in Tab. 3).

Tab. 3. La composizione del FFO 2002 (importi in migliaia di lire)

	Accertamenti 2002
Fondo consolidato 2001	117.427.272,00
Quota mobilità docenti 2001	683.263,00
Quota per studenti C.L. Ingegneria Edile e Architettura	75.920,00
Incremento contratto personale tecnico amministrativo	219.086,00
FFO consolidato provvisorio 2002¹	118.405.541,00
Assegni di ricerca	46.647,06
Incentivo "laureati"	155.354,00
Incentivo "abbandoni"	135.225,00
Attribuzione per incrementi classi e scatti stipendiali docenti	1.662.765,00
Integrazione disabili	106.035,90
Saldo registrazioni sul capitolo FFO	120.551.344,96

Fondo per la Programmazione dello Sviluppo del sistema universitario (FPS). Questo fondo comprende il trasferimento ministeriale per le nuove iniziative didattiche, in conformità ai piani di sviluppo. Nel corso dell'esercizio 2002, sul capitolo sono stati accertati i seguenti importi: 1.251.754,00 € per la Scuola Interuniversitaria Lombarda di Specializzazione per l'Insegnamento Secondario (S.I.L.S.I.S.); 232.406,00 € per il Progetto Virgilio II; 519.302,00 € per la quota relativa all'innovazione didattica ex art.4 D.M. 8/5/2001; 176.047,00 € quali attribuzioni per il Corso di Laurea in Scienze Motorie (esercizi 2001 e 2002).

Altre assegnazioni da MIUR. Nel corso dell'esercizio 2002, sono stati assegnati all'Ateneo i seguenti ulteriori importi:

- € 12.115.559,20 per borse di studio. In particolare sono pervenuti 3.285.756,16 € per le borse ai dottorandi di ricerca e 8.829.794,04€ per le borse di specializzazione in medicina e chirurgia;
- € 1.199.806,92 a titolo di incentivazione per l'impegno didattico dei docenti;
- € 310.610,83 a titolo di incentivazione per la mobilità dei docenti italiani e stranieri;
- € 91.962,24 per il sistema museale di Ateneo;
- € 13.686,11 a titolo di erogazione contributi a convegni vari;

¹ L'importo del FFO consolidato accertato nel conto consuntivo 2002 dell'Ateneo differisce da quello riportato nelle tabelle ministeriali (118.423.305 €) e nella successiva Tab.8 di questo capitolo, in relazione ad un intervento di incentivazione della mobilità dei docenti 2002 pari a 17.764 € non considerato nelle registrazioni contabili 2002 dell'Ateneo.

- € 165.223,00 quali contributi per attività sportiva.

Altri contributi da Ministeri diversi. Questo conto comprende, sotto la dizione impropria di “Trasferimenti per programmi operativi del Fondo Sociale Europeo”, la quota di cofinanziamento proveniente dalla Conferenza dei Rettori relativa al progetto CampusOne. L'accertamento complessivo dell'esercizio 2002 è stato di € 705.317,43.

B) Altri trasferimenti correnti:

Trasferimenti da Enti Pubblici. Questa tipologia di trasferimenti (accertamento 2002 € 1.381.292,76) comprende contributi erogati a vario titolo da alcuni Enti. In particolare, al conto sono stati imputati i contributi erogati a titolo di finanziamento di borse aggiuntive da erogare ai dottorandi e agli specializzandi di Medicina e Chirurgia dell'Ateneo.

Trasferimenti da Enti Privati e privati. La tipologia di trasferimenti (accertamento 2002 € 1.586.910,74) imputata a questo conto è esattamente analoga a quella imputata alla voce descritta appena sopra.

Trasferimenti da Enti Territoriali. Il conto comprende i trasferimenti da Regione, Province, Comuni. I trasferimenti dalla Regione rappresentano, tuttavia, il 91% dell'accertamento complessivo 2002 (€ 1.849.658,32). Essi riguardano prevalentemente finanziamenti dal Fondo Sociale Europeo per master e progetti e borse aggiuntive per specializzandi di Medicina e Chirurgia.

Trasferimenti da Enti Ospedalieri per competenze personale medico e paramedico. Questa tipologia di trasferimenti (accertamento 2002: € 9.546.860,10) comprende le somme destinate integralmente al personale che svolge attività assistenziale. Nella relazione al conto consuntivo è stato evidenziato che, nel corso dell'esercizio, non avendo ancora ricevuto il corrispondente versamento da parte degli enti ospedalieri, l'Ateneo ha anticipato con proprie disponibilità di cassa, competenze relative all'attività assistenziale e alle prestazioni professionali. Tale anticipazione ha inciso sull'importo di fabbisogno accordato dal MIUR per circa 4,5 milioni di Euro.

C) Trasferimenti per ricerca scientifica:

Cofinanziamento da MIUR (PRIN). L'accertamento complessivo pari a € 6.588.990,62 comprende il finanziamento ricevuto in relazione sia ai progetti di ricerca di interesse nazionale approvati nel 2001 e nel 2002 che ai progetti FIRB dell'anno 2002. Al fine di migliorare la leggibilità e la trasparenza dei rendiconti finanziari, occorre apportare le opportune 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.

In relazione all'autonomia di riscossione delle entrate proprie concessa alle Unità di Gestione, gli importi accertati nel consuntivo d'Ateneo quali entrate per ricerca da Enti esterni (pubblici, privati, internazionali e territoriali) risultano incompleti e, di conseguenza, non significativi ai fini dell'analisi della capacità di attrazione di finanziamenti per ricerca dell'Ateneo. Le innovazioni gestionali-organizzative introdotte rendono indispensabile una rappresentazione consolidata del bilancio universitario. In un paragrafo successivo di tale relazione, è stata, pertanto, effettuata un'analisi dei dati consuntivi consolidati presentati al MIUR come previsto dal D.M. 5/12/2000.

D) Trasferimenti per investimenti

L'importo complessivamente accertato nell'esercizio 2002 quale trasferimento per investimenti è stato di € 588.013. Esso si compone di due quote entrambe assegnate dal MIUR: € 415.000 per il finanziamento dell'edilizia generale e dipartimentale (F.E.U.) e € 173.013 per il finanziamento del centro d'eccellenza di Biologia Applicata.

4.1.3 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.

4.1.4 Altre entrate

Le altre entrate sono suddivise nelle due seguenti categorie:

- **Poste correttive e compensative di spese** 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.
- **Entrate non classificabili in altre voci** comprendono i proventi da lasciti e donazioni, le riscossioni IVA, ecc.

4.2 Le uscite

4.2.1 Risorse umane

Le retribuzioni e gli oneri per il personale rappresentano la principale voce di uscita dei consuntivi universitari. In particolare, la gestione della spesa per il personale docente rappresenta il problema centrale che le università in regime di autonomia dovranno affrontare e risolvere per garantire la sostenibilità della spesa universitaria. L'attuale stato giuridico del personale docente determina una dinamica della spesa per retribuzioni estremamente rigida, che implica impegni futuri di spesa crescenti per ogni nuovo reclutamento o progressione di ruolo. Inoltre, la Legge Finanziaria del 2000 ha stabilito che gli aumenti annuali delle retribuzioni del personale docente siano a carico delle amministrazioni universitarie. Tali aumenti, definiti "aumenti contrattuali", in realtà, vengono stabiliti con Decreto del Tesoro in relazione all'andamento dei contratti stipulati nel resto del pubblico impiego. Di norma, hanno una rilevanza compresa tra il 2% e il 3% annuo, ma vi sono anni nei quali il valore è di molto superiore. Nell'anno 2002 l'aumento è stato del 4,31% (D.P.C.M. del 17 Maggio 2002, pubblicato sulla GU n.161 del 11/7/2002). L'aumento complessivo del costo del lavoro relativo al personale di ruolo rispetto all'esercizio precedente è stato di circa 8 milioni di euro.

