

La gestione

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

I radicali mutamenti che hanno interessato il sistema universitario nell'ultimo decennio hanno indotto la necessità di procedere ad una riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo affinché essa potesse essere maggiormente funzionale alle nuove esigenze. Pertanto, l'Ateneo è da tempo impegnato¹ in un processo di analisi e di revisione non solo della struttura organizzativa dei propri uffici e servizi ma anche delle modalità gestionali delle attività amministrative, finanziarie e tecniche a supporto di quelle istituzionali, ovvero didattica e ricerca. L'obiettivo è la realizzazione di un "nuovo modello organizzativo" (NMO) coerente con le molteplici innovazioni introdotte nei sistemi gestionali degli Atenei e flessibile rispetto alle continue evoluzioni del sistema.

Il Consiglio di Amministrazione ha già approvato apposite "linee guida" da seguirsi per la definizione ed attuazione di una "nuova struttura organizzativa" dell'Ateneo, riguardante, al momento, le attività istituzionali e strumentali svolte nell'ambito degli uffici e dei servizi dell'Amministrazione Centrale².

In relazione alla particolare struttura politica, organizzativa e logistica dell'Ateneo, è stata introdotta una netta distinzione tra uffici e servizi funzionali al supporto dei processi decisionali e uffici e servizi dedicati alla gestione delle attività amministrative, finanziarie e tecniche.

La Fig. 1 mostra la struttura organizzativa dell'Ateneo prevista dal NMO. Al momento è in atto una fase di transizione tra il vecchio ed il nuovo modello. Le strutture organizzative previste ma non istituite o per le quali la posizione apicale risulta scoperta sono quelle rappresentate con bordo tratteggiato.

Il NuV ritiene che la revisione dell'assetto organizzativo dell'apparato tecnico-amministrativo dell'Ateneo sia assolutamente necessaria. Esso risulta, infatti, ancora eccessivamente improntato al modello burocratico-procedurale tipico delle amministrazioni pubbliche all'interno delle quali le attività sono svolte, per lo più in maniera frammentata, nell'ambito di una pluralità di uffici e servizi. Un assetto organizzativo di questo tipo non agevola l'introduzione di nuove modalità di governo e amministrazione e del controllo di gestione. Per questo, è necessaria una riorganizzazione che consideri le attività in termini di processo e le riconduca ad "aree" o "sistemi" funzionalmente coordinati e integrati tra loro. In questo modo, si agevola l'introduzione di una logica gestionale per obiettivi in quanto le risorse umane, strumentali e finanziarie vengono assegnate alle "aree" in funzione degli specifici obiettivi definiti dagli organi di governo. Il management risulta responsabilizzato in relazione al raggiungimento di specifici e predefiniti obiettivi e, successivamente, gli organi di controllo possono valutare quanto efficiente ed efficace sia stata l'utilizzazione delle risorse assegnate rispetto agli obiettivi prefissati ed ai risultati conseguiti.

¹ Si vedano in proposito le delibere adottate dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 28 novembre 1996, 29 maggio 1997, 29 aprile 1999, 27 giugno e 19 dicembre 2002, 25 marzo e 17 giugno 2003, 19 febbraio 2004.

² Si vedano, in particolare, le delibere Consiglio di Amministrazione del 25 marzo 2003 e 22 giugno 2004.

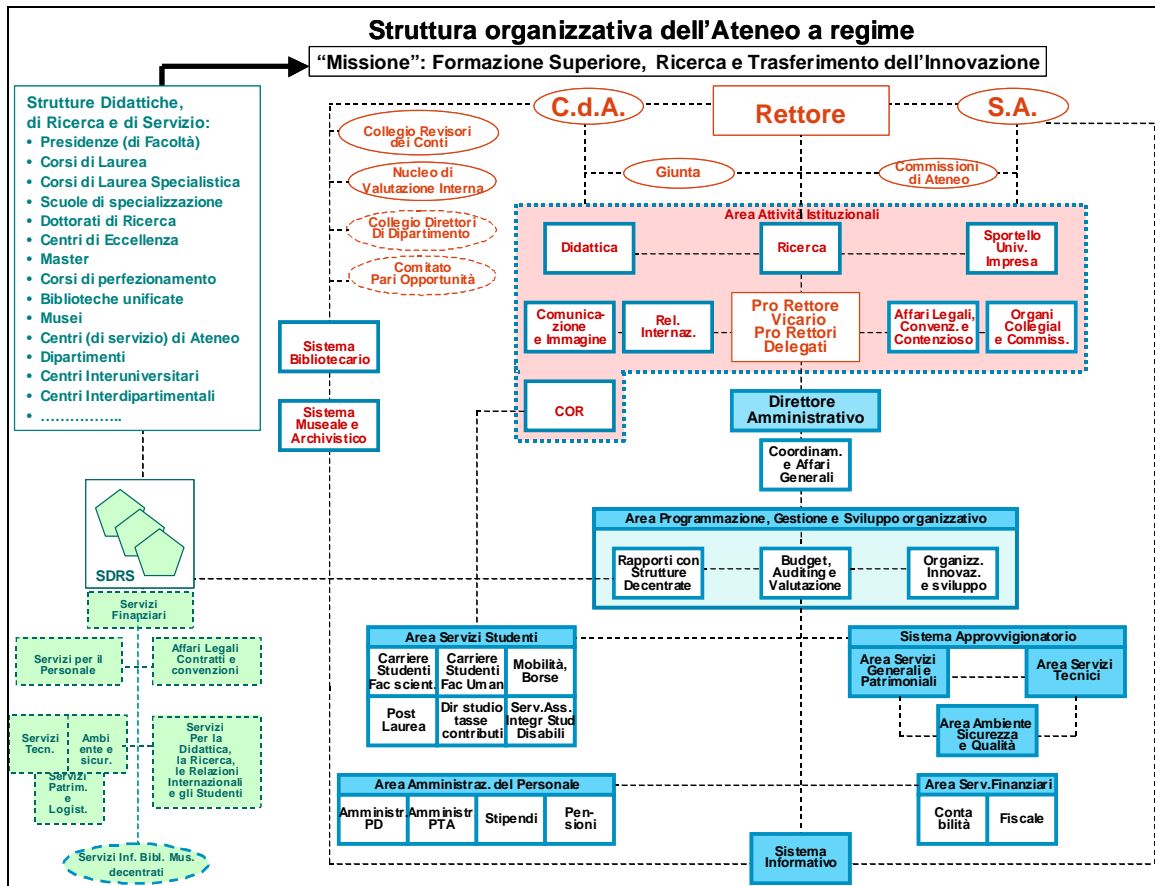


Fig. 1 – La struttura organizzativa dell'Ateneo prevista dal nuovo modello organizzativo. Il bordo tratteggiato indica le strutture organizzative previste dal modello ma non istituite o per le quali la posizione apicale risulta scoperta.

Il NuV apprezza il risultato ottenuto nell'ambito dell'analisi organizzativa compiuta dalla Direzione Amministrativa ed invita l'Amministrazione dell'Ateneo a rimuovere gli ostacoli che ancora oggi si frappongono all'attuazione del processo di riorganizzazione e generano un eccessivo protrarsi della fase di transizione.

Tuttavia, il NuV ritiene di dover sottolineare alcuni aspetti di fondamentale importanza. Il NMO propone una netta separazione tra le due seguenti tipologie di uffici e servizi:

- a) uffici e servizi di supporto alle attività istituzionali (*Area Attività Istituzionali*), e alle attività degli organi di governo, consultivi e di controllo (*Area Programmazione, Gestione e Sviluppo Organizzativo*);
- b) uffici e servizi dedicati alla gestione delle attività amministrative, finanziarie e tecniche (*Area Servizi Studenti, Area Amministrazione del Personale, Area Servizi Finanziari, Area Servizi Tecnici, ecc.*).

La separazione tra uffici e servizi *di staff* dedicati al management e uffici e servizi *di line* deputati alla gestione operativa delle diverse attività introduce un elemento organizzativo ad elevato potenziale di conflittualità, tipico delle organizzazioni matriciali. Alle strutture di staff, infatti, compete l'elaborazione delle politiche gestionali che traducano le direttive politiche degli Organi di Governo in piani programmatici e attuativi. Alle strutture *di line*, invece, compete l'effettiva gestione della fase operativa. Le strutture di line, tuttavia, all'interno del NMO non sono gerarchicamente subordinate alle strutture di staff. Pertanto, un'efficace implementazione del modello proposto necessita di un'esplicita e coerente investitura e legittimazione degli uffici di staff da parte degli Organi di Governo nonché di una fortissima azione di coordinamento ed integrazione tra le diverse aree dell'Amministrazione, al momento pressoché inesistente.

Inoltre, per ammodernare l'apparato tecnico-amministrativo dell'Ateneo occorrono investimenti in infrastrutture, organizzazione, sistemi informativi e capitale umano che consentano una gestione di tipo più manageriale. I livelli di complessità raggiunti dai processi di produzione, trasferimento e utilizzo delle conoscenze e le problematiche gestionali che l'autonomia ha generato hanno reso indispensabile un cambiamento nell'apparato tecnico-amministrativo. Occorre acquisire e/o formare nuove professionalità caratterizzate da competenze specialistiche, elevata qualificazione e forti motivazioni.

Di conseguenza, il NuV ritiene che, contestualmente al processo di riorganizzazione, l'Amministrazione dell'Ateneo debba affrontare e risolvere le seguenti fondamentali problematiche:

1. la definizione e l'attuazione degli strumenti di programmazione pluriennale delle risorse, di gestione e controllo delle attività, della spesa e dei risultati ottenuti;
2. il cambiamento nella gestione delle risorse umane;
3. la realizzazione di un sistema informativo d'Ateneo che consenta la disponibilità dei flussi informativi necessari al cambiamento gestionale.

2. La programmazione e la gestione delle risorse umane

La predisposizione di un appropriato modello di proiezioni per le analisi di compatibilità tra i fabbisogni di personale ed i vincoli di bilancio rappresenta un indispensabile strumento per la corretta gestione della spesa per il personale; infatti, la gestione della spesa per il personale è indubbiamente un problema centrale per l'amministrazione delle Università in regime di autonomia: oltre alla sua dimensione quantitativa va ricordata la rigidità della sua dinamica, determinata dallo stato giuridico, che implica impegni futuri di spesa crescenti per ogni scelta di reclutamento o di progressione di ruolo.

La legge n. 537/93 prevedeva (art. 5, comma 2) che al Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università fossero attribuite le disponibilità finanziarie necessarie per la copertura degli incrementi di retribuzione del personale; tuttavia, tale situazione è stata radicalmente modificata da quanto previsto nella legge 488/99 (Finanziaria 2000), e confermato nella legge 448/2001 (Finanziaria 2002), che ha posto a carico degli Atenei, a decorrere dall'anno 2000, gli oneri per

1. rinnovi contrattuali del personale tecnico-amministrativo, i cui oneri sono definiti sulla base di accordi stipulati tra l'ARAN e le organizzazioni sindacali rappresentative del personale;
2. miglioramenti economici del personale docente e ricercatore, i cui oneri sono determinati entro il mese di aprile di ciascun anno in ragione degli incrementi medi conseguiti nell'anno precedente dalle categorie di pubblici dipendenti contrattualizzati;
3. progressioni economiche automatiche per personale docente e ricercatore (classi e scatti biennali).

A tutto questo occorre aggiungere quanto previsto nel D.Lgs. 506/99, art.1, in materia di imposta regionale sulle attività produttive (IRAP); tali modifiche erano volte a semplificare gli adempimenti amministrativi necessari all'applicazione di detta imposta attraverso l'applicazione di un'aliquota unica pari all'8,50%, indipendente dall'importo e dal tipo di reddito, da applicare sulla base imponibile pari all'ammontare delle retribuzioni erogate al personale dipendente. Tuttavia, essendo il "comparto Università", caratterizzato da retribuzioni medie ben superiori a quelle corrispondenti al valore di indifferenza, ha dovuto farsi carico di maggiori oneri.

La sintetica analisi delle citate disposizioni evidenzia chiaramente la tendenza del legislatore, in atto ormai da alcuni anni, di spingere la pubblica amministrazione verso una costante e progressiva riduzione del personale. Per questo, la legge n.449/97 (art. 39, comma 19) dispone che le Università adeguino i propri ordinamenti ai principi di ottimizzazione delle risorse compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, attuando la programmazione triennale

del fabbisogno di personale, finalizzandola alla riduzione programmata delle spese di personale. La stessa legge (art. 51, comma 4) introduce, inoltre, un limite alle spese fisse ed obbligatorie per il personale che non devono superare il 90% del FFO. Qualora tale limite fosse superato "le Università possono effettuare assunzioni di personale di ruolo il cui costo non superi, su base annua, il 35% delle risorse finanziarie che si rendono disponibili per la cessazione dal ruolo dell'anno di riferimento". Peraltro, una recente norma³, ha attenuato di molto la portata di tale limitazione stabilendo che, per valutare il rispetto del limite, non si debba tener conto dei seguenti costi:

- incrementi retributivi per i docenti e ricercatori e per il personale tecnico-amministrativo verificatisi a partire dall'anno 2002;
- un terzo delle spese per il personale universitario, docente e non docente, che presta attività in regime convenzionato con il SSN.