La legge finanziaria per l'esercizio 1998 (Legge n.449/97) ha imposto, in modo specifico alle università, un vincolo rilevante in materie di spese fisse e obbligatorie per il personale docente e tecnico-amministrativo. L'art. 51, comma 4, dispone, infatti, che tali spese non possano eccedere il 90% dei trasferimenti statali per il finanziamento ordinario. In caso contrario, le assunzioni di personale di ruolo potranno essere effettuate solo nella misura del 35% delle risorse finanziarie che si rendono disponibili per le cessazioni di ruolo.

Nell'esercizio 2002, le spese sostenute per assegni fissi erogati al personale di ruolo, che costituiscono il termine di confronto con il FFO, sono risultate pari a € 108.661.004. Considerando l'importo dei trasferimenti ministeriali sul fondo di finanziamento ordinario sopra evi-

denziato, si ottiene una percentuale d'incidenza delle spese per il personale su FFO consolidato ormai superiore al limite fissato.

La composizione dei costi relativi alle risorse umane dell'anno 2002 è mostrata in Tab. 4.

Tab. 4. La composizione dei costi relativi alle risorse umane nell'anno 2002 (importi in euro)

Personale di ruolo				
	Retribuzioni	Oneri	Irap	Totale
Ordinari	28.532.269	8.281.203	2.413.274	39.226.746
Associati	19.605.537	5.700.221	1.657.593	26.963.351
Ricercatori	12.277.923	3.583.647	1.043.966	16.905.537
Dirigenti	202.486	71.241	17.576	291.303
Personale tecnico-amministrativo	17.980.995	5.184.432	1.522.670	24.688.097
Collaboratori e esperti linguistici	439.133	109.576	37.260	585.970
Totale	79.038.344	22.930.321	6.692.340	108.661.004
Altri costi di personale				
Supplenze	Interne			721.122
	Esterne			14.643
Contratti con personale docente				992.856
Attività didattica integrativa				800.685
Assegni per collaborazione ad attività di ricerca				973.323
Competenze accessorie al personale docente				1.288.723
Dirigenti a contratto				122.486
Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato				841.580
Collaborazioni Coordinate e Continuate	Amministrazione Centrale			223.513
	Facoltà			310.427
	Unità di Gestione			1.596.692
Competenze accessorie ai dirigenti				234.458
Competenze accessorie al personale tecnico-amministrativo				1.866.269
Competenze servizio sanitario per attività assistenziale				9.546.588
Aggiornamento e qualificazione personale tecnico-amministrativo				129.421
Servizio mensa				637.942
Compensi per attività conto terzi				2.530.519
Altri costi per il personale				971.773
Totale				23.803.021
Totale Risorse Umane				132.464.025

La tendenza del legislatore, in atto ormai da alcuni anni, di spingere la pubblica amministrazione verso una costante e progressiva riduzione del personale di ruolo ha indotto le Amministrazioni universitarie ad un utilizzo crescente di personale a tempo determinato e atipico. Il NuV ritiene che, anche in relazione a questa tipologia di personale, 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.

4.2.2 Risorse per il funzionamento

L'incremento complessivo delle strutture d'Ateneo ha indotto una crescita dei costi di gestione e delle spese generali. In particolare, si è verificato un aumento delle spese per utenze (telefonia, gas, acqua, energia elettrica, trasporti e facchinaggi, ecc.), per la gestione degli spazi (pulizia, assicurazioni, affitti passivi, ecc) e per la manutenzione ordinaria. Al contrario, le spese di riscaldamento, in seguito ad una strategia di razionalizzazione dei costi, sono lievemente diminuite.

Tuttavia, occorre osservare come l'incremento più significativo si sia verificato in relazione ai seguenti conti:

- **Spese per il funzionamento istituzionale.** L'incremento di questa tipologia di spesa è prevalentemente da attribuire alla presenza, all'interno del conto "Altro" all'interno del quale sono state registrate le spese sostenute per le attività svolte nell'ambito del progetto CampusOne e dei progetti finanziati dal Fondo Sociale Europeo. Il saldo complessivo pari a € 1.952.087,50 rappresenta il 68% delle spese complessive imputate al funzionamento istituzionale. Le spese sostenute per il progetto CampusOne sono state di € 396.873,72; quelle per i progetti finanziati dal Fondo Sociale Europeo € 1.512.439,43.
- **Acquisizione di beni di consumo e servizi.** Questa tipologia di spesa presenta un trend in aumento, il cui effetto complessivo a livello d'Ateneo potrà essere valutato pienamente solo in termini di consolidato. Il NuV ritiene fondamentale che l'Amministrazione avvii un'analisi dei processi d'acquisto, delle procedure utilizzate e delle responsabilità dei soggetti coinvolti per creare un sistema di gestione dei processi di approvvigionamento che realizzi i seguenti obiettivi:
 - accentrare le negoziazioni e le convenzioni con i fornitori per ottenere economie di scala, specializzando la funzione degli approvvigionamenti;
 - orientare le scelte di acquisto delle strutture decentrate sui fornitori convenzionati, semplificando l'operatività per gli utenti;
 - mantenere un elevato livello di decentramento operativo delle funzioni d'acquisto attraverso l'utilizzo di cataloghi on-line;
 - verificare che il sistema logistico consenta gli adeguati controlli al ricevimento delle forniture;
 - mantenere un elevato livello di servizio per gli utilizzatori.

4.2.3 Interventi a favore degli studenti

Nel corso degli ultimi anni accademici, l'Ateneo ha effettuato una serie di graduali aggiustamenti della contribuzione studentesca finalizzati al mantenimento di entrate contributive compatibili con l'esigenze del bilancio universitario e con il livello qualitativo dei servizi da erogare ma che garantissero anche il rispetto dei principi di equità che devono ispirare gli interventi per il Diritto allo Studio². Gli interventi a favore degli studenti, non comprendono, pertanto, solo gli importi direttamente erogati agli studenti (borse di studio, rimborsi per esoneri, ecc.) ma anche la spesa sostenuta per migliorare la qualità della loro vita universitaria. Il dettaglio delle voci che hanno composto questa voce di bilancio sono mostrati in Tab. 5.

² "Analisi della contribuzione studentesca A.A. 2001/02", cit.

Tab. 5. La composizione degli interventi per il Diritto allo Studio nell'esercizio 2002 (importi in euro)

Dottorato di ricerca	4.112.382	
Scuole di specializzazione in Medicina e chirurgia	8.510.656	
Post-dottorato	38.734	
Borse per attività di ricerca	823.361	
IRAP e oneri su borse di studio	1.460.150	
Borse di Studio		14.945.283
Attività part-time	353.619	
Borse di tutoring	235.440	
Programmi di mobilità e scambi culturali per gli studenti	177.904	
Partecipazione a programmi comunitari	63.204	
Iniziativa ed attività culturali gestite dagli studenti	65.098	
Rimborso tasse a studenti	1.291.142	
Interventi a favore studenti diversamente abili	73.106	
Altro	47.566	
Altri interventi		2.307.079
INTERVENTI A FAVORE DEGLI STUDENTI		17.252.362

4.2.4 Le spese per ricerca scientifica

L'incidenza percentuale delle spese per ricerca scientifica presenta un trend in diminuzione dovuto prevalentemente ai cambiamenti gestionali sopra rilevati e alla disattivazione degli ultimi Istituti che operavano come Unità di Spesa all'interno del bilancio universitario. 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. Il dettaglio dei conti che compongono il saldo di consuntivo è riportato in Tab. 6.

Tab. 6. La composizione delle spese per ricerca scientifica nell'esercizio 2002 (importi in euro)

Spese per ricerca finanziate da Ateneo	2.134.421
Spese per ricerca finanziate sui fondi Cofin (PRIN)	4.485.793
Spese per le attività dei Dottorati di ricerca	252.538
Spese pubblicazioni e collane	147.750
Spese per congressi e convegni	103.351
Spese per ricerca finanziate da altri Ministeri	0
Spese per ricerca finanziate da Organismi internazionali	162.294
Spese per ricerca finanziate da CNR	72.097
Spese per ricerca finanziate da Enti pubblici	51.887
Spese per ricerca finanziate da Enti territoriali	1.363
Spese per ricerca scientifica	7.411.493

4.2.5 Acquisto di immobilizzazioni ed interventi patrimoniali

Nell'esercizio 2002 l'impegno finanziario per questa tipologia di spese si è quasi dimezzato rispetto all'analoga destinazione di spesa dell'esercizio 2001. La diminuzione, peraltro, è da correlare alla ridotta disponibilità di risorse finanziarie da destinare ad investimenti e non ad una riduzione delle esigenze di intervento sul patrimonio. Infatti, entro la fine dell'anno 2003 dovranno essere definiti, almeno in termini di programmazione, gli interventi per la messa a norma del patrimonio edilizio dell'Ateneo. In particolare, occorre osservare che l'investimento dell'anno 2001 era stato estremamente rilevante, anche in relazione all'utilizzo di risorse ministeriali e di disponibilità di bilancio dell'esercizio 2000 confluite nell'avanzo di amministrazione.

Nel corso dell'anno 2003, l'Amministrazione ha, inoltre, provveduto a definire il piano triennale 2004-2006 degli interventi edilizi ed il relativo piano annuale, adempiendo all'obbligo di programmazione triennale dell'edilizia universitaria previsto dalla Legge N. 109/94 e successive modificazioni e dal D.M. LL.PP. 21.06.2000.

Non vi è dubbio che negli ultimi anni sia molto cresciuta la consapevolezza dei molteplici aspetti problematici connessi alla gestione patrimoniale delle università. In particolare, si ritiene importante sottolineare che *gestire un patrimonio immobiliare significa mantenerlo il più possibile conforme alle necessità per le quali è stato acquistato e alle esigenze degli utenti*. In altri termini, un'adeguata gestione del patrimonio immobiliare comporta la necessità di garantire la manutenzione degli spazi e l'erogazione di servizi (pulizia, vigilanza, utenze, ecc.) agli utenti degli spazi stessi. La previsione dei fabbisogni edilizi e la formazione dei piani di sviluppo immobiliare, pertanto, non possono ulteriormente prescindere da un'adeguata programmazione pluriennale dei costi gestionali connessi. Questo al fine di evidenziare l'impatto sul bilancio universitario non solo delle risorse necessarie per le nuove acquisizioni ma anche degli oneri complessivi da sostenere per un'adeguata gestione patrimoniale negli esercizi successivi all'acquisizione. Occorre, inoltre, costruire un sistema informativo che consenta la gestione dei flussi informativi relativi al patrimonio immobiliare in termini di consistenza e di destinazione d'uso e permetta una razionalizzazione nell'utilizzo degli spazi e la verifica degli standard spazio/funzione. Il NuV ritiene che, nell'attuale fase di evoluzione del sistema universitario, vi sia un ulteriore aspetto che rende ancora più essenziale la disponibilità di elementi conoscitivi completi ed aggiornati, sia in relazione alle strutture edilizie che alle caratteristiche dei servizi e delle strutture utilizzabili. L'ampia autonomia riconosciuta alle sedi universitarie comporta la necessità di attivare un sistema di certificazione e di accreditamento per garantire gli utenti in merito alle caratteristiche e alla qualità dell'offerta formativa delle singole università. Il Ministero, quindi, per favorire una valida attuazione della riforma, ha deciso di attivare un sistema di accreditamento di corsi di studio³. Il piano di lavoro prevede due fasi:

- nella prima fase, definita di pre-accreditamento, vengono definiti i requisiti minimi preliminarmente in termini di risorse che un'istituzione deve possedere per offrire una formazione universitaria nelle diverse classi di laurea e successivamente in termini di caratteristiche qualitative del processo formativo e di qualità del prodotto finale;
- successivamente alla verifica dell'esistenza delle condizioni minime, si potrà accedere al processo di accreditamento vero e proprio, la cui metodologia è ancora in fase di definizione.

In relazione alle risorse che un'istituzione deve possedere per soddisfare la verifica di sussistenza dei requisiti minimi, le strutture disponibili (aule, laboratori informatici, laboratori linguistici, biblioteche, ecc) assumono, indubbiamente, un ruolo di assoluto rilievo. In prima applicazione, ovvero in relazione alla valutazione dei requisiti minimi dell'offerta formativa dell'A.A. 2001/02, a causa della difficoltà di condurre "centralmente" le valutazioni per man-

³ CNVSU, L'attivazione di un sistema di accreditamento dei corsi di studio nell'università italiana: prime raccomandazioni e proposte, Doc, 12/01. Il documento è consultabile al seguente indirizzo internet: http://www.cnvsu.it/Documenti/Default.asp?id_documento_padre=10599.

canza di dati qualitativi e quantitativi disponibili, il Ministero ha fatto riferimento alle dichiarazioni dei Rettori che sono state inserite nella banca dati offerta formativa. Con tale dichiarazione i Rettori hanno certificato che le strutture esistenti e disponibili sono adeguate al corretto funzionamento dei corsi attivati. Tuttavia, nella comunicazione n.995 del 3 luglio 2003, il Ministro ha reso noto che, ai fini della valutazione della sussistenza dei requisiti minimi sull'offerta didattica attivata, in relazione alla disponibilità di strutture, verrà richiesta al Nucleo di Valutazione, una motivata relazione in merito alla loro adeguatezza minima.

Una successiva comunicazione ministeriale, Prot. 1216 dell'8 agosto 2003, informava che *“relativamente alle strutture, la verifica della loro disponibilità verrà attuata dai Nuclei di Valutazione, e, a tal fine, entro il prossimo mese di ottobre, il Comitato promuoverà incontri con i rappresentanti degli stessi per concordare i criteri da utilizzare e le modalità operative connesse”*. Al momento, tali criteri e modalità operative non sono ancora state rese note. Tuttavia, il NuV ritiene che un'Amministrazione universitaria responsabile non possa ulteriormente esimersi dalla definizione di una linea di azione strategica in materia di gestione ed utilizzo degli spazi. Infatti, a prescindere dall'effettiva definizione dei criteri e delle modalità operative da utilizzare ai fini della relazione di valutazione richiesta al NuV, sarà impossibile prescindere da informazioni attendibili e dettagliate in merito alla dimensione e all'utilizzo degli spazi disponibili per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e amministrative.

4.2.5 Trasferimenti e assegnazioni

L'importo registrato a consuntivo per trasferimenti ed assegnazioni comprende le due seguenti categorie:

- **Trasferimenti ad Enti per attività sportiva** comprendono i contributi erogati a favore degli enti per l'attività sportiva degli studenti. L'importo a consuntivo è stato € 242,692.
- **Contributi ad Enti, Associazioni e Consorzi** comprendono le quote associative a consorzi ed associazioni.

5. Un confronto con i dati nazionali consolidati

Il Comitato Nazionale per la Valutazione (CNVSU) ha recentemente pubblicato il quarto rapporto annuale sullo stato del Sistema Universitario⁴ all'interno del quale vengono presentate anche alcune informazioni relative al quadro delle entrate e delle spese delle università statali ricavate dallo schema di riclassificazione dei conti consuntivi consolidati relativi all'esercizio finanziario 2001.

Il raffronto tra i valori consuntivi consolidati dell'Ateneo, nell'anno 2001 e 2002, e gli analoghi valori nazionali riferiti all'esercizio finanziario 2001 è mostrato nelle Fig. 3, 4 e 5.

Il confronto tra la composizione delle entrate complessive e delle entrate proprie evidenzia un'incidenza percentuale minore delle entrate proprie sulle entrate complessive dell'Ateneo di Pavia rispetto al valore nazionale aggregato. In particolare, sul totale delle entrate proprie la rilevanza delle entrate contributive e di quelle per la vendita di beni e servizi nell'Ateneo di Pavia risulta percentualmente più elevata di quella rilevata nei bilanci degli altri Atenei italiani.