Tuttavia non vi è dubbio che, al di là degli specifici impedimenti normativi, il contenimento della spesa per il personale rimane un obiettivo primario per una corretta gestione di autonomia delle Amministrazioni universitarie. Tale obiettivo, essendo la spesa individuale determinata sulla base di legge o contratto e tendenzialmente in aumento costante, non potrà che ottenersi attraverso un'attenta programmazione del personale basata su continue analisi di compatibilità tra i fabbisogni di personale ed i vincoli posti dalle disponibilità di bilancio.

In questa ottica, il 28 ottobre 2002, è stata adottata dal Senato Accademico e dal Consiglio d'Amministrazione, in seduta congiunta, una delibera di contenimento della spesa del personale docente e ricercatore. La delibera ha introdotto alcune nuove "Regole" nell'attuale sistema di reclutamento e gestione del personale docente e ricercatore finalizzate a non compromettere l'equilibrio di bilancio nel medio periodo. L'obiettivo del provvedimento è la riduzione del 10% dell'organico docente su un arco temporale di circa un decennio. In corrispondenza della cessazione dal servizio dei docenti per qualunque motivo, esclusi il trasferimento ad altra sede universitaria e il decesso, il 40% delle risorse che si liberano viene soppresso; il 40% viene riassegnato alla Facoltà di origine ed il 20% viene trasferito alla disponibilità del Senato Accademico che provvederà alla redistribuzione tra le Facoltà. Per effettuare tale redistribuzione, sarà applicato un modello di riparto, ancora da elaborare, che tenga conto di indicatori relativi a quantità e qualità delle varie attività istituzionali.

Il NuV apprezza lo sforzo compiuto dagli Organi di Governo per tentare una mediazione tra due esigenze fortemente contrapposte: garantire l'equilibrio del bilancio in un momento di forte contrazione delle risorse e non pregiudicare lo sviluppo dell'Ateneo.

Tuttavia, il NuV rileva che tale provvedimento avrebbe dovuto essere inserito nell'ambito di un processo maggiormente completo di revisione e ammodernamento del sistema gestionale dell'Ateneo. In quest'ottica, sarebbe stato necessario avviare una riflessione approfondita sulle possibili linee di sviluppo generale dell'Ateneo nell'attuale contesto regionale, nazionale ed internazionale e alla luce dei vincoli oggi esistenti. Ciò al fine di definire ed attuare strumenti di programmazione pluriennale di risorse, di gestione e controllo delle attività, della spesa e dei risultati ottenuti considerando in modo integrato tutti gli ambiti gestionali dell'Ateneo.

³ Il D.L. n° 97 del 07/04/2004 all'art. 5 stabilisce che: "1. In attesa di una riforma organica del sistema di programmazione, valutazione e finanziamenti delle università, per l'anno 2004 e fino alla realizzazione della riforma stessa, ai fini della valutazione del limite prevista dall'articolo 51, comma 4, della legge 27 dicembre 1997, n.449, non si tiene conto dei costi derivanti dagli incrementi per il personale docente e ricercatore delle università previsti dall'art.24, comma 1 della legge 23 dicembre 1998 e dall'applicazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro del personale tecnico e amministrativo a decorrere dall'anno 2002"

2. Per l'anno 2004 e fino alla riforma di cui al primo comma, le spese per il personale universitario, docente e non docente, che presta attività in regime convenzionale con il Ssn sono ricomprese per due terzi tra le spese fisse e obbligatorie previste dall'art.51, comma 4, della legge 27 dicembre 1997, n.449."

Un corretto sistema di gestione deve prevedere i flussi complessivi di risorse in ingresso almeno per il triennio successivo e, contestualmente, delineare i fabbisogni connessi alle principali voci di spesa (personale docente e tecnico e amministrativo, funzionamento e investimento) in relazione alle indicazioni strategiche formulate dagli Organi di Governo e dei risultati gestionali conseguiti dalle diverse strutture.

Le leggi finanziarie degli ultimi anni hanno imposto ulteriori gravose limitazioni alla possibilità di reclutamento delle risorse umane nelle Amministrazioni Universitarie: oltre a riprodurre il divieto di procedere ad assunzioni di personale di ruolo, la L. n° 289/02 (Legge Finanziaria 2003) ha introdotto un limite anche in relazione alle assunzioni a tempo determinato o con convenzioni o con contratti di collaborazione coordinata e continuativa. Il legislatore ha, infatti, stabilito che tali assunzioni non possono superare il 90% della spesa media annua del triennio 1999-2001 sostenuta per le stesse finalità, ovvero assunzioni a tempo determinato o con convenzioni o con contratti di collaborazione coordinata e continuativa. Tale limitazione è stata confermata anche per l'anno 2004 dalla Legge n.350/03 (Legge finanziaria 2004).

Risulta di assoluta evidenza che la mancata adozione di strumenti di programmazione pluriennale in materia di personale e di gestione delle risorse finanziarie, nel perdurare dei vincoli posti a carico dell'Amministrazione universitaria, rischia di provocare la paralisi delle attività.

Il NuV ritiene importante sottolineare che l'adozione di adeguati strumenti di programmazione risponde, innanzitutto, al soddisfacimento di un obbligo di legge.

Un'efficace attività di programmazione implica l'individuazione preventiva delle risorse disponibili e la definizione di criteri per quantificare i relativi fabbisogni. È evidente che uno scenario caratterizzato da un elevato grado di incertezza, quale quello attuale, complica le attività di previsione ed aumenta il rischio di errore anche nel breve termine. Tuttavia, soprattutto nei periodi di grande turbolenza ambientale, risulta particolarmente importante migliorare la capacità di analisi dei processi gestionali per rilevarne le criticità e trovare soluzioni che consentano il raggiungimento degli obiettivi iniziali o una loro ri-determinazione. L'introduzione di adeguati strumenti di programmazione, gestione e controllo risulta particolarmente importante soprattutto nelle situazioni caratterizzate da incertezza e carenza di risorse.

Il NuV ritiene che, in questi ultimi anni, le singole strutture operative abbiano sopportato notevoli sforzi per rispondere, nella maniera più efficace possibile alla crescenti esigenze gestionali e alle aspettative degli utenti. Tuttavia, senza il supporto di una nuova organizzazione del lavoro, l'Ateneo difficilmente potrà risolvere le disfunzioni gestionali esistenti ed evitare l'ingenerarsi di nuove.

2.1 Il personale tecnico-amministrativo

Il NuV ritiene assolutamente necessario e urgente la definizione di strumenti ed interventi per riposizionare e ridistribuire il personale tecnico-amministrativo in funzione delle nuove e rilevanti esigenze gestionali che l'Ateneo è chiamato ad affrontare.

Come il NuV ha già più volte affermato, ai fini di una corretta applicazione del CCNL, l'Amministrazione avrebbe dovuto dotarsi dei seguenti tre elementi:

- un sistema – trasparente ed oggettivo – per stabilire le progressioni;
- un sistema di valutazione delle posizioni organizzative;
- un sistema di valutazione delle performance individuali.

In altri termini, il CCNL richiede la definizione di una metodologia per “attribuire un punteggio” alle posizioni identificate all'interno dell'organizzazione e 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. La valutazione di tali elementi, pur non potendo prescindere dal giudizio dei responsabili delle strutture circa le 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.

Per la realizzazione delle attività necessarie al rispetto degli adempimenti contrattuali, l'Ateneo, avvalendosi del supporto professionale di una società di consulenza, ha intrapreso un'iniziativa di *job analysis* finalizzata alla "mappatura" delle competenze dell'organizzazione. I risultati ottenuti avrebbero dovuto fornire gli elementi e gli strumenti per l'avvio di un processo continuo di sviluppo professionale delle risorse e di coerente programmazione delle carriere.

Il NuV non condivide l'approccio metodologico utilizzato nell'ambito della cosiddetta 'mappatura' e ritiene che l'iniziativa non abbia raggiunto gli obiettivi che si prefiggeva.

Per effettuare una valutazione delle competenze del personale tecnico-amministrativo in servizio deve essere implementato il Sistema Informativo in relazione agli eventi che caratterizzano i curricula dei dipendenti. Questo rappresenta un passaggio preliminare assolutamente necessario per la definizione di qualsiasi metodologia, oggettiva e trasparente, ai fini delle progressioni orizzontali e verticali, per la valorizzazione delle risorse umane e per la pianificazione degli sviluppi di carriera.

In particolare, un'efficace attività di programmazione in materia di gestione di risorse umane dovrebbe ispirarsi ad alcuni criteri fondamentali:

- creare le condizioni per il miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e della soddisfazione organizzativa collettiva e individuale;
- avviare un'evoluzione della cultura organizzativa nel senso della (ri)motivazione, della costruzione di un clima condiviso e positivo, della logica del servizio e della responsabilità;
- creare le condizioni per un miglioramento organizzativo all'interno di ogni unità/ufficio;
- valorizzare il ruolo dei quadri intermedi;
- sviluppare e implementare un efficace e integrato piano di formazione e crescita delle competenze;
- consolidare, nel rapporto tra aree centrali e unità decentrate, una logica di servizio e di efficace e reciproco raccordo finalizzato al raggiungimento di obiettivi comuni che consentano il buon funzionamento dell'Amministrazione in generale.

In termini operativi, il punto di partenza necessario è rappresentato da un'analisi organizzativa finalizzata ad individuare le strutture operative (aree, sistemi, divisioni, uffici, servizi) in cui articolare il proprio modello gestionale, il livello (qualità e quantità) delle attività svolte e l'organico 'ideale' che deve essere loro attribuito sia in termini numerici, sia in termini qualitativi (tipologia delle competenze professionali necessarie).

Come precedentemente evidenziato, il modello di "nuova struttura organizzativa" dell'Amministrazione dell'Ateneo è già stato approvato dagli Organi di Governo.

Per quanto riguarda, invece, le Strutture Decentrate, la programmazione dei fabbisogni non può prescindere dalla definizione di metodologie di analisi delle attività tecnico-amministrative che consentano di misurare e, quindi, di comparare le prestazioni delle strutture in termini di costi di produzione e di livelli qualitativi e quantitativi dei servizi erogati. La costruzione di un sistema di indicatori di efficacia e di efficienza da utilizzare per valutazioni comparative tra le diverse strutture consentirà una razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse e il mantenimento di adeguati livelli di efficacia dei servizi forniti favorendo l'individuazione di soluzioni organizzative innovative.

A titolo puramente esemplificativo e nella consapevolezza che l'implementazione di qualsiasi metodologia finalizzata a definire i criteri di ripartizione del personale tecnico-amministrativo necessita di un'approfondita discussione preliminare con i Responsabili istituzionali delle strutture decentrate e una migliore definizione dei compiti specifici attribuiti ad ogni unità di personale, si riportano i risultati di alcune semplici analisi.

In relazione al personale afferente all'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati, è stato calcolato un indicatore sintetico di performance (ISP) dei Dipartimenti, ricavato in rela-

zione alla distribuzione normalizzata dei rapporti tra il costo sostenuto dall'Ateneo per le retribuzioni annuali del personale dell'area in esame, la produzione scientifica e le entrate per ricerca di ogni struttura. La distribuzione dei valori assunti dall'ISP è mostrata in Fig. 2. Si osservano 13 strutture caratterizzate da valori di ISP pari 100 ovvero che mostrano un utilizzo ottimale delle risorse di personale tecnico attribuito. Man mano che il valore assunto dall'ISP decresce si hanno situazioni di minor economicità nell'uso delle risorse.

Analoga analisi può essere condotta attraverso l'utilizzo di un altro indicatore: lo scostamento, calcolato per ogni struttura, rispetto al valore mediano delle distribuzioni di costo unitario della produzione scientifica e della gestione delle entrate per ricerca. La Fig. 3 evidenzia il valore dell'indicatore per ogni Dipartimento. Gli scostamenti positivi identificano le strutture maggiormente efficienti ovvero caratterizzate da un minor rapporto tra il costo del personale tecnico e gli opportuni descrittori quantitativi dei livelli di attività (prodotti di ricerca e finanziamenti per ricerca). Esse dimostrano, pertanto, un'esigenza più urgente di ulteriori attribuzioni di risorse umane di tipo tecnico. Il confronto tra i valori assunti dai due indicatori, ISP e scostamento dal valore mediano dei costi unitari, per le strutture dipartimentali evidenzia una corrispondenza di risultato che contribuisce a rendere più solidi i risultati ottenuti. Le strutture caratterizzate da ISP pari a 100 sono le stesse che presentano un valore positivo di scostamento dalla mediana dei costi unitari.

Anche in relazione al personale afferente all'area amministrativa gestionale può essere calcolato un indicatore sintetico di performance (ISP) dei Dipartimenti, ricavato in relazione alla distribuzione normalizzata dei rapporti tra il costo sostenuto dall'Ateneo per le retribuzioni annuali del personale dell'area in esame e il numero di unità di carico amministrativo. I parametri considerati per calcolare il numero di unità di carico amministrativo sono i seguenti: organico complessivo; n° di reversali e di mandati emessi; n° di missioni rimborsate; n° di fatture attive registrate in contabilità; importo delle entrate complessive accertate; importo complessivo delle uscite impegnate. La distribuzione dei valori assunti dall'ISP è mostrata in Fig.4. Si osserva una sola struttura caratterizzata da valori di ISP pari 100 ma più di un terzo dei Dipartimenti presenta un valore di ISP superiore a 80.