⁴ CNVSU, Quarto rapporto sullo stato del Sistema Universitario, consultabile al seguente indirizzo internet: <http://www.cnvsu.it/indagini/datistat/default.asp>

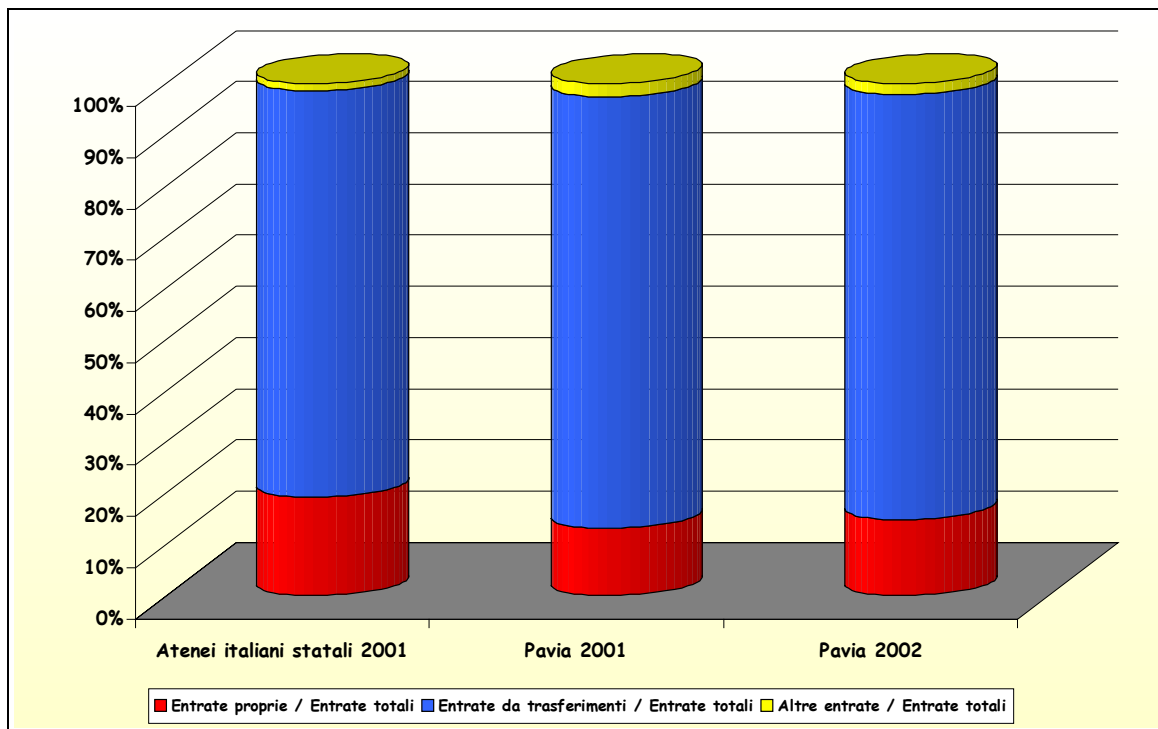


Fig. 3. Un confronto tra la composizione delle entrate delle Università Statali nell'anno 2001 e dell'Ateneo di Pavia nell'anno 2001 e 2002.

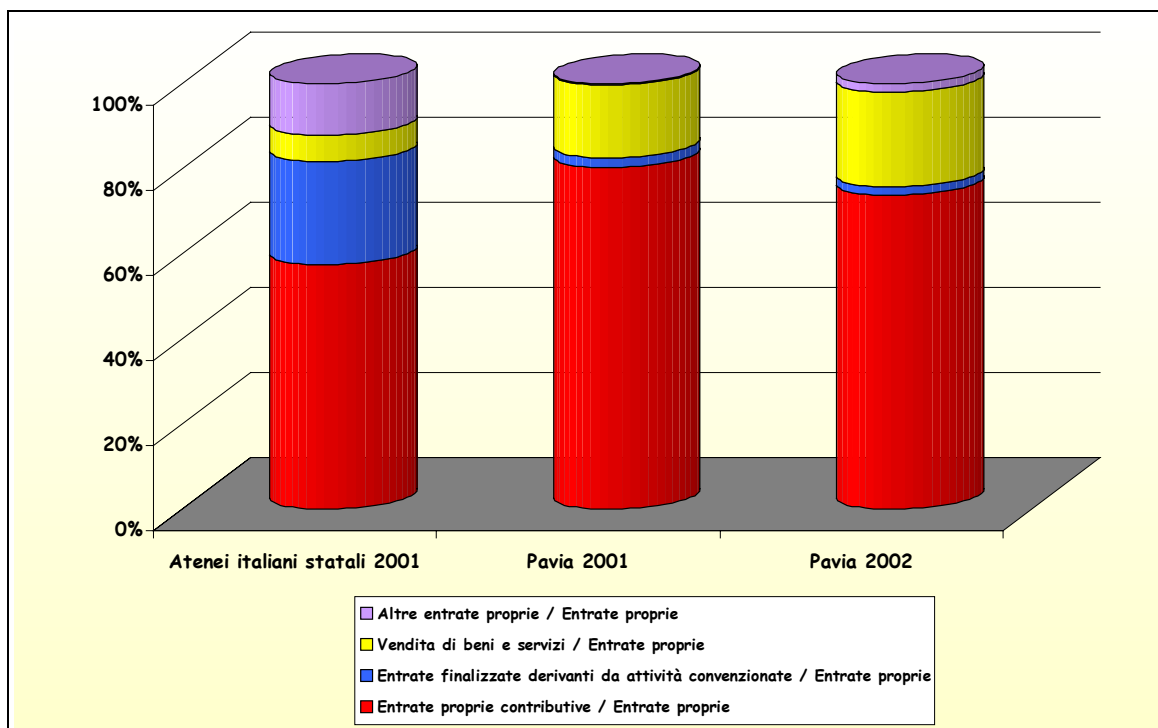


Fig. 4. L'incidenza percentuale delle diverse tipologie di entrate proprie delle Università Statali nell'anno 2001 e dell'Ateneo di Pavia nell'anno 2001 e 2002.

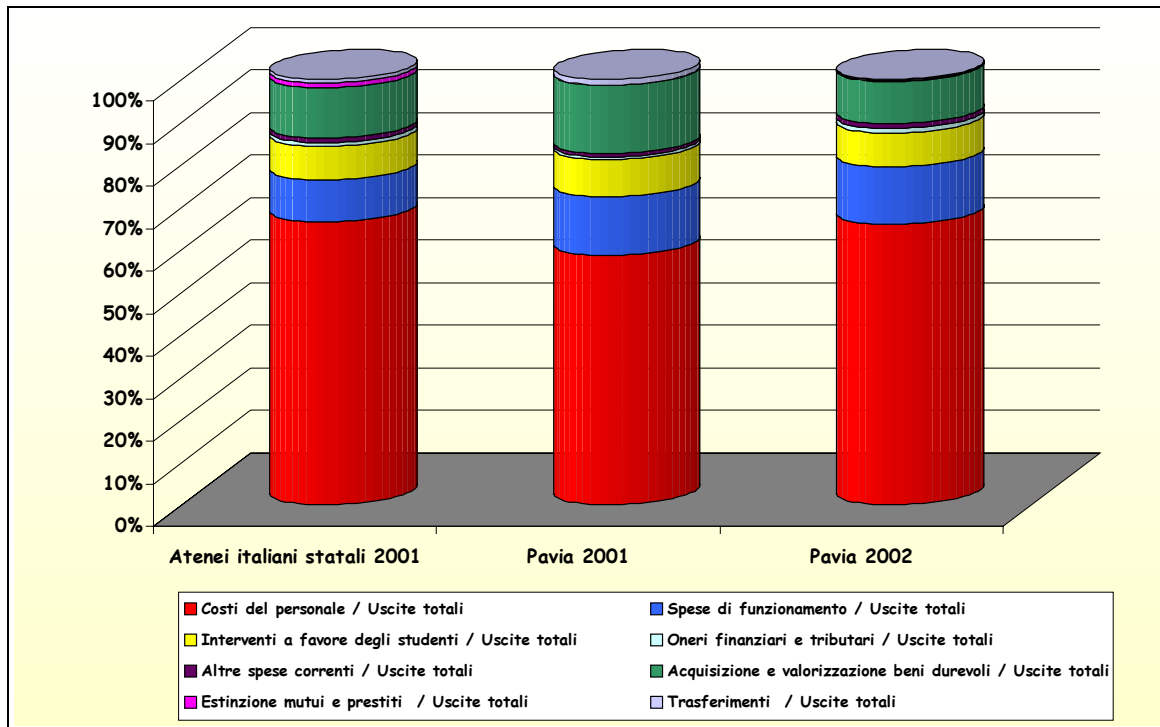


Fig. 5. L'incidenza percentuale delle diverse tipologie di spese delle Università Statali nell'anno 2001 e dell'Ateneo di Pavia nell'anno 2001 e 2002.

Dal lato delle uscite, il confronto tra la composizione delle spese dell'Ateneo di Pavia e degli Atenei italiani non evidenzia differenze rilevanti.

In particolare, risulta interessante il confronto tra gli andamenti, a livello nazionale e a livello locale, del costo per retribuzioni delle diverse categorie di personale di ruolo delle università e il finanziamento ordinario.

Il CNVSU ha analizzato la composizione nel personale universitario di ruolo nel periodo 1994-2002⁵ e la dinamica dell'effettivo andamento dei costi utilizzando i dati ricavati dalla banca dati DALIA⁶, che raccoglie i dati trasmessi da ogni ateneo in relazione a tutte le voci che compongono le retribuzioni del personale in servizio.

Tuttavia, per effettuare analisi comparative tra i dati del 1994 e quelli del 2002 occorre tener conto degli effetti indotti da alcuni eventi significativi, quali quelli qui di seguito elencati perché ritenuti particolarmente importanti.

- Le variazioni intervenute nel personale di ruolo risentono del fatto che, nel periodo analizzato, sono state istituite 7 nuove università; anche l'Ateneo di Pavia, quale sede gemmante di una di queste (l'Università degli Studi dell'Insubria) è stato, di conseguenza, interessato da consistenti variazioni di organico.
- L'introduzione delle nuove procedure concorsuali per il personale docente, adottate a partire dal 1999, ha consentito di concludere i concorsi in circa un anno mentre in precedenza occorreva 5-7 anni tra l'emissione di un bando concorsuale e il successivo (il precedente concorso nazionale per professori ordinari era stato bandito agli inizi degli anni '80).

⁵ CNVSU, L'andamento dei costi per assegni fissi al personale di ruolo delle università 2000-2002, Doc. 9/03, luglio 2003.

⁶ Consultabile all'indirizzo internet <http://dalia.cineca.it>.

- In relazione al numero di unità di personale tecnico – amministrativo di ruolo si osserva una diminuzione di organico. Questo è il risultato di una serie di cause, quali: a) il passaggio di parte del personale laureato nella categoria dei ricercatori; b) il ricorso sempre più diffuso a rapporti di attività con contratti a tempo determinato non compresi nella banca dati DALIA. La crescita delle posizioni a tempo determinato è stata indotta sia dai divieti di assunzione a tempo indeterminato, posti negli ultimi anni alle Amministrazioni universitarie, sia da attribuzioni di funzioni dirigenziali a soggetti che, per tutta la durata dell'incarico, vengono collocati 'in aspettativa'.

Di conseguenza, si è preferito limitare l'analisi comparativa tra i dati nazionali e quelli dell'Ateneo di Pavia al solo triennio 2000 - 2002.

In particolare, per una valutazione più accurata sia della quantità di attività sia delle previsioni di spesa, il Comitato ha elaborato alcuni prospetti che quantificano l'organico docente e tecnico-amministrativo in anni-uomo o anni-persona, calcolati in relazione al numero di mensilità retribuite ogni anno dagli Atenei. La Tab. 7 riporta tali informazioni per il totale degli Atenei statali italiani e per l'Ateneo di Pavia nel triennio 2000 - 2002.

Tab. 7. Il personale docente e tecnico-amministrativo di ruolo nelle Università statali e nell'Ateneo di Pavia espresso in anni-uomo nel triennio 2000 – 2002

	Atenei Italiani				Pavia			
	2000	2001	2002	Δ% 2002 su 2000	2000	2001	2002	Δ% 2002 su 2000
Docenti	50.197	51.770	53.808	7,1	1.125	1.138	1.175	4,4
Non docenti⁷	53.007	53.508	54.010	1,9	945	932	893	-5,5
Totale	103.204	105.278	107.846	4,5	2.070	2.070	2.068	0

Il confronto tra i costi per retribuzioni, ovvero le spese per assegni fissi comprensive degli oneri a carico amministrazione (AF+O), e il Fondo di Finanziamento Ordinario, a livello nazionale e a livello locale, è mostrato in Tab. 8.

Tab. 8. Le spese per assegni fissi (AF) comprensive degli oneri a carico amministrazione (O) e il confronto con il FFO nelle Università statali e nell'Ateneo di Pavia (triennio 2000 – 2002). Dati espressi in euro.

	Atenei Italiani				Pavia			
	2000	2001	2002	Δ%	2000	2001	2002	Δ%
AF+O	4.693.261.677	4.911.409.632	5.161.814.115	10,0	101.173.983	103.776.095	107.691.969	6,4
FFO	5.752.767.499	6.051.853.713	6.165.618.997	7,2	115.378.783	117.427.271	118.423.305	2,6
(AF+O) / FFO	81,6%	81,2%	83,7%		87,7%	88,4%	90,9%	

L'analisi dei dati evidenzia come l'Ateneo di Pavia, già nell'anno 2000, presentasse un valore percentuale dei costi per retribuzioni più elevato rispetto a quello del sistema universitario nazionale e nel 2002, nonostante il minor tasso di crescita percentuale degli anni successivi, tali costi abbiano superato il limite del 90% dei trasferimenti statali sul Fondo di Finanziamento

⁷ Sono escluse le ore-uomo relative alle qualifiche dirigenziali.

Ordinario. Pertanto, come stabilito dall'art. 51, comma 4 della Legge n.449/97, le assunzioni di personale di ruolo potranno essere effettuate solo nella misura del 35% delle risorse finanziarie che si rendono disponibili per le cessazioni di ruolo.

La Fig. 6 mostra come si è modificata la composizione nelle diverse categorie del personale docente di ruolo dal 2000 al 2002 negli atenei italiani e a Pavia. In entrambi i casi, si osserva l'effetto dei concorsi e la tendenza a promuovere il personale in servizio nelle qualifiche superiori: si è registrato un aumento del numero di professori ordinari e una diminuzione del numero dei ricercatori. In particolare, alla fine dell'anno 2002, nell'Ateneo di Pavia la distribuzione del personale docente di ruolo delle tre categorie (prof. I fascia, prof. II fascia e ricercatori) appare quasi del tutto uniforme (33%).