Gli scostamenti delle strutture dipartimentali, rispetto al valore mediano delle distribuzioni di costo per unità di carico amministrativo sono mostrati in Fig. 5. Gli scostamenti positivi identificano le strutture maggiormente efficienti ovvero caratterizzate da un minor rapporto tra costi di personale amministrativo e numero di unità di carico amministrativo. Il confronto tra i valori assunti dai due indicatori, ISP e scostamento dal valore mediano del costo per unità di carico amministrativo, evidenzia come maggiormente efficienti le stesse strutture. Esse evidenziano, pertanto, un'esigenza più urgente di nuove attribuzioni di risorse umane di tipo amministrativo.

La Fig. 6 mostra la distribuzione dei costi unitari calcolati rapportando per ogni struttura il costo del personale dell'Area Servizi Generali al numero di persone afferenti al Dipartimento. Questa analisi, tuttavia, non produce risultati immediatamente utilizzabili in relazione ad una disomogeneità nelle modalità di attribuzione delle risorse. Infatti, parte del personale dell'area in esame afferisce dal punto di vista organizzativo ad una struttura dell'Amministrazione Centrale (la Divisione Servizi Generali, Strumentali e Logistici) ma viene poi assegnata per lo svolgimento del servizio ad altre strutture.

Qualsiasi attività di programmazione dei fabbisogni di personale che prescindendo dall'utilizzo di metodologie e di strumenti di analisi nel senso sopra descritto rappresenta un anacronismo e si traduce in una serie di interventi di cui risulta difficile capire la razionalità e la strategia in termini di sviluppo dell'organizzazione. L'utilizzo di tali strumenti deve oggi far parte delle competenze professionali di coloro che sono responsabili dei processi di selezione, gestione e sviluppo (valorizzazione) delle risorse umane. Al riguardo, numerosi progetti sono stati promossi a livello nazionale dal CNVSU e dalla CRUI, utilizzando e sviluppando apposite metodologie di benchmarking tra varie università. Queste iniziative hanno indotto, a livello locale,

sperimentazioni di grande interesse e praticabilità implementate dalle strutture responsabili per la programmazione, il controllo di gestione e la valutazione.

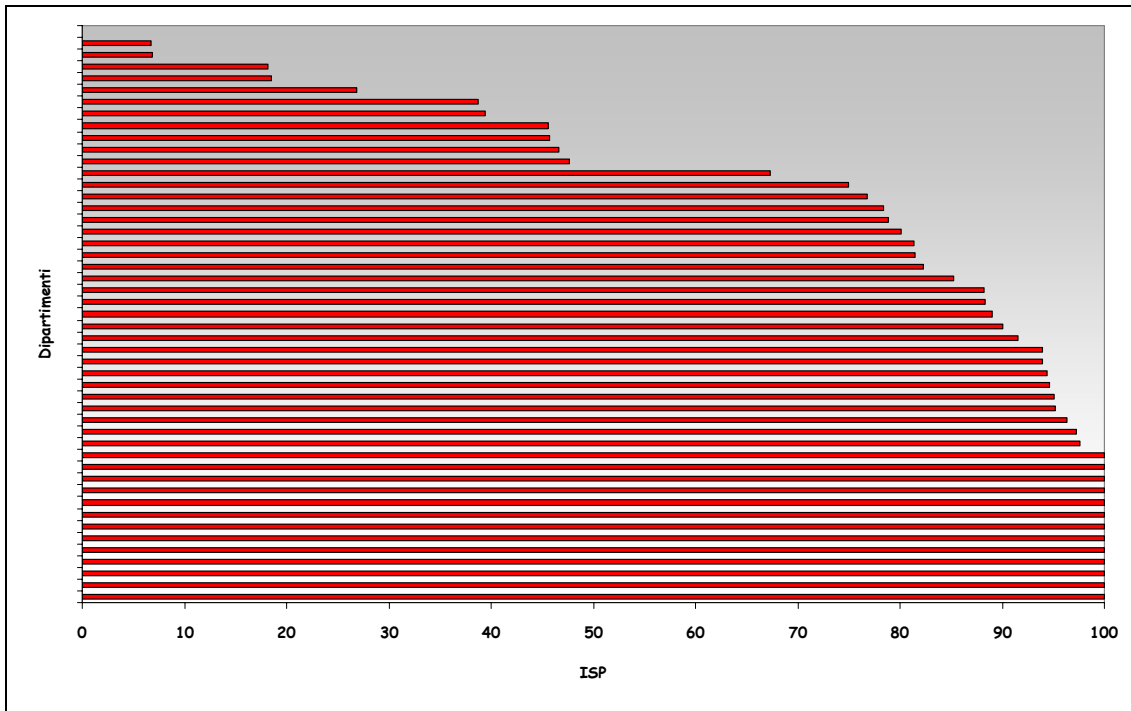


Fig. 2 – La distribuzione dei valori dell'Indicatore Sintetico di Performance per i Dipartimenti in relazione al personale afferente all'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati.

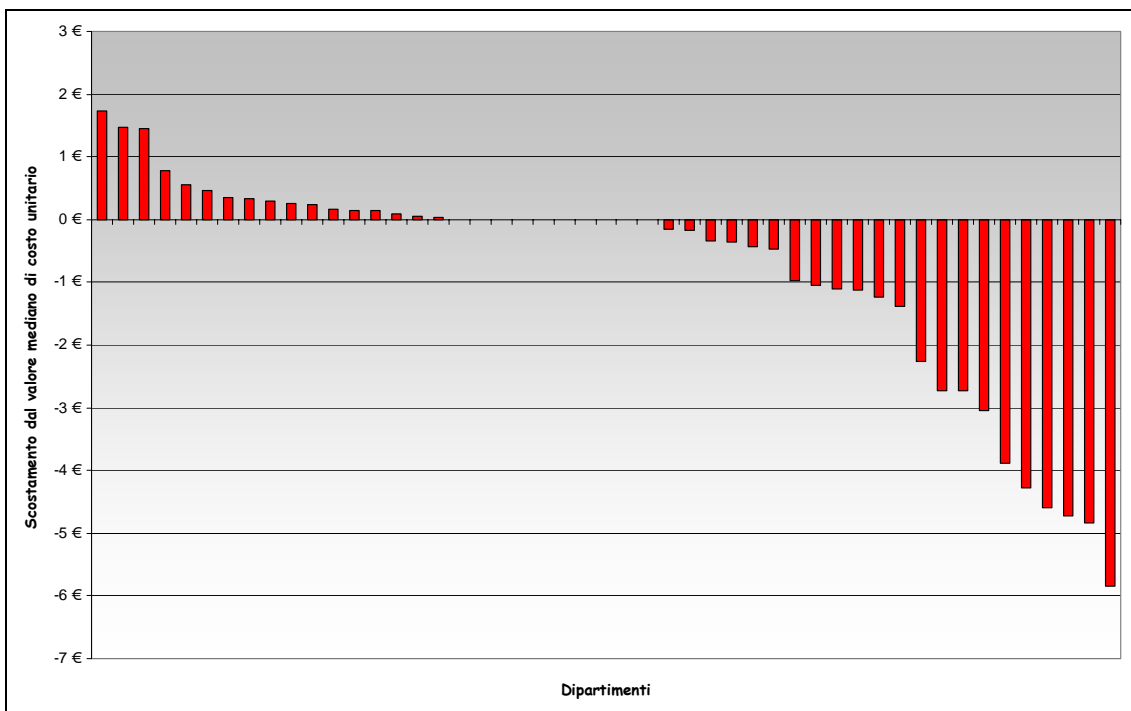


Fig. 3 – La distribuzione degli scostamenti dalla mediana dei costi di produzione scientifica e di gestione delle entrate per ricerca per il personale afferente all'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati dei dipartimenti.

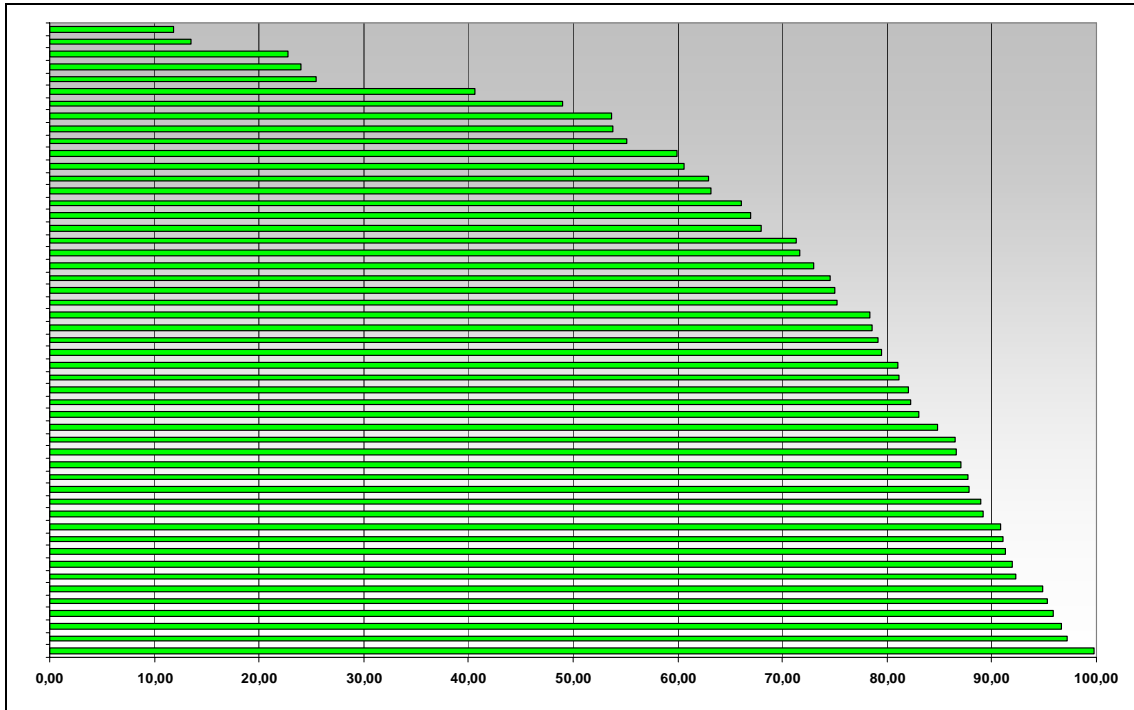


Fig. 4 – La distribuzione dei valori dell'Indicatore Sintetico di Performance per i Dipartimenti in relazione al personale afferente all'area amministrativa e amministrativa-gestionale.

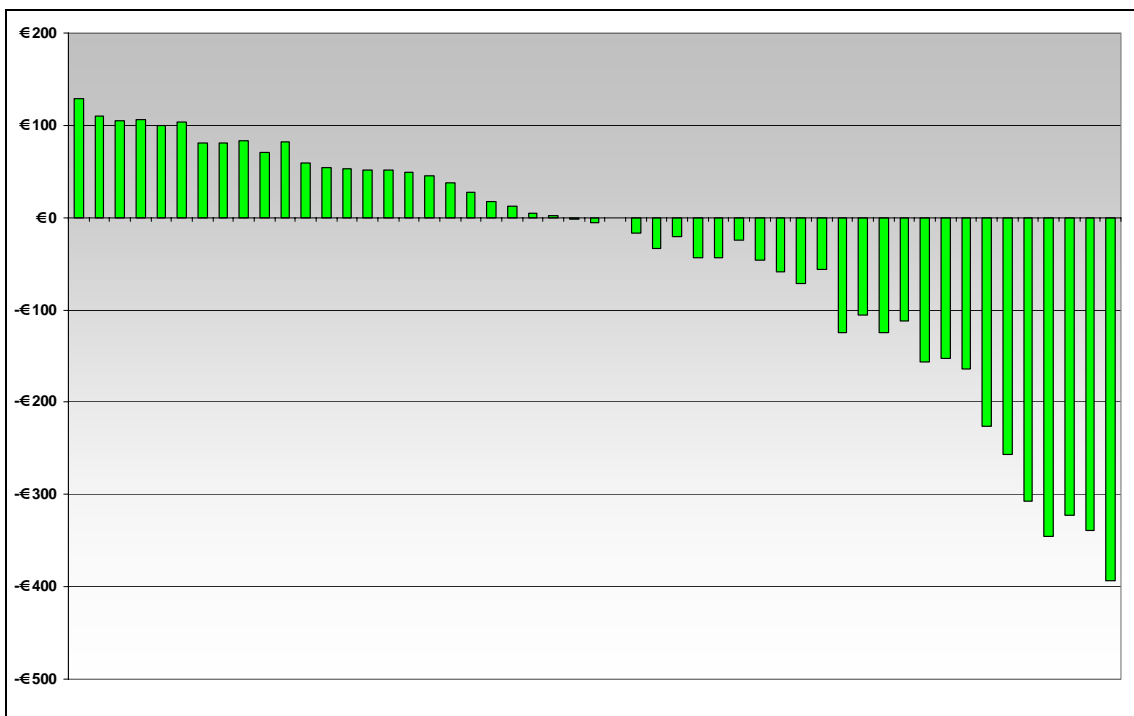


Fig. 5 – La distribuzione degli scostamenti dalla mediana dei costi amministrativi e gestionali per unità di carico amministrativo dei dipartimenti.