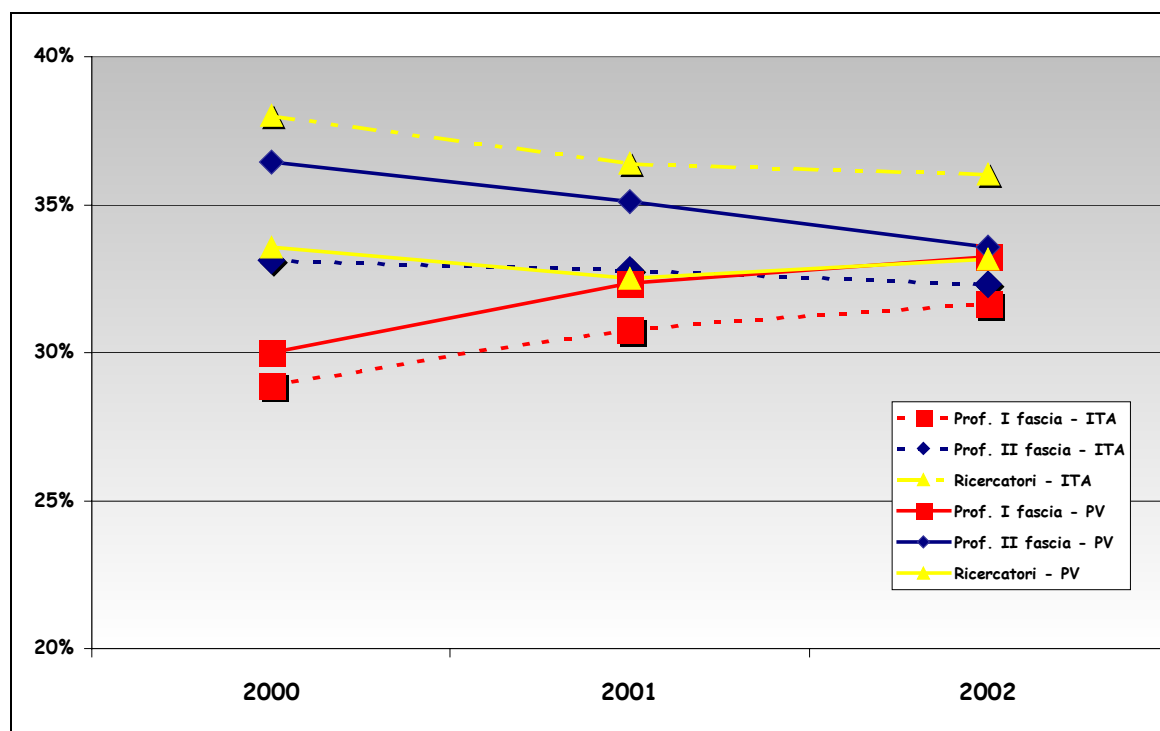


Fig. 6. La composizione del personale docente di ruolo delle Università Statali e dell'Ateneo di Pavia nel triennio 2000-2002.

In relazione al personale tecnico-amministrativo, il rinnovo contrattuale del 1999 ha radicalmente modificato la struttura delle qualifiche. Pertanto, tutto il personale in servizio è stato re-inquadrato secondo quanto previsto dal contratto nazionale di lavoro e dagli accordi raggiunti a livello di contrattazione decentrata nei singoli Atenei. La Fig. 7 mostra il confronto tra gli inquadramenti del personale tecnico-amministrativo nelle posizioni economiche previste dal precedente e dal nuovo contratto, a livello nazionale e a livello locale, nel triennio 2000-2002. L'analisi mostra come l'applicazione del nuovo contratto abbia prodotto uno 'slittamento' del personale in servizio verso le qualifiche superiori; tra il 2000 e il 2002, la categoria B diminuisce di circa 10 punti percentuali mentre le categorie C (ex 6° e 7° livello) e D (ex 8° livello) aumentano entrambe di circa 5 punti percentuali. La crescita percentuale della categoria EP (9° livello, I e II Qualifica Speciale) è decisamente meno rilevante: circa 2 punti percentuali a livello nazionale, meno di 1 punto percentuale a Pavia. Tuttavia, occorre ricordare che, negli ultimi anni, per le categorie più elevate, i contratti a tempo determinato, esclusi da questa analisi, hanno avuto un'incidenza particolarmente rilevante.

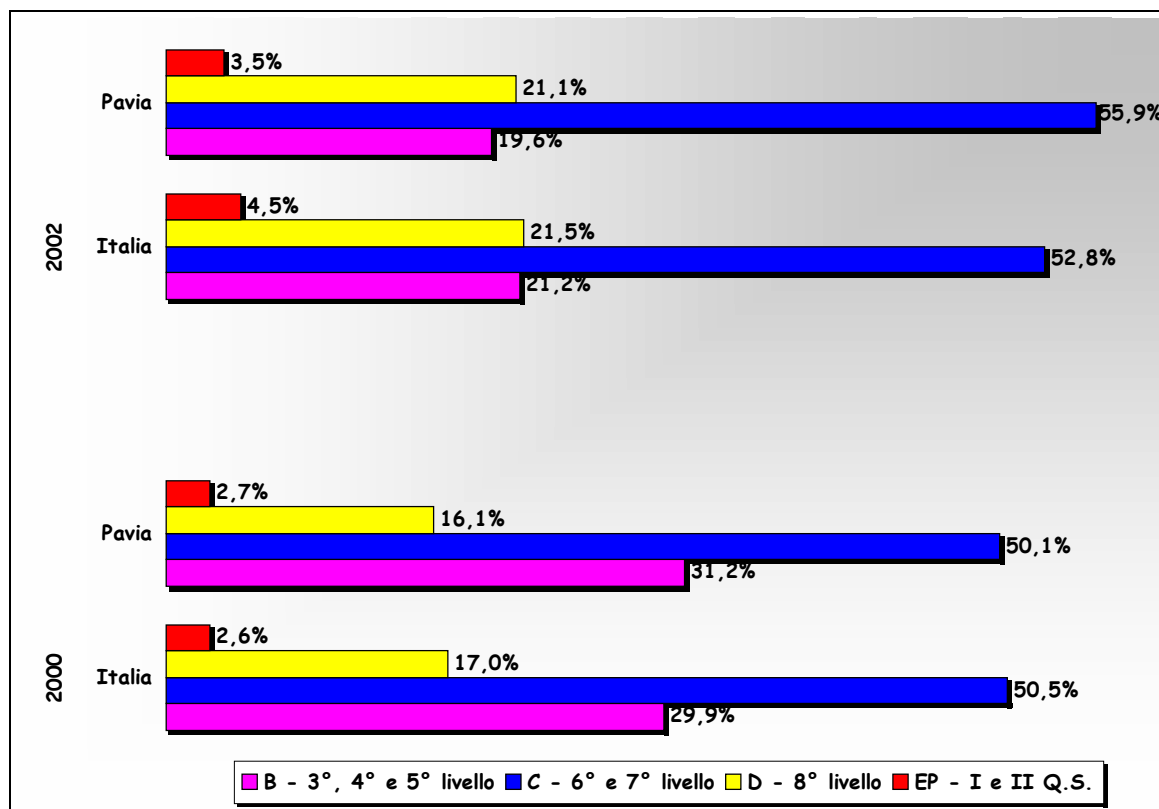


Fig. 7. Il confronto tra gli inquadramenti del personale tecnico-amministrativo nelle posizioni economiche previste dal precedente e dal nuovo contratto, a livello nazionale e a livello locale, negli anni 2000 e 2002.

6. 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 veda in particolare la Tab. 2). 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. Tab. 9 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:

- In sede di formazione del preventivo, le previsioni di entrata e di uscita sono state inferiori ai corrispondenti accertamenti e impegni in misura del 10-15%.
- Il rapporto tra gli accertamenti e le previsioni definitive di entrata (grado di realizzazione dell'entrata) risente dell'effetto di tutte le variazioni di bilancio compiute nell'esercizio e si approssima al 100%.
- Il rapporto tra gli impegni e le previsioni definitive di uscite (grado di realizzazione delle spese) esprime la quota di risorse impegnate nell'anno dall'Amministrazione in rap-

porto alle risorse complessivamente stanziare; di conseguenza può essere considerato quale stima della capacità di utilizzo delle risorse disponibili. Negli anni 2001 e 2002, lo stanziamento definitivo è stato utilizzato rispettivamente nella misura del 75% e del 78%.

- Il basso grado di riscossione delle entrate risente delle disposizioni limitative nell'utilizzo delle giacenze di cassa. Le percentuali di finanziamento ordinario erogato dal Ministero rispetto a quello assegnato sono state, nell'anno 2000, 2001 e 2002 pari al 16%, al 26% e al 35% rispettivamente, mentre la parte rimanente è confluita tra i residui attivi il cui valore rimane estremamente elevato. Occorre, inoltre, rilevare che gli Enti Pubblici da cui l'Università riceve dei trasferimenti, contrariamente a quanto avveniva nel passato, erogano le somme assegnate solo ad avvenuta rendicontazione delle spese sostenute; ciò comporta effetti rilevanti sull'azione gestionale aggravando sia il problema dei vincoli connessi al fabbisogno di cassa sia il carico di lavoro degli uffici addetti alla rendicontazione.
- L'effetto più tangibile delle disposizioni limitative all'utilizzo della liquidità di Tesoreria si coglie anche dall'andamento dell'indicatore sulla permanenza media del denaro in cassa. Nel 1996, l'indicatore evidenziava una permanenza media del denaro in cassa pari a circa 170 giorni. Dal 2000 tale valor medio oscilla tra i 20 e i 30 giorni. Quanto detto influisce anche sull'andamento dell'indice relativo all'equilibrio di cassa⁸ che si avvicina al valore 'ideale' cioè a 1.

7. 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 amministrazione⁹, i residui attivi e i residui passivi (Fig. 8).

Tab. 10 offre elementi interessanti per valutare l'andamento dell'avanzo di amministrazione nel triennio considerato. L'avanzo di amministrazione si forma come somma di tutti gli stanziamenti non impegnati e trasferiti alla competenza dell'anno successivo. Occorre, peraltro, osservare che di tale avanzo solo una piccola percentuale sia disponibile per gli interventi futuri (3-5%).

⁸ Il *fondo cassa* viene calcolato sottraendo i pagamenti dell'esercizio alle riscossioni e sommando al risultato il fondo cassa al 31 dicembre dell'esercizio precedente. Il rapporto tra *pagamenti / saldo iniziale + riscossioni* consente di apprezzare l'equilibrio di cassa e dovrebbe tendere ad uno.

⁹ L'*avanzo di competenza* è calcolato sottraendo alle entrate accertate le spese impegnate; rappresenta il complemento del margine precedente in quanto prescinde dall'effettivo movimento monetario e considera solo l'aspetto giuridico della gestione dell'anno.

Avanzo di competenza = Accertamenti - Impegni

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 199x + residui attivi 199x - residui passivi 199x.

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. 9. Indicatori di capacità previsionale ed amministrativa

Grado di attendibilità delle previsioni	2000		2001		2002	
Previsioni finali di spesa	260.920		312.553		306.506	
Previsioni iniziali di spesa	211.494	123,4%	203.828	153,3%	210.701	145,5%
Impegni	234.492		236.263		239.532	
Previsioni iniziali di spesa	211.494	110,9%	203.828	115,9%	210.701	113,7%
Impegni	234.492		236.263		239.532	
Previsioni finali di spesa	260.920	89,9%	312.553	75,6%	306.506	78,1%
Previsioni finali di entrata	228.835		223.187		228.710	
Previsioni iniziali di entrata	207.104	110,5%	199.180	112,1%	203.956	112,1%
Accertamenti	243.760		224.990		236.568	
Previsioni iniziali di entrata	207.104	117,7%	199.180	113,0%	203.956	116,0%
Accertamenti	243.760		224.990		236.568	
Previsioni finali di entrata	228.835	106,5%	223.187	100,8%	228.710	103,4%
Capacità di riscossione e di pagamento	2000		2001		2002	
Riscossioni	135.106		123.073		142.691	
Accertamenti	243.760	55,4%	224.990	54,7%	236.568	60,3%
Pagamenti	200.239		186.797		202.019	
Impegni	234.492	85,4%	236.263	79,1%	239.532	84,3%
Capacità di spesa						
Pagamenti	253.397		230.591		268.942	
Residui passivi iniziali+ impegni	354.839	71,4%	289.636	79,6%	298.468	90,1%
Equilibrio di cassa						
Pagamenti	253.397		230.591		268.942	
Fondocassa iniziale+ riscossioni	269.248	94,1%	248.986	92,6%	287.337	93,6%
Permanenza media del denaro in cassa (in giorni)						
[Cassa iniziale + cassa finale)/2]*365	20		27		28	
Pagamenti						

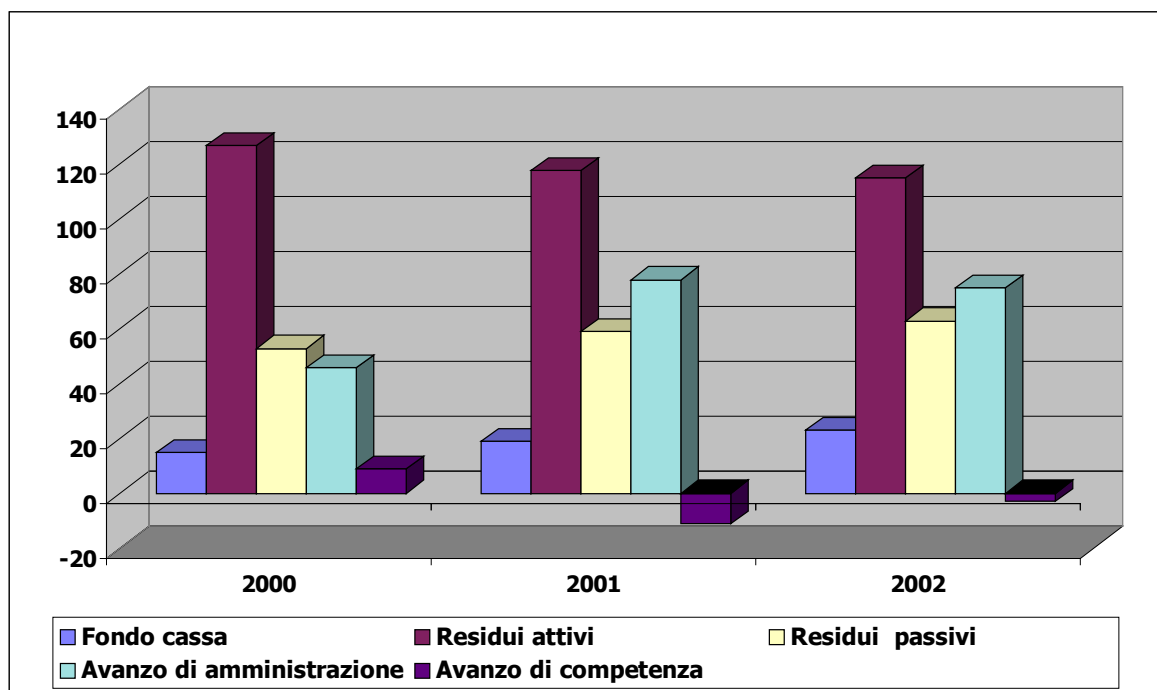


Fig. 8. Andamento temporale dei margini finanziari nel triennio 2000 – 2002.