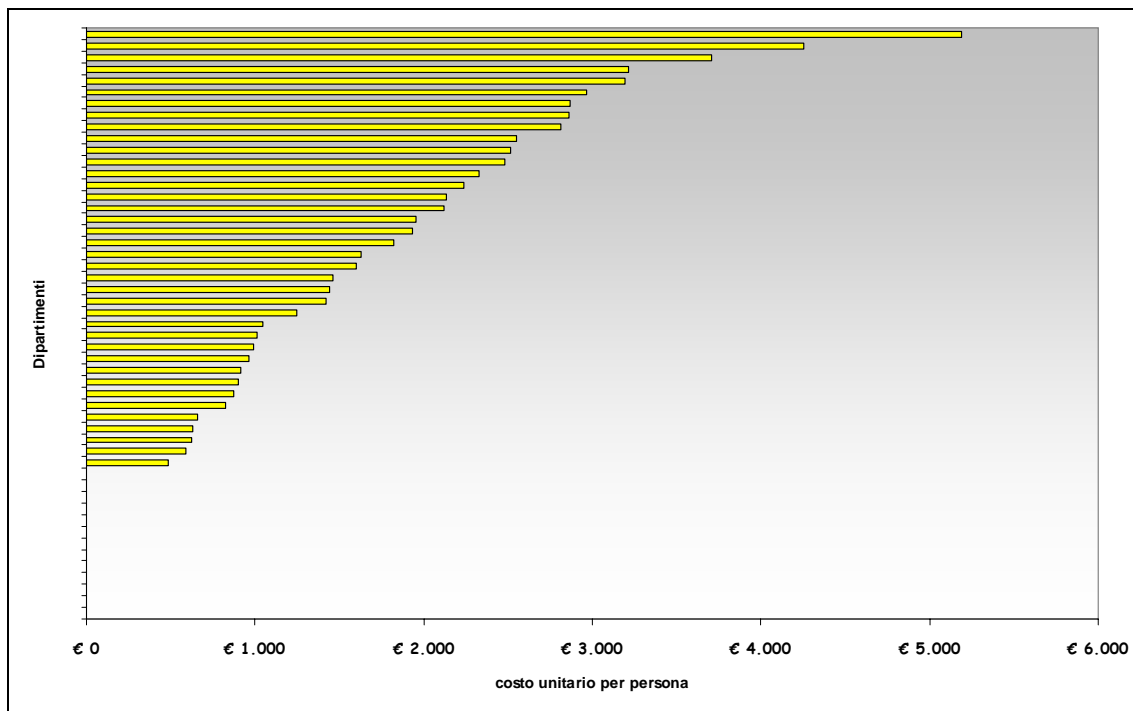


Fig. 6 – La distribuzione dei costi unitari per ogni struttura dipartimentale calcolati rapportando il costo del personale dell'Area Servizi Generali al numero di persone afferenti al Dipartimento.

Qualsiasi attività di programmazione dei fabbisogni di personale tecnico-amministrativo per l'Ateneo deve tener conto, inoltre, dei seguenti elementi:

A) la necessità di attuare una politica di riqualificazione del personale tecnico-amministrativo funzionale rispetto alle esigenze di nuove e più elevate professionalità previste dal nuovo modello organizzativo e necessarie per il funzionamento dell'amministrazione universitaria in autonomia.

La Fig. 7 riporta i valori percentuali, dal 2000 al 2003, della spesa per personale docente e ricercatore e tecnico-amministrativo nell'Ateneo di Pavia confrontati con gli analoghi valori a livello nazionale.

La spesa del personale di ruolo è aumentata nel quadriennio da un valore complessivo di 114.720 K€ a 128.982 K€. La ripartizione percentuale tra il personale docente e tecnico amministrativo si è lievemente modificata a favore del personale docente e ricercatore.

B) le attuali strutture dell'Amministrazione Centrale devono essere potenziate: analizzando la distribuzione del PTA tra le strutture dell'Amministrazione Centrale e quelle decentrate nell'Ateneo di Pavia, si osserva una forte anomalia tra la ripartizione a livello locale e quella a livello nazionale. Mentre a livello nazionale, alle strutture dell'Amministrazione centrale è attribuito circa il 50% del personale, a Pavia questa percentuale è pari al 25%. Inoltre, considerando il numero complessivo di personale inquadrato nelle categorie D e superiori, la percentuale assegnata all'Amministrazione Centrale risulta pari solo a circa il 20%. Ciò contrasta in maniera evidente con le esigenze gestionali che l'autonomia ha generato e che dovrebbero indurre la costruzione di un solido apparato amministrativo centrale caratterizzato da elevati livelli di professionalità e in grado di supportare efficacemente, in termini di consulenza, assistenza e coordinamento operativo, le strutture operative decentrate.

Inoltre, i risultati del progetto Good Practice⁴, cui l'Ateneo partecipa sin dall'anno 2000, evidenziano che le aree più tradizionali dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo (in particolare, Amministrazione del Personale e Amministrazione Finanziaria) non hanno particolari carenze di organico. Ne consegue che lo squilibrio in termini di dimensionamento e qualificazione delle strutture centrali dell'Ateneo è prevalentemente da ricercarsi nel mancato sviluppo degli uffici (didattica e servizi agli studenti, ricerca e trasferimento dell'innovazione, organizzazione e sviluppo, programmazione e controllo di gestione) cui dovrebbero essere attribuite le attività maggiormente innovative e qualificate necessarie per lo sviluppo sia di un efficace sistema di 'governance' dell'Ateneo, in generale, sia di un efficace sistema di supporto alle preminenti attività istituzionali, in particolare.

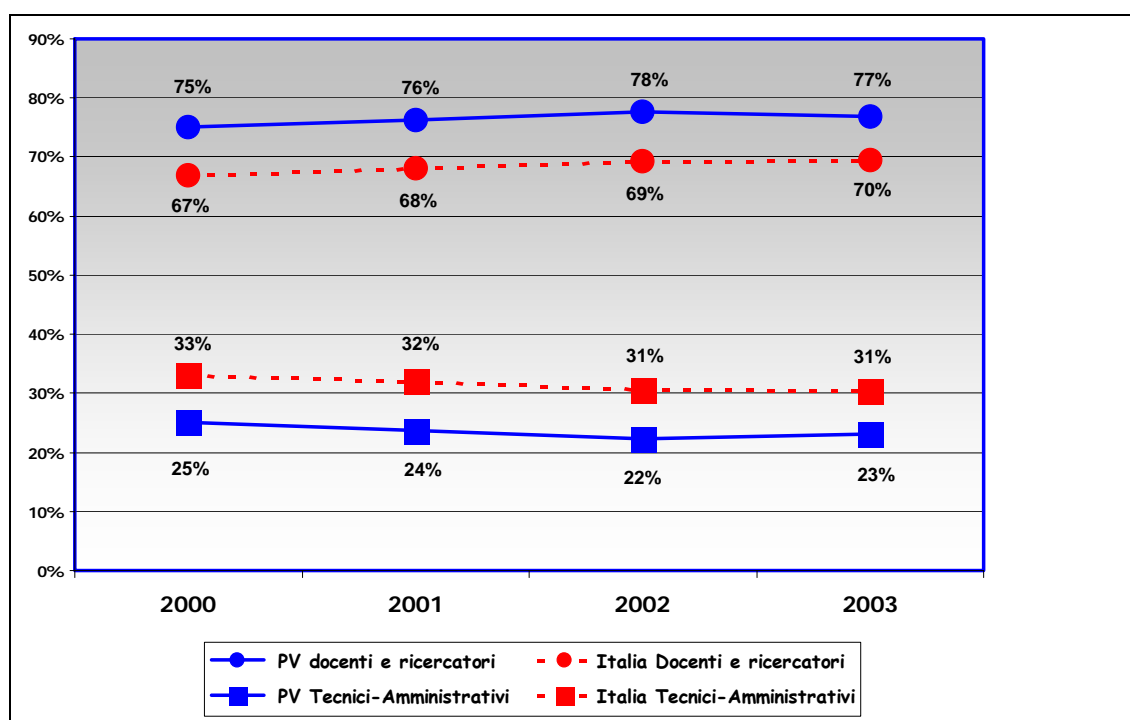


Fig. 7 - L'andamento dei valori percentuali di spesa per personale di ruolo nell'Ateneo di Pavia e a livello nazionale (fonte Dalia - MIUR).

C) la pianificazione delle progressioni verticali deve risultare coerente e compatibile con lo sviluppo del modello organizzativo come previsto dal CCNL (art. 57)

Il comma 6 dell'art. 57 del CCNL prevede che il numero dei posti in organico da riservare al personale interno per passaggi alla categoria immediatamente superiore sia pari alla metà dei posti complessivamente previsti dalla programmazione triennale. La quantificazione di tale fabbisogno deriva, in ogni caso, dalla costituzione di nuove strutture o dal potenziamento di quelle esistenti. Tanto è vero che il comma 7 dello stesso articolo stabilisce che anche i posti destinati ai passaggi interni possano essere coperti mediante accesso dall'esterno se la selezione tra i dipendenti ha avuto esito negativo o se mancano del tutto all'interno le professionalità da selezionare. Pertanto, in fase di programmazione triennale, individuare il numero di posti riservati per categoria (C, D e EP) all'interno delle diverse aree senza un'esplicita identificazione

⁴ Il progetto 'Good practice', promosso dal Comitato Nazionale per la Valutazione e giunto ormai alla terza edizione, ha realizzato l'obiettivo di costruire una metodologia per misurare le prestazioni delle attività amministrative degli atenei e di definire un sistema di indicatori di efficienza e di efficacia da utilizzare per valutazioni comparative. I risultati ottenuti dalle Aree gestionali dell'Ateneo sono evidenziati in un paragrafo successivo di questa relazione.

delle posizioni organizzative e delle strutture che generano l'esigenza non rispetta le indicazioni contrattuali.

In questo modo, non si sviluppa e non si migliora l'organizzazione dell'Ateneo perché si attuano progressioni di carriera che, non essendo vincolate all'accertamento di professionalità acquisite in funzione di una posizione organizzativa pre-definita, necessariamente privilegiano criteri non meritocratici, quali l'anzianità di servizio.

Non vi è alcun dubbio che in fase di programmazione dei fabbisogni di personale tecnico-amministrativo, quando esistano le competenze, la copertura delle posizioni organizzative più elevate debba essere effettuata mediante carriere interne. Questo, però, non può tradursi in creazione di posizioni organizzative elevate nelle quali collocare il personale promosso indipendentemente dal disegno organizzativo dell'Amministrazione. La logica attraverso la quale si definiscono i posti riservati deve essere completamente rovesciata. Il modello organizzativo identifica le posizioni da costituire e, successivamente, in relazione alle competenze esistenti all'interno, si definiscono i posti da riservare al personale interno e quelli per i quali è necessario ricorrere all'accesso dall'esterno.

3. Il Progetto Good Practice III

3.1 Obiettivi e metodologia

L'Ateneo di Pavia ha partecipato anche alla III edizione del Progetto 'Good Practice'.

Il progetto, la cui prima edizione è stata avviata nell'anno 2000, per iniziativa del Comitato Nazionale per la Valutazione, ha l'obiettivo di costruire una metodologia per misurare le prestazioni delle attività amministrative degli atenei e di definire un sistema di indicatori di efficienza e di efficacia da utilizzare per valutazioni comparative.

Al progetto *Good practice III* hanno volontariamente deciso di partecipare, autofinanziando il progetto, i seguenti Atenei (complessivamente 13): Bologna, Calabria, Catania, Ferrara, Firenze, Genova, Milano Politecnico, Milano Statale, Padova, Pavia, Torino Politecnico, Trento, Venezia.

L'analisi è stata effettuata sulle 4 seguenti macroattività:

- gestione studenti;
- gestione contabile;
- gestione del personale;
- gestione degli approvvigionamenti.

Il progetto comprende anche lo studio di una metodologia per l'analisi e il confronto dei sistemi decisionali e dei sistemi informativi degli Atenei.

3.2 Le analisi di efficienza e di efficacia

La metodologia seguita per valutare l'efficienza è basata sul rapporto tra **costo** dei fattori produttivi e **prodotto** realizzato per le diverse attività amministrative. Il rapporto tra il costo delle attività e il valore assunto da parametri che si possono ragionevolmente ritenere fortemente correlati ai volumi di *output* produttivo delle attività stesse (il numero di iscritti per la gestione della didattica, la somma di entrate e uscite per la gestione finanziaria, il numero del personale dell'Ateneo per la gestione del personale, il valore degli acquisti per la gestione degli approvvigionamenti) ha consentito il calcolo e il confronto tra i valori di indicatori di costo unitari delle diverse sedi coinvolte.

Le analisi di efficacia utilizzano, al contrario, indicatori prevalentemente basati su dati qualitativi ricavati in relazione alle risposte fornite a questionari specifici dai responsabili delle aree gestionali oggetto di indagine. Rilevazioni di 'customer satisfaction' sono state effettuate solo

per la Segreteria Studenti. La costruzione degli indicatori è stata finalizzata principalmente alla rilevazione di due aspetti seguenti:

- tempi di risposta nell'erogazione del servizio (tempi di attesa dell'utente; rapidità nel rilasciare dati e informazioni; rispetto delle scadenze);
- caratteristiche qualitative oggettive che prescindano dalla percezione degli utenti del servizio (grado di informatizzazione, di innovazione e di semplificazione delle procedure).

L'indicatore sintetico di efficacia è stato, poi, calcolato come valor medio tra i valori degli indicatori di efficacia relativi agli aspetti sopra evidenziati.

3.3 Le relazioni di efficacia/efficienza e il posizionamento dell'Ateneo

L'individuazione dei casi identificabili quali 'good practices' e, quindi, oggetto di studi di caso è avvenuta sulla base delle relazioni di efficacia e di efficienza verificatesi per le aree gestionali indagate. Tali relazioni sono rappresentate nelle Fig. 8, 9, 10 e 11.

Tali rappresentazioni evidenziano, per ognuna delle quattro aree gestionali oggetto di indagine le 'good practice' (ovvero gli Atenei maggiormente efficaci e/o efficienti) e la posizione dell'Ateneo.

L'analisi dei risultati conduce alle seguenti considerazioni:

- l'area didattica risulta ben posizionata in termini di efficacia mentre il dato relativo all'efficienza evidenzia la necessità di una maggior razionalizzazione del processo gestionale;
- in relazione all'area del personale il posizionamento dell'Ateneo evidenzia ampi spazi di miglioramento soprattutto in termini di efficienza;
- in relazione alla gestione contabile e degli approvvigionamenti, il ranking effettuato tra le sedi coinvolte evidenzia un buon posizionamento dell'Ateneo in termini di indicatori di efficienza ma non altrettanto positivo risulta il posizionamento in termini di efficacia.

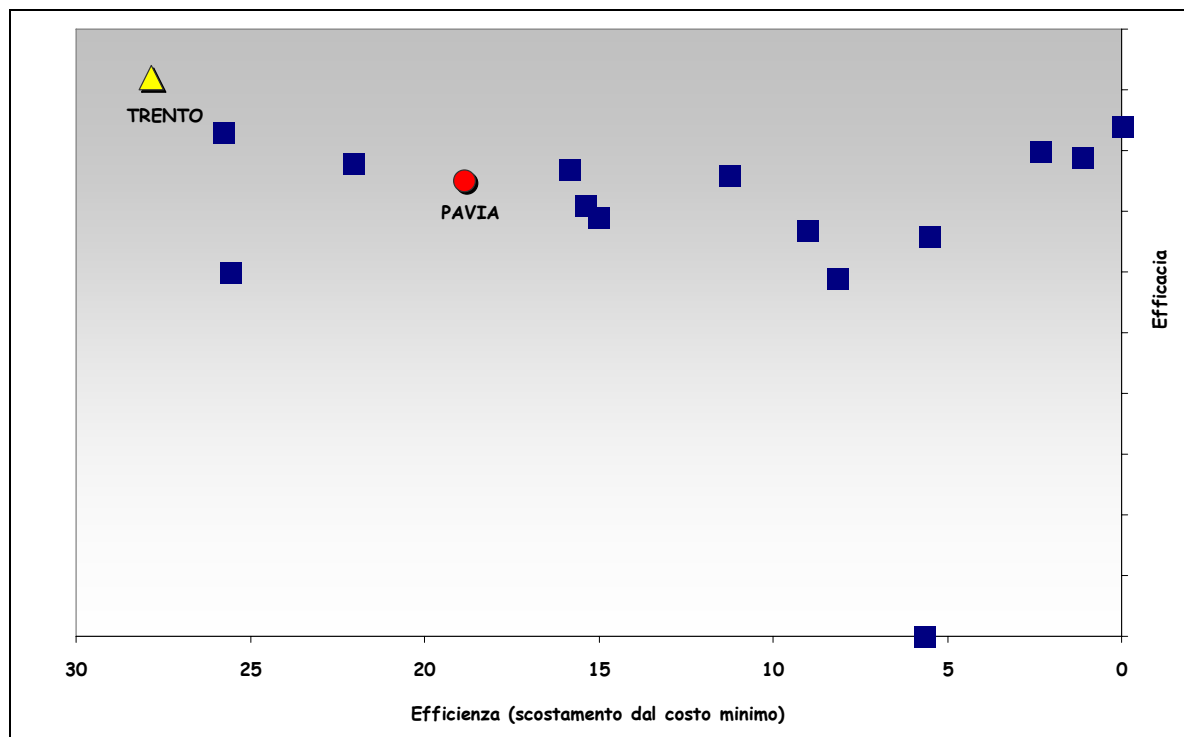


Fig. 8 - La relazione tra indicatori di efficacia e di efficienza calcolati per l'area didattica. Nel grafico sono rappresentati con un colore differente il dato di Pavia e quello della sede che è stata oggetto dello studio di caso.

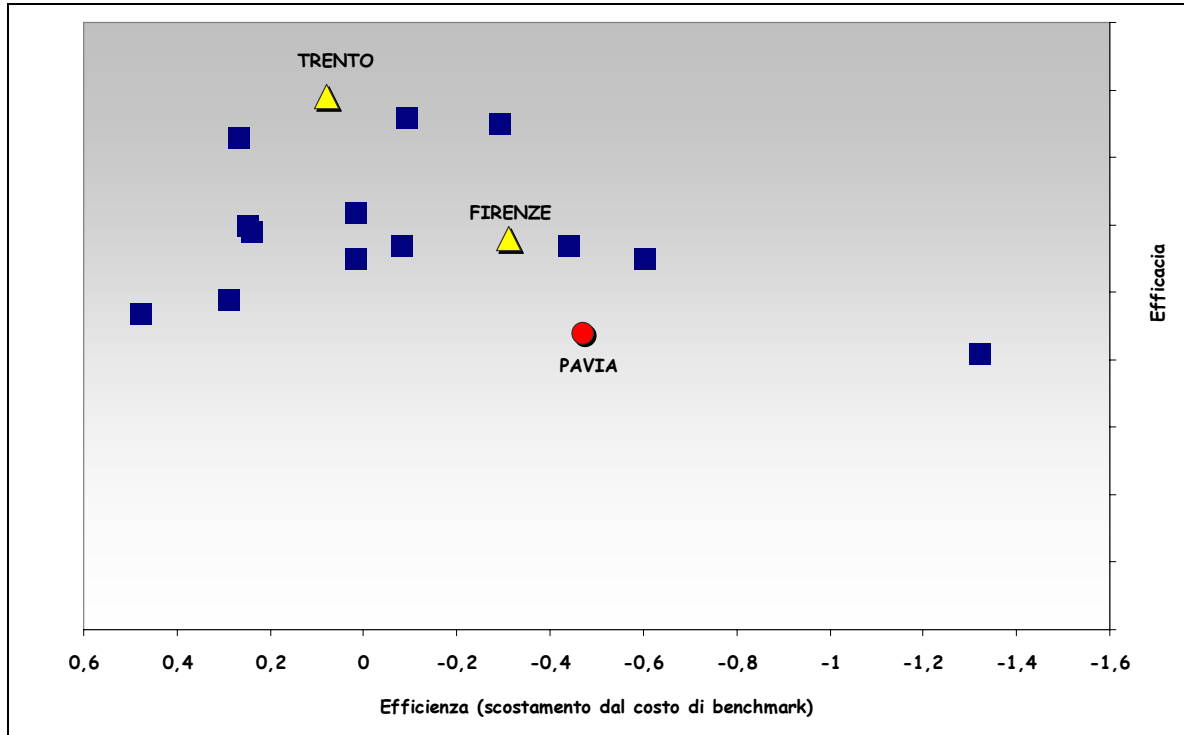


Fig. 9 - La relazione tra indicatori di efficacia e di efficienza calcolati per l'area contabile (lo scostamento è stato calcolato rispetto al benchmark, anziché rispetto al costo minimo, per eliminare effetti di scala connessi alla dimensione della sede). Nel grafico sono rappresentati con un colore differente il dato di Pavia e i dati delle sedi che sono state oggetto dello studio di caso.

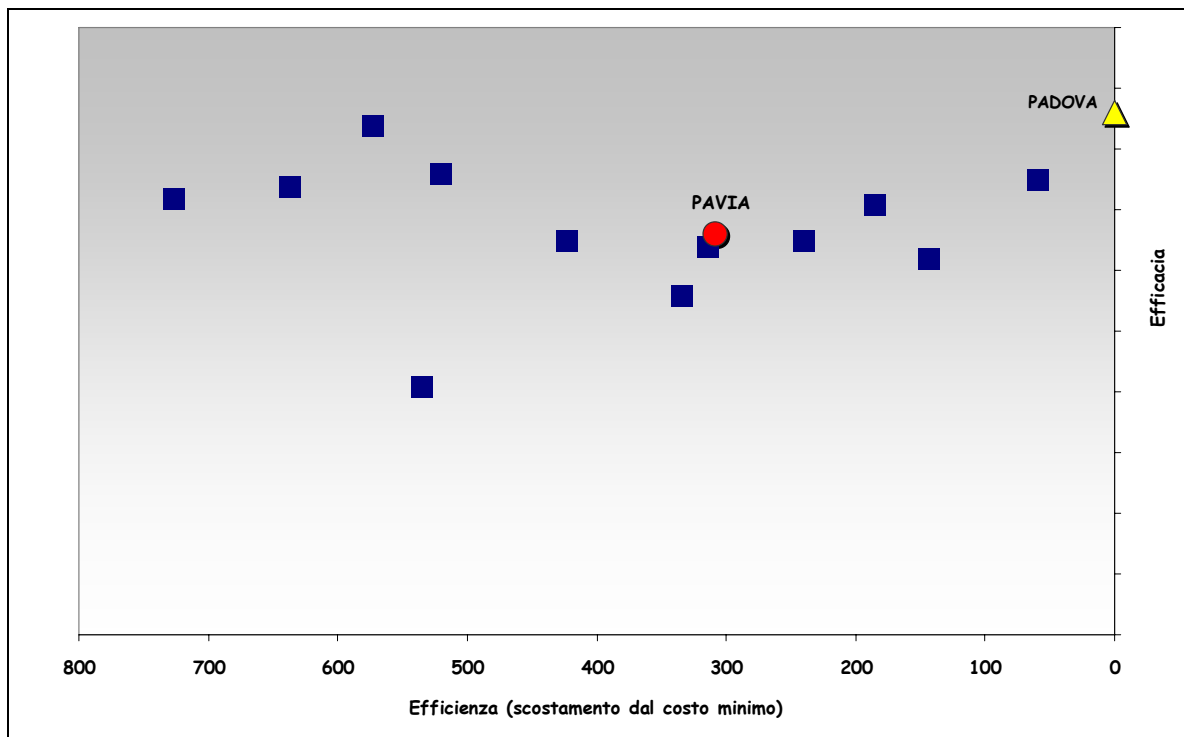


Fig. 10 - La relazione tra indicatori di efficacia e di efficienza calcolati per l'area personale. Nel grafico sono rappresentati con un colore differente il dato di Pavia e quello della sede che è stata oggetto dello studio di caso

Le funzioni di valutazione e controllo non possono limitarsi all'esclusivo controllo di regolarità amministrativo-contabile ma sono dirette all'analisi dei risultati in concreto conseguiti, alla valutazione degli stessi rispetto ad obiettivi e standard prefissati, così da poter individuare eventuali azioni correttive.

Ciò comporta la necessità di un cambiamento anche nella strutturazione del bilancio preventivo di Ateneo, da redigersi all'interno di un processo di pianificazione pluriennale, articolato per attività/obiettivi e per centri di responsabilità. La formazione del bilancio preventivo d'esercizio dovrà, pertanto, avvenire all'interno di un processo di pianificazione pluriennale che consenta di ottenere indicazioni gestionali valide in relazione ad un arco temporale di almeno un triennio e dovrà contestualmente recepire i risultati delle attività di programmazione triennale del fabbisogno di personale e dell'edilizia universitaria, anch'esse imposte dalla normativa. Occorre, inoltre, che l'azione di governo comporti l'attribuzione di ben definite responsabilità. Ciò significa costruire un sistema di formazione delle decisioni all'interno del quale gli Organi di Governo definiscono obiettivi, strategie e risorse disponibili, il management programma e realizza le azioni e la funzione di controllo analizza i risultati conseguiti, valutandoli in rapporto agli obiettivi e/o a standard predefiniti, per decidere, ove occorra, successive azioni correttive. In questo modo si raggiungeranno le seguenti finalità:

- a) rappresentare in modo efficace agli Organi di Governo i reali fabbisogni dell'Ateneo cui dovranno essere correlati gli stanziamenti di bilancio;
- b) identificare le responsabilità gestionali dei Dirigenti, dei Capi Divisione e dei Responsabili di Ufficio in relazione all'utilizzo degli stanziamenti ed al raggiungimento dei risultati attesi;
- c) consentire, in corso d'anno, un monitoraggio sistematico sugli effettivi andamenti gestionali facilitando gli interventi di assestamento ed aumentando la flessibilità del sistema;
- d) agevolare le operazioni di rendicontazione, confrontando i risultati raggiunti – a livello operativo e finanziario – rispetto a quelli programmati e consentendo, pertanto, l'analisi dei livelli di efficacia e di efficienza raggiunti nei diversi processi.