Tab. 10. Analisi della modalità di formazione e delle componenti dell'avanzo di amministrazione (in milioni di lire)

	2000	2001	2002
Entrate accertate (al netto partite di giro)	188.609	187.986	196.170
Uscite impegnate (al netto partite di giro)	179.340	199.258	199.134
Avanzo (disavanzo) di competenza	9.268	-11.273	-2.964
Avanzo di amministrazione esercizio precedente	32.085	89.366	77.796
Avanzo di gestione	41.354	78.093	74.832
Variazione residui attivi rispetto all'anno precedente	-57	-406	-133
Variazione residui passivi rispetto all'anno precedente	48.069	109	389
Avanzo di amministrazione	89.366	77.796	75.088
<i>Composto da:</i>			
Fondo cassa al 31/12	15.851	18.396	22.587
Residui attivi al 31/12	126.888	118.336	114.870
Residui passivi al 31/12	-53.373	-58.936	-62.369
Avanzo di amministrazione (totale a pareggio)	89.366	77.796	75.088
di cui disponibile	3.119	4.227	3.191
	3%	5%	4%

10. 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 può oggi ritenersi concluso. Al termine dell'anno 2002, tutte le strutture di ricerca sono 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 di contabilità unificata a partire dal 2001, le modalità di imputazione delle poste contabili non appare ancora sufficientemente omogenea. Come segnalato anche in occasione di studi specifici effettuati sui bilanci consuntivi dei Dipartimenti¹⁰, 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-patrimoniale (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. 11 viene presentata un'analisi della formazione del risultato finanziario ed amministrativo degli anni 2001 e 2002, espresso in €. Il risultato di competenza dell'esercizio 2001 mostra un avanzo di competenza di oltre 21 milioni di euro dovuto ad entrate accertate pari ad un importo quasi doppio rispetto alle uscite impegnate. Infatti, la variazione intervenuta nei criteri utilizzati per le registrazioni contabili finanziarie (dal regime di cassa si è passati a quello di competenza), ha indotto ad accertare sull'esercizio finanziario 2001 anche entrate di competenza di esercizi precedenti ma non ancora incassate e quindi non contabilizzate. Per questo motivo, nel 2002, le entrate accertate si riducono di molto rispetto all'anno precedente e ammontano a circa 31 milioni di euro.

Nell'esercizio 2002, l'avanzo di amministrazione delle Unità di Gestione risulta pari a circa 26 milioni di euro. Di tale avanzo risulta disponibile una quota pari al 22%, ovvero 5.703.666 euro.

Il fondo cassa delle Unità di gestione al 31/12/2002 ammonta a 8.877.731 euro. Peraltro, analizzando singolarmente i bilanci delle strutture dipartimentali, si osservano situazioni molto differenziate. Quanto detto rafforza la necessità di disporre, a livello centrale, di una rappresentazione unitaria dei diversi flussi finanziari per di un sistema gestionale relativo ai flussi di cassa che permetta di ottimizzare la liquidità complessiva dell'Ateneo. Quanto detto assume una rilevanza particolare in relazione all'uscita dell'Ateneo dal sistema di Tesoreria Unica. Il passaggio da una gestione "controllata" ad una gestione autonoma, e quindi remunerativa delle risorse finanziarie, comporta la necessità di un sistema di programmazione finanziaria a medio/lungo termine in relazione alle previsioni di incassi e di impieghi dei flussi finanziari e di monitoraggio costante delle disponibilità per ottimizzare la liquidità complessiva dell'Ateneo.

¹⁰ Faita G., "Analisi delle dotazioni e delle spese di funzionamento dei Dipartimenti, anno 2001", Rapporto interno, Università di Pavia, Luglio 2002.

Tab. 11. Analisi della modalità di formazione e delle componenti dell'avanzo di amministrazione delle Unità di gestione (in milioni di lire)

Analisi del risultato finanziario ed amministrativo			
	2001		2002
+ Entrate accertate	48.524.189		30.903.089
- Uscite impegnate	26.585.595		29.426.487
= Avanzo (disavanzo) di competenza	21.938.594		1.476.602
+ Avanzo anno precedente	2.775.803		24.714.397
= Avanzo di gestione	24.714.397		26.190.999
Variazione residui attivi rispetto all'anno precedente	-		77.235
Variazione residui passivi rispetto all'anno precedente	-		-120.489
Avanzo di amministrazione	24.714.397		26.147.745
<i>Composto da:</i>			
+ Fondo cassa al 31/12	6.678.630		8.877.731
+ Residui attivi al 31/12	21.274.076		23.015.518
- Residui passivi al 31/12	3.238.309		5.745.504
= Avanzo di amministrazione (totale a pareggio)	24.714.397		26.147.745
di cui disponibile	3.780.968		5.703.666
	15%		22%
	2001		2002
Equilibrio di cassa			
Pagamenti	<u>23.347.286</u>	77,8%	<u>26.842.057</u>
Cassa iniziale + riscossioni	30.025.916		35.719.788
Permanenza media del denaro in cassa (in giorni)			
[Cassa iniziale + cassa finale]/2]*365	74		106
Pagamenti			

Le Tab. 12 e 13 mostrano una sintesi dei rendiconti consuntivi dei dipartimenti in relazione alla classificazione delle entrate e delle uscite prevista dal nuovo 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. L'analisi dei valori assoluti e delle rilevanze percentuali delle tipologie di entrate e di uscite previste conferma gli effetti dei fenomeni sopra illustrati: la variazione intervenuta nei criteri utilizzati per le registrazioni contabili finanziarie (dal regime di cassa al regime di competenza), e l'incasso diretto delle entrate di propria competenza da parte delle unità di gestione come previsto dal nuovo Regolamento d'Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità. Per questo motivo, nel 2002, le entrate accertate si riducono del 40% rispetto all'anno precedente. In particolare, la riduzione interessa le entrate da trasferimenti interni ovvero le somme trasferite dall'Amministrazione Centrale. In termini di rilevanza percentuale, nel 2001, queste ultime rappresentano circa il 60% degli accertamenti complessivi al netto delle partite di giro mentre, nel 2002, tale valore risulta leggermente inferiore al 38% mentre aumentano considerevolmente le entrate per vendite di beni e servizi.

Tab. 12. Le Entrate accertate nei conti consuntivi dei Dipartimenti anno 2002 e 2001 (dati in euro)

Entrate	2001	%	2002	%
Entrate da attività convenzionate	356.373		481.592	
Vendita di beni e servizi	2.839.842		5.716.182	
Proventi finanziari			92.127	
Entrate proprie	3.196.215	7,4%	6.289.900	23,9%
Altri trasferimenti correnti	843.322		637.698	
Trasferimenti per ricerca scientifica	11.910.048		8.230.018	
Trasferimenti per investimenti	487.165		78.760	
Entrate da trasferimenti	13.240.535	30,8%	8.946.476	34,0%
Per il funzionamento	13.917.450		4.238.772	
Per la ricerca scientifica	8.104.999		4.368.898	
Per la didattica	613.264		346.465	
Per proventi prestazioni conto terzi	2.431.631		87.895	
Per programmi internaz.di cooperaz.	19.292		51.038	
Altri trasferimenti	868.544		897.060	
Entrate da trasferimenti interni	25.955.181	60,4%	9.990.129	37,9%
Altre entrate	575.849	1,3%	1.120.989	4,3%
Totale (al netto partite di giro)	42.998.652	100%	26.347.495	100%

Tab. 13. Le Uscite impegnate nei conti consuntivi dei Dipartimenti anno 2002 e 2001 (dati in euro)

Uscite	2001	%	2002	%
Per il funzionamento istituzionale	298.249		268.495	
Acquisiz. di beni di consumo e servizi	1.772.535		1.740.877	
Manutenzione e gestione strutture	525.371		576.081	
Utenze, canoni	522.893		443.659	
Locazioni passive			66.014	
Per la sicurezza del lavoro	27.960		33.969	
Per la didattica	243.841		253.218	
Per attività conto terzi	2.532.362		5.440.578	
Per programmi internaz.di cooperaz.	46.510		69.701	
Altre spese	161.813		212.051	
Risorse per il funzionamento	6.131.533	27,9%	9.104.642	36,3%
Oneri finanziari e tributari	226.725	1,0%	715.094	2,8%
Altre spese correnti	8.263	0,0%	29.674	0,1%
Spese per ricerca scientifica	13.169.589	60,0%	13.287.884	53,0%
Acq. immobiliz. ed interv. patrim.	2.371.349	10,8%	1.954.926	7,8%
Totale (al netto partite di giro)	21.966.461	100%	25.092.220	100%