Non è corretto affermare che la scarsità di risorse, la rigidità dei bilanci universitari e il grado di incertezza in merito alle decisioni ministeriali di finanziamento alle sedi deprimano il valore dell'attività di programmazione e controllo. Al contrario, un uso razionale e trasparente delle risorse, la responsabilizzazione degli attori istituzionali in relazione alle risorse assegnate e ai risultati raggiunti, un'analisi approfondita dei processi rappresentano elementi che rafforzano l'organizzazione e le consentono di mantenere il livello qualitativo e quantitativo dei servizi soprattutto all'interno di scenari caratterizzati da grande turbolenza.

È necessario, pertanto, che, in sede di assegnazione delle risorse, gli Organi di Governo considerino l'ammontare delle stesse effettivamente disponibile, i livelli di domanda consolidata dei vari servizi, i progetti relativi a servizi innovativi che si intendono offrire ed analizzino, successivamente, i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati. Affinché il sistema di gestione budgetaria delineato possa essere validamente attuato, è necessario che i responsabili dei diversi centri decisionali ed operativi che caratterizzano la struttura organizzativa universitaria vi partecipino attivamente e siano coinvolti in un processo integrato di decisioni di cui siano espliciti e condivisi gli obiettivi e i criteri relativi all'assegnazione di risorse. Se i criteri di assegnazione delle risorse si basano su grandezze oggettive e misurabili identificate al fine di premiare i livelli di efficienza, di efficacia e di qualità, si diffonde una tensione organizzativa finalizzata al loro miglioramento. In quest'ottica, la gestione budgetaria assume la funzione di programmazione e di guida e il sistema di vincoli che essa pone non assume un significato penalizzante ma, al contrario, si configura come adeguato strumento di responsabilizzazione gestionale. Un sistema gestionale così configurato si attua e fornisce risultati positivi solo se, contestualmente, vengono attivati strumenti gestionali-contabili innovativi, si sviluppa una **funzione di controllo di gestione** e si costruisce un sistema informativo capace di acquisire e conservare i dati necessari al suo funzionamento. Il controllo di gestione persegue obiettivi che, nell'attuale contesto universitario assumono un'estrema rilevanza:

- predisposizione di strumenti sintetici per il monitoraggio dell'andamento economico dell'Ateneo;
- analisi dei costi e dei proventi al fine di evidenziare i principali fattori gestionali da governare;
- aumento del livello di responsabilizzazione della struttura in ordine ai costi di processi gestiti;
- creazione di un modello di comportamento gestionale uniforme in tutta la struttura;
- definizione degli strumenti per adempiere alla normativa relativa alla responsabilità dei dirigenti e alle valutazioni di efficienza, efficacia ed economicità;
- creazione dei presupposti per l'introduzione dei sistemi di valutazione della qualità.

Peraltro, occorre sottolineare che il fattore critico strumentale al successo di una gestione budgetaria è rappresentato dalla convinzione diffusa che le modalità di governo e amministrazione dell'Ateneo debbano essere modificate, coinvolgendo ogni settore dell'organizzazione e favorendo la crescita di una capacità manageriale interna indispensabile per ottenere una struttura atta a fornire servizi efficienti ed efficaci. Solo così si potranno creare le condizioni affinché vi sia comunque uno sviluppo dell'Ateneo, nonostante la considerevole riduzione di risorse finanziarie che il sistema universitario ha subito e continua a subire in questi ultimi anni.

Occorre, tuttavia, sottolineare che, aldilà del valore gestionale, l'adozione di tali strumenti rappresenta comunque un obbligo di legge⁵. In tal senso, la mancata adozione di un bilancio pluriennale è stata rilevata dal Collegio dei Revisori dei Conti dell'Ateneo ed indicata come uno degli impedimenti all'esecuzione della delibera del Consiglio del 19 febbraio 2004 in merito all'individuazione di tre posizioni dirigenziali e alla relativa copertura finanziaria⁶.

Al riguardo, deve essere ricordata anche la delibera del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione in sede congiunta del 28 ottobre 2002 in merito alle azioni da intraprendersi e ai provvedimenti da adottarsi per il contenimento della spesa per il personale. In quella sede, gli Organi di Governo hanno fissato quali obiettivi prioritari della Direzione Amministrativa quanto segue:

- a) la definizione, nell'ambito del prescritto "piano triennale di fabbisogno del personale" che rifletta le accresciute esigenze organizzative e di professionalità correlate all'implementazione del nuovo "modello organizzativo" dell'Ateneo;
- b) la predisposizione di un modello di proiezioni per le analisi di compatibilità tra i fabbisogni del personale e gli attuali e futuri vincoli di bilancio, nell'ottica di una corretta "programmazione economico-finanziaria pluriennale" dell'Ateneo.

Ad oggi, tali obiettivi non possono considerarsi raggiunti. In realtà, la programmazione triennale del personale tecnico-amministrativo per il triennio 2004-2006 è stata approvata dal Consiglio d'Amministrazione dell'Ateneo nella seduta del 26 ottobre 2003. Tuttavia, da un lato, il processo di programmazione economico-finanziaria non è stato implementato e dall'altro, il NuV non ritiene che il piano triennale approvato soddisfi pienamente le condizioni che oggi risultano indispensabili quando si fa attività di programmazione del personale (si veda il paragrafo 2).

⁵ Si richiamano, in particolare, la Legge 24 dicembre 1993, n.537 (Interventi correttivi di finanza pubblica), la Legge 27 dicembre 1997, n.449 (Misure per la stabilizzazione della finanza pubblica), i decreti ministeriali di definizione dei criteri per la ripartizione del FFO, il D.P.R. 25 luglio 1997, n.306 (Regolamento recante norme in materia di contributi universitari) e le Leggi Finanziarie dell'ultimo quadriennio.

⁶ Si legge nel verbale 2/2004 del Collegio dei Revisori: "...nel premettere che la mancata adozione da parte dell'Università di un bilancio pluriennale non permette di verificare la fondatezza di tale accantonamento, si rileva che il precetto costituzionale (art.81) impone, alla pubblica amministrazione, che la copertura delle relative spese debba necessariamente avere carattere certo ed attuale, ciò che, in atto, non si riscontra nel provvedimento in questione."

In questa direzione, il NuV aveva già invitato l'Amministrazione dell'Ateneo ad introdurre le necessarie innovazioni nel sistema gestionale-contabile dell'Ateneo. L'Amministrazione dell'Ateneo ha condiviso le necessità evidenziate dal NuV e già dall'anno 2001 ha adottato un sistema informativo gestionale che facilita l'introduzione delle innovazioni nel senso sopra indicato. Occorre, peraltro, segnalare che, ad oggi, ancora molto rimane da fare affinché i processi gestionali siano realizzati secondo le logiche sopra descritte.

5. Il conto consuntivo 2003

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

Il piano dei conti adottato dall'Ateneo classifica le risorse finanziarie acquisite in base alla loro provenienza e le spese in relazione alla tipologia di destinazione e le Tab. 1 e 2 mostrano le entrate accertate e le uscite impegnate nel triennio 2001-2003.

Tab. 1 – Entrate a consuntivo nel triennio 2001-2003 secondo la classificazione prevista dal piano dei conti finanziario dell'Ateneo (dati in milioni di euro)

Entrate accertate	2003	Rilevanza % sul totale al netto delle partite di giro	2002	Rilevanza % sul totale al netto delle partite di giro	2001	Rilevanza % sul totale al netto delle partite di giro
Entrate contributive	28,532		22,290		20,368	
Entrate da attività convenzionate	0,293		0,128		0,355	
Vendita di beni e servizi	0,805		0,747		2,493	
Proventi patrimoniali	0,259		0,362		0,018	
Proventi finanziari	0,084		0,123		0,013	
Alienazione di beni patrimoniali	0,331					
Entrate proprie	30,303	15,3%	23,651	12,1%	23,249	12,4%
Trasferimenti correnti dallo Stato	136,897		137,909		135,718	
Altri trasferimenti correnti	16,154		14,366		12,456	
Trasferimenti per ricerca scientifica	2,410		9,727		3,371	
Trasferimenti per investimenti	2,539		0,588		6,285	
Entrate da trasferimenti	158,000	79,8%	162,590	82,9%	157,829	84,0%
Entrate da trasferimenti interni	5,908	3,0%	5,174	2,6%	2,630	1,4%
Poste correttive e compensative di spese	3,428		3,797		3,241	
Entrate non classificabili in altre voci	0,455		0,957		1,037	
Altre entrate	3,883	2,0%	4,754	2,4%	4,277	2,3%
Totale al netto partite di giro	198,093	100,0%	196,170	100,0%	187,986	100,0%
Partite di giro	42,347		40,399		37,005	
Totale entrate	240,440		236,568		224,990	

Tab. 2 – Uscite a consuntivo nel triennio 2001-2003 secondo la classificazione prevista dal piano dei conti finanziario dell'Ateneo (dati in milioni di euro)

Uscite impegnate	2003	Rilevanza % sul totale al netto delle partite di giro	2002	Rilevanza % sul totale al netto delle partite di giro	2001	Rilevanza % sul totale al netto delle partite di giro
Personale a tempo indeterminato	91,854		90,499		84,232	
Personale a tempo determinato	6,137		4,847		3,387	
Oneri ed imposte a carico Ente	33,125		32,121		29,991	
Altri costi per il personale	5,881		4,997		2,926	
Risorse umane	136,997	65,4%	132,464	66,5%	120,536	60,5%
Spese per il funzionamento istituzionale	2,841		2,874		1,146	
Acquisiz. di beni di consumo e servizi	2,725		2,901		2,840	
Manutenzione e gestione strutture	7,083		6,781		6,338	
Utenze e canoni	2,625		2,675		2,415	
Locazioni passive	1,171		1,091		0,900	
Spese per la sicurezza del lavoro	0,400		0,344		0,416	
Unità di Spesa ed Unità di Gestione	9,221		8,622		9,365	
Risorse per il funzionamento	26,067	12,4%	25,288	12,7%	23,419	11,8%
Borse di studio	17,319		14,945		15,240	
Altri interventi	2,534		2,307		2,375	
Interventi a favore degli studenti	19,852	9,5%	17,252	8,7%	17,616	8,8%
Oneri finanziari	2,023		0,381		0,093	
Imposte e tasse	1,786		1,483		1,423	
Oneri finanziari e tributari	3,808	1,8%	1,864	0,9%	1,516	0,8%
Altre spese correnti	0,293		0,089		0,105	
Poste correttive di entrate	0,044		0,033		0,058	
Spese non classificabili in altre voci	0,094		0,537		0,441	
Altre spese correnti	0,431	0,2%	0,659	0,3%	0,604	0,3%
Spese per ricerca scientifica	9,498	4,5%	7,414	3,7%	7,988	4,0%
Interventi edilizi	4,983		11,004		22,247	
Acquisto di immobilizzazioni tecniche	0,656		1,504		1,120	
Altri interventi	1,148		0,666		1,380	
Acq. immobiliz. ed interv. patrim.	6,787	3,2%	13,173	6,6%	24,746	12,4%
Estinzione mutui e prestiti	0,259	0,1%	0,113	0,1%	0,113	0,1%
Trasferimenti ed assegnazioni	5,824	2,8%	0,906	0,5%	2,720	1,4%
Totale al netto partite di giro	209,523	100,0%	199,134	100,0%	199,258	100,0%
Partite di giro	42,347		40,399		37,005	
Totale uscite	251,870		239,532		236,263	

L'analisi dei dati consuntivi evidenzia una crescita significativa delle spese correnti non compensata da un aumento dei finanziamenti ministeriali. In termini gestionali, le indicazioni ricavabili dalla situazione finanziaria dell'Ateneo sono estremamente 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 finanziarie.

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.

5.1 Le entrate

5.1.1 Entrate proprie

Entrate contributive: tale categoria di entrata rappresenta la quota più significativa delle entrate proprie. L'importo accertato a consuntivo 2003 al netto dei contributi da trasferire alla Regione Lombardia per il Diritto allo Studio, risulta superiore agli importi annualmente accertati nel precedente biennio. Il trend di crescita che si delinea deriva sia dall'aumento delle immatricolazioni sia dall'incremento della contribuzione degli iscritti ai corsi di laurea. Da sottolineare nel 2003 il rilevante aumento dei contributi per corsi di perfezionamento e master, più che raddoppiato rispetto all'esercizio precedente. Tale importo (€ 258.228) costituisce tuttavia ancora una piccola quota delle entrate contributive ed influisce così in modo ancora poco significativo sulle variazioni di tale categoria di entrata.

Vendita di beni e servizi: l'importo accertato a consuntivo 2003 mostra un aumento percentuale di circa 8 punti rispetto al valore accertato nell'esercizio 2002. A questo proposito, si deve tener presente che dal 1° luglio 2001 è stato adottato un nuovo Regolamento per i contratti attivi che ha comportato alcune 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. Di conseguenza, per effettuare un confronto significativo tra l'importo 2002 e quello dell'esercizio precedente, occorre 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.

5.1.2 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 per le spese di funzionamento e per le attività istituzionali degli Atenei, comprese le spese per il personale docente, ricercatore e non docente, per l'ordinaria manutenzione delle strutture e per la ricerca scientifica (ad eccezione della quota destinata a progetti di ricerca di interesse nazionale). Per l'anno 2003 tale fondo è stato determinato in 118.797.098,00 € (si veda il dettaglio in Tab. 3).

Tab. 3 - La composizione del FFO 2003 (importi in euro)

	Accertamenti 2003
Fondo consolidato 2002	118.423.304,00
Quota mobilità docenti 2002	72.616,00
Scuola per le Professioni Legali	78.251,00
Sottrazione Consortium Garr	-115.545,00
Riduzione FFO 2002	-950.514,00
Intervento di riequilibrio anno 2003	-1.133.017,00
Assegnazione 50% quota riequilibrio finalizzato ad attività di orientamento e tutorato	566.508,00
FFO consolidato provvisorio 2003	116.941.603,00
Integrazione disabili (L. 17/1999)	218.800,00
Il quota recupero arretrati	1.636.695,00
Saldo registrazioni sul capitolo FFO	118.797.098,00

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. Nell'esercizio 2003 risulta assegnato l'importo di € 4.143.935, rilevando quindi un forte aumento rispetto al precedente esercizio. Tale capitolo risulta così composto:

- € 2.917.631 per la programmazione del Sistema Universitario di Studi Superiori;
- € 611.104 per la Scuola Interuniversitaria Lombarda di Specializzazione per l'Insegnamento Secondario (S.I.L.S.I.S.);
- € 444.286 per l'innovazione didattica ex art. 4 D.M. 8/5/2001;
- € 85.946 per il Corso di Laurea in Scienze Motorie (anno 2003);
- € 84.968 per la Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali.

Altre assegnazioni da MIUR. Nel corso dell'esercizio 2003, sono stati assegnati all'Ateneo i seguenti ulteriori importi:

- € 12.281.818,57 per borse di studio. In particolare sono pervenuti 2.791.455,15 € per le borse ai dottorandi di ricerca e 9.438.446,42 € per le borse di specializzazione in medicina e chirurgia e 51.917 € per borse dirette a capaci e meritevoli;
- € 178.455 per attività sportiva;
- € 500.637 per attività di cooperazione interuniversitaria internazionale
- € 464.678,77 come altri trasferimenti per chiamate dirette per convegni e convenzioni.

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 2003 è stato di 530.019,69.

B) Altri trasferimenti correnti

Trasferimenti da Enti Pubblici. Questa tipologia di trasferimenti 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. Per l'esercizio 2003 l'importo accertato risulta pari a 1.675.218,29 €, si registra quindi un incremento rispetto all'anno 2002.

Trasferimenti da Enti Privati e privati. La tipologia di trasferimenti (accertamento 2003 € 1.428.556,28) imputata a questo conto è esattamente analoga a quella imputata alla voce descritta appena sopra.

Trasferimenti da Enti Territoriali. Il conto (accertamento 4.235.917,84 €) comprende i trasferimenti da Regione, Province, Comuni. I trasferimenti dalla Regione rappresentano, tuttavia, ben il 97% dell'accertamento complessivo 2003. 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 comprende le somme destinate integralmente al personale che svolge attività assistenziale. Per l'esercizio 2003 l'importo accertato risulta pari 8.779.522,86 €, rilevando quindi una lieve flessione rispetto all'anno 2002. Si osserva inoltre che ben il 72% dei trasferimenti complessivi deriva dal Policlinico San Matteo. Nella relazione al conto consuntivo è stato evidenziato che, nel corso dell'esercizio, non avendo ancora ricevuto il corri-

spondente 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 sia sull'importo di fabbisogno accordato dal MIUR per il 2003 per circa 4,1 milioni di Euro sia sulle disponibilità di cassa a causa dell'uscita dal regime di Tesoreria Unica.

C) Trasferimenti per ricerca scientifica

Cofinanziamento da MIUR (PRIN). L'accertamento complessivo pari a € 2.003.348,01 comprende il finanziamento ricevuto in relazione sia ai progetti di ricerca di interesse nazionale (saldo cofinanziamento 2002) che ai progetti FIRB dell'anno 2003. 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.

D) Trasferimenti per investimenti

L'importo complessivamente accertato nell'esercizio 2003 quale trasferimento per investimenti è stato di € 2.539.000, presentando un valore di ben quattro volte superiore a quello del 2002. Tale importo deriva totalmente da assegnazioni MIUR in relazione al Fondo per l'edilizia universitaria. In particolare, si riferisce al finanziamento per l'edilizia generale e dipartimentale, sportiva e a interventi edilizi per l'esercizio finanziario 2003, nonché al finanziamento a favore del Centro Sismico (1.500.000€).

5.1.3 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.

5.1.4 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. L'accertamento risulta pari a 3.427.737€.
- **Entrate non classificabili in altre voci** comprendono i proventi da lasciti e donazioni, le riscossioni IVA, ecc. L'accertamento risulta pari a 454.848 €.

5.2 Le Uscite

5.2.1 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. L'aumento complessivo del costo del lavoro relativo al personale di ruolo nel 2003 rispetto all'esercizio precedente è stato di oltre 3,4 milioni di euro. Come precisato nella relazione al conto consuntivo, questo deriva dall'aumento delle spese per il personale docente, a seguito sia dell'incremento stipendiale del 2,75% sia del costo delle conferme e ricostruzioni di carriera, nonché dall'aumento della spesa per il personale tecnico-amministrativo per gli arretrati del CCNL, solo in parte compensati dal minor costo del personale cessato e non sostituito a seguito del blocco della Finanziaria 2003.

La composizione dei costi relativi alle risorse umane dell'anno 2003 è mostrata in Tab.4.

Tab. 4 - La composizione dei costi relativi alle risorse umane nell'anno 2003 (importi in euro)

Personale di ruolo				
	Retribuzioni	Oneri	Irap	Totale
Ordinari	29.486.099	8.540.599	2.491.924	40.518.622
Associati	20.116.257	5.785.101	1.694.102	27.595.460
Ricercatori	12.819.358	3.671.172	1.074.365	17.564.895
Dirigenti	108.456	36.318	9.016	153.790
Personale tecnico-amministrativo	18.457.138	5.523.348	1.564.413	25.544.899
Collaboratori e esperti linguistici	494.828	173.121	42.025	709.974
Totale	81.482.136	23.729.659	6.875.844	112.087.639
Altri costi di personale				
Supplenze	648.565	131.495	55.128	835.188
Contratti con personale docente	1.233.688			1.233.688
Attività didattica integrativa	748.048			748.048
Competenze access. al personale docente	628.568	157.283	53.626	839.477
Assegni per collaborazione attività di ricerca	1.143.076	104.162	0	1.247.238
Dirigenti a contratto	284.740	76.625	21.760	383.126
PTA a tempo determinato	850.216	204.683	74.875	1.129.774
Co.Co.Co. Ammin.Centrale	207.651	31.031	29.748	268.430
Co.Co.Co. Unità di Gestione	1.466.331	219.122	210.065	1.895.519
Co.Co.Co. Facoltà	302.672	45.230	43.360	391.262
Competenze access. ai dirigenti	111.555	37.082	11.265	159.902
Competenze access. al personale TA	1.560.094	323.755	112.129	1.995.978
Competenze serv. sanit. attività assistenziale	8.071.735		576.611	8.648.346
Formazione personale TA	88.121			88.121
Compensi per attività conto terzi	3.085.513		299.966	3.385.479
Servizio mensa	648.869			648.869
Altri costi	579.475	292.147	139.220	1.010.842
Totale	21.658.917	1.622.616	1.627.754	24.909.287
Totale Personale	103.141.053	25.352.275	8.503.597	136.996.925

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.

5.2.2 Risorse per il funzionamento

L'incremento complessivo delle strutture d'Ateneo ha indotto negli ultimi anni una crescita dei costi di gestione e delle spese generali. Tuttavia, l'incremento registrato per l'esercizio 2003 risulta abbastanza contenuto, pari al 3% rispetto all'importo impegnato nel 2002. In particolare, si è verificato un aumento di alcune voci di costo come le spese per il funzionamento istituzionale, per le locazioni passive, per la manutenzione e gestione delle strutture (pulizia, riscaldamento, ecc.). Si registra un incremento anche delle spese per consulenze e prestazioni esterne, per la sicurezza sul lavoro, nonché per la fornitura di acqua e gas. Gli aumenti di spesa più significativi in termini percentuali riguardano le spese per le attività contro terzi e per il funzionamento dei Centri. A proposito di quest'ultimo tipo di spesa, nella relazione al conto consuntivo si precisa che tale aumento si è verificato a seguito dell'aggiudicazione della gara per il Progetto Ciclotrone del LENA.

Per contro, si assiste ad una riduzione delle spese per l'acquisto di beni e servizi (materiali di consumo, vigilanza, trasporti e facchinaggio, acquisto libri, riviste ecc...), nonché delle spese telefoniche e, seppur in misura minore, dell'energia elettrica.

5.2.3 Interventi a favore degli studenti

Nel corso degli ultimi anni accademici, l'Ateneo ha effettuato una serie di gradualità aggiustamenti della contribuzione studentesca finalizzati al mantenimento di entrate contributive compatibili con le 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 Studio⁷. 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.

5.2.4 Le spese per ricerca scientifica

L'incidenza percentuale delle spese per ricerca scientifica torna a crescere nell'esercizio 2003, raggiungendo il 4,5% delle uscite complessivamente impegnate, dopo essere stata caratterizzata da un trend in diminuzione negli scorsi anni, 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'analogia 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.

⁷ 'Analisi della contribuzione studentesca A.A. 2001/02', cit.

Tab. 5 - La composizione degli interventi per il Diritto allo Studio nell'esercizio 2003 (importi in euro)

Dottorato di ricerca	4.358.120	
Scuole di specializzazione in Medicina e chirurgia	11.394.952	
Post-dottorato	5.165	
Borse per attività di ricerca	855.371	
Borse per capaci e meritevoli	242.500	
IRAP e oneri su borse di studio	462.602	
Borse di Studio		17.318.709
Attività part-time	355.213	
Borse di tutoring	197.858	
Programmi di mobilità e scambi culturali per gli studenti	257.323	
Partecipazione a programmi comunitari	46.902	
Iniziativa ed attività culturali gestite dagli studenti	62.666	
Rimborso tasse a studenti	1.223.721	
Interventi a favore studenti diversamente abili	103.679	
Altro	286.189	
Altri interventi		2.533.551
INTERVENTI A FAVORE DEGLI STUDENTI		19.852.260

Tab. 6 - La composizione delle spese per ricerca scientifica nell'esercizio 2003 (importi in euro)

Spese per ricerca finanziate da Ateneo	2.105.804
Spese per ricerca finanziate sui fondi Cofin (PRIN)	6.773.286
Spese per le attività dei Dottorati di ricerca	222.428
Spese pubblicazioni e collane	111.900
Spese per congressi e convegni	96.651
Spese per ricerca finanziate da MIUR	88.676
Spese per ricerca finanziate da altri Ministeri	0
Spese per ricerca finanziate da Organismi internazionali	55.017
Spese per ricerca finanziate da CNR	0
Spese per ricerca finanziate da Enti pubblici	22.067
Spese per ricerca finanziate da Enti territoriali	3.660
Altre spese per ricerca	18.655
Spese per ricerca scientifica	9.498.143

5.2.5 Acquisto di immobilizzazioni ed interventi patrimoniali

Nell'esercizio 2003 l'impegno finanziario per questa tipologia di spese si è quasi dimezzato rispetto all'analoga destinazione di spesa dell'esercizio 2002, confermando il trend negativo già evidenziato lo scorso anno. 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 e-

stremamente 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 studio⁸. 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 mancanza 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. L'Amministrazione dell'Ateneo, condividendo tale posizione, ha attivato un progetto per la realizzazione del Sistema Informativo per l'edilizia che consenta di disporre di

⁸ CNVSU, L'attivazione di un sistema di accreditamento dei corsi di studio nell'università italiana: prime raccomandazioni e proposte, Doc, 12/01
http://www.cnvsu.it/Documenti/Default.asp?id_documento_padre=10599.

informazioni dettagliate in merito alla dimensione e all'utilizzo degli spazi disponibili per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e amministrative.

5.2.5 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 € 262.705.
- **Contributi ad Enti, Associazioni e Consorzi** comprendono le quote associative a consorzi ed associazioni. L'importo a consuntivo è stato di € 5.561.784.

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. 7 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 13-16 %.
- 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 uscita (grado di realizzazione delle spese) esprime la quota di risorse impegnate nell'anno dall'Amministrazione in rapporto alle risorse complessivamente stanziare; di conseguenza può essere considerato quale stima della capacità di utilizzo delle risorse disponibili. Nel triennio considerato, tale indicatore presenta un trend di crescita. Mentre nel 2001 era stato utilizzato il 75% dello stanziamento definitivo, nel 2003 la percentuale sale al 79%.
- 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 2001, 2002 e 2003 rispettivamente pari al 26%, al 35% e al 27%, mentre la parte rimanente è confluita tra i residui attivi. La situazione verificatasi nell'esercizio 2003 deriva anche dall'uscita dell'Ateneo dal Sistema di Tesoreria Unica a partire dal mese di luglio di tale anno⁹, che ha previsto modalità diverse di trasferimento. 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.

⁹ Secondo quanto previsto dal decreto del Ministro dell'Economia e Finanze n. 59453 del 19/06/2003.

Tab. 7 - Indicatori di capacità previsionale ed amministrativa

Grado di attendibilità delle previsioni	2001		2002		2003	
Previsioni finali di spesa	312.553		306.506		314.585	
Previsioni iniziali di spesa	203.828	153,3%	210.701	145,5%	214.987	146,3%
Impegni	236.263		239.532		250.047	
Previsioni iniziali di spesa	203.828	115,9%	210.701	113,7%	214.987	116,3%
Impegni	236.263		239.532		250.047	
Previsioni finali di spesa	312.553	75,6%	306.506	78,1%	314.585	79,5%
Previsioni finali di entrata	223.187		228.710		239.497	
Previsioni iniziali di entrata	199.180	112,1%	203.956	112,1%	210.541	113,8%
Accertamenti	224.990		236.568		240.440	
Previsioni iniziali di entrata	199.180	113,0%	203.956	116,0%	210.541	114,2%
Accertamenti	224.990		236.568		240.439	
Previsioni finali di entrata	223.187	100,8%	228.710	103,4%	239.497	100,4%
Capacità di riscossione e di pagamento	2001		2002			
Riscossioni	123.073		142.691		137.214	
Accertamenti	224.990	54,7%	236.568	60,3%	240.439	57,1%
Pagamenti	186.797		202.019		211.537	
Impegni	236.263	79,1%	239.532	84,3%	250.047	84,6%
Capacità di spesa						
Pagamenti	230.591		235.710		248.515	
Residui passivi iniziali+ impegni	289.636	79,6%	298.468	79,0%	312.416	79,5%
Equilibrio di cassa						
Pagamenti	230.591		235.710		248.515	
Fondocassa iniziale+ riscossioni	248.986	0,93	258.296	0,91	251.645	0,99
Permanenza media del denaro in cassa (in giorni)						
[Cassa iniziale + cassa finale)/2]*365	27		32		19	
Pagamenti						

- L'effetto più tangibile, prima delle disposizioni limitative all'utilizzo della liquidità di Tesoreria e successivamente del nuovo sistema di gestione del servizio di cassa, si coglie anche dall'andamento dell'indicatore sulla permanenza media del denaro in cassa. Nel 1996, l'indicatore evidenziava una permanenza media pari a circa 170 giorni. Nel triennio considerato, tale indicatore risulta mediamente pari a 26 giorni. Decisamente ridotto è il valore assunto nel 2003 (19 giorni), a questo proposito, si osserva inoltre una netta riduzione del fondo cassa dal 1/1 al 31/12. Si deve tuttavia precisare che dall'analisi non emerge un trend costante dell'indicatore di permanenza media del denaro in cassa, ma tendono piuttosto a delinarsi oscillazioni attorno al valore medio. Quanto detto influisce anche

sull'andamento dell'indice relativo all'equilibrio di cassa¹⁰ 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 amministrazione¹¹, i residui attivi e i residui passivi (Fig. 12).

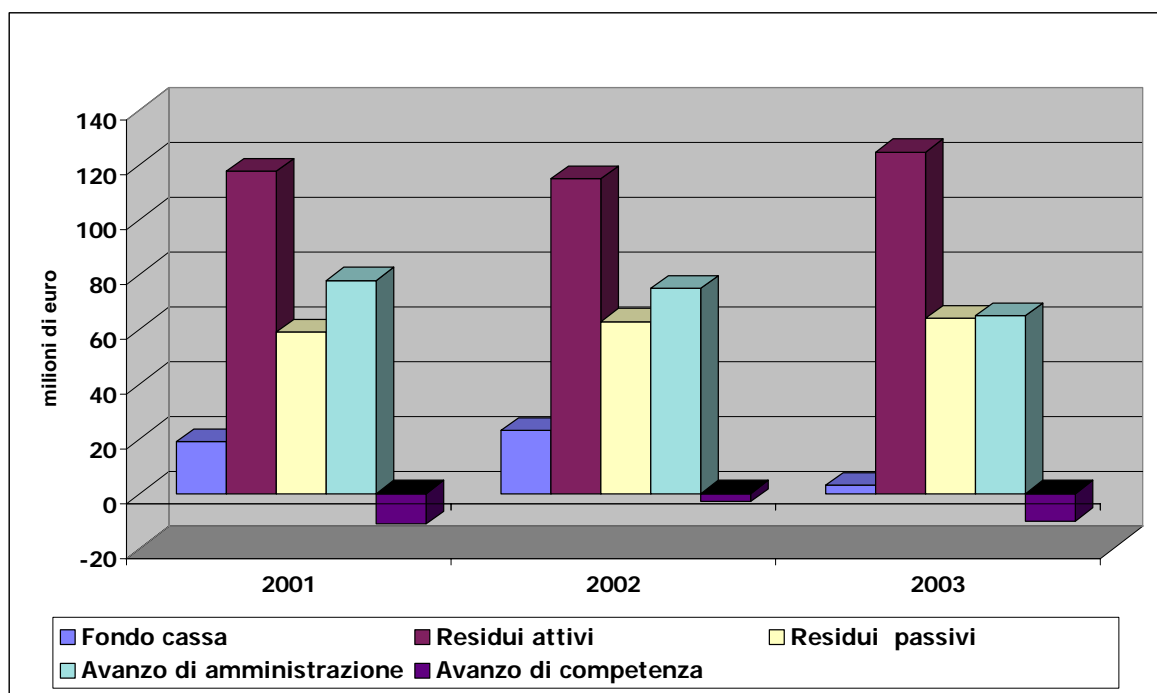


Fig. 12 - Andamento temporale dei margini finanziari nel triennio 2001 – 2003.

La Tab. 8 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 (4-5%).

La Fig. 12 presenta l'andamento dei margini finanziari nel corso del triennio 2001-2003. Dall'analisi emergono alcuni aspetti d'interesse. In particolare si osserva che l'avanzo di competenza rimane costantemente negativo durante il periodo considerato che significa entrate accer-

¹⁰ 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.

¹¹ 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 200x + residui attivi 200x - residui passivi 200x.

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

tate minori delle uscite impegnate in tutti gli esercizi del triennio considerato. Tuttavia, come già evidenziato, l'avanzo di amministrazione assume valori superiori a 60 milioni di euro in tutti gli esercizi, pur presentando un trend in diminuzione. In particolare, la riduzione registrata nel 2003 deriva dalla forte contrazione del fondo cassa (-86%).

Tab. 8 - *Analisi della modalità di formazione e delle componenti dell'avanzo di amministrazione (in migliaia di euro)*

	2001	2002	2003
Entrate accertate (al netto partite di giro)	187.986	196.170	198.093
Uscite impegnate (al netto partite di giro)	199.258	199.134	207.700
Avanzo (disavanzo) di competenza	-11.273	-2.964	-9.607
Avanzo di amministrazione esercizio precedente	89.366	77.796	75.088
Avanzo di gestione	78.093	74.832	65.481
Variazione residui attivi rispetto all'anno precedente	-406	-133	-844
Variazione residui passivi rispetto all'anno precedente	109	389	286
Avanzo di amministrazione	77.796	75.088	64.923
<i>Composto da:</i>			
Fondo cassa al 31/12	18.396	22.587	3.129
Residui attivi al 31/12	118.336	114.870	125.409
Residui passivi al 31/12	-58.936	-62.369	-63.615
Avanzo di amministrazione (totale a pareggio)	77.796	75.088	64.923
di cui disponibile	4.227	3.191	2.436
	5,4%	4,2%	3,8%

8. 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)¹², che redigono propri bilanci preventivi e consuntivi, e strutture non autonome (unità di spesa), i cui dati contabili confluiscono nel bilancio dell'Amministrazione Centrale.

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

Occorre, peraltro, osservare che, nonostante l'avvio della procedura contabilità unificata a partire dal 2001, le modalità di imputazione delle poste contabili non appare ancora sufficientemente omogenea. Come segnalato anche in occasione di studi specifici effettuati sui bilanci consuntivi dei Dipartimenti¹³, la definizione puntuale di regole di contabilizzazione omogenee per tutte le Unità di Gestione risulta assolutamente indispensabile per leggere in modo univoco i dati contabili dei Dipartimenti e per ricavarne informazioni gestionali corrette. Tale esigenza si rafforza in considerazione del fatto che il nuovo sistema contabile consente di integrare, in modo pressoché automatico, le rilevazioni finanziarie con le rilevazioni contabili di tipo economico-patrimoniali (Contabilità Generale e Contabilità Analitica) in modo da poter misurare e valutare l'utilizzo delle risorse investite nelle strutture centrali e decentrate per lo svolgimento dei processi produttivi.

Nella Tab. 9 viene presentata un'analisi della formazione del risultato finanziario ed amministrativo degli anni 2001, 2002 e 2003, espresso in €. Il risultato di competenza dell'esercizio 2001 mostra un avanzo di competenza di oltre 21 milioni di euro dovuto ad entrate accertate

¹² Nel 2003 si contano 63 unità di gestione: 51 Dipartimenti, 3 Centri e 9 Biblioteche.

¹³ Faita G., *Analisi delle dotazioni e delle spese di funzionamento dei Dipartimenti, anno 2001, Rapporto interno, Università di Pavia, Luglio 2002*

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. Il dato relativo al 2003 risulta in linea con quello relativo al precedente esercizio, confermando così come causa della rilevante differenza iniziale il passaggio dal criterio di cassa a quello di competenza.

Nell'esercizio 2003, l'avanzo di amministrazione delle Unità di Gestione risulta pari a circa 28 milioni di euro. Di tale avanzo risulta disponibile una quota pari al 26%, ovvero 7.441.795 euro.

Il fondo cassa delle Unità di gestione al 31/12/2003 ammonta a 6.102.604 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'avvenuta 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.

Tab. 9 - Analisi della modalità di formazione e delle componenti dell'avanzo di amministrazione delle Unità di gestione

Analisi del risultato finanziario ed amministrativo			
	2001	2002	2003
+ Entrate accertate	48.524.189	30.903.089	32.005.066
- Uscite impegnate	26.585.595	29.426.487	29.911.781
= Avanzo (disavanzo) di competenza	21.938.594	1.476.602	2.093.285
+ Avanzo anno precedente	2.775.803	24.714.397	26.147.745
= Avanzo di gestione	24.714.397	26.190.999	28.241.030
Variazione residui attivi rispetto all'anno precedente	-	77.235	-71.526
Variazione residui passivi rispetto all'anno precedente	-	-120.489	77.127
Avanzo di amministrazione	24.714.397	26.147.745	28.246.631
<i>Composto da:</i>			
+ Fondo cassa al 31/12	6.678.630	8.877.731	6.102.604
+ Residui attivi al 31/12	21.274.076	23.015.518	28.182.602
- Residui passivi al 31/12	3.238.309	5.745.504	6.038.575
= Avanzo di amministrazione (totale a pareggio)	24.714.397	26.147.745	28.246.631
di cui disponibile	3.780.968	5.703.666	7.441.795
	15%	22%	26%
Equilibrio di cassa			
Pagamenti	23.347.286	26.842.057	29.541.585
Cassa iniziale + riscossioni	30.025.916	35.719.788	35.644.189
	77,8%	75,1%	82,9%
Permanenza media del denaro in cassa (in giorni)			
[Cassa iniziale + cassa finale]/2]*365	74	106	93
Pagamenti			

Le Tab. 10 e 11 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 avevano determinato nel 2002 una riduzione delle entrate accertate nella misura del 40% rispetto all'anno precedente. In particolare, la riduzione aveva interessato le entrate da trasferimenti interni ovvero le somme trasferite dall'Amministrazione Centrale, la cui rilevanza percentuale è passata da circa il 60% nel 2001 al 38% nel 2002. I dati relativi al 2003 confermano la situazione delineata nel precedente esercizio. Con riferimento ai valori assoluti si osserva una crescita contenuta sia delle entrate accertate sia delle uscite impegnate. In relazione all'analisi delle rilevanze percentuali, si evidenzia una maggiore incidenza delle entrate proprie e di quelle da trasferimenti, mentre si riducono ulteriormente le entrate da trasferimenti interni. Per quanto riguarda la composizione delle uscite, da sottolineare un aumento delle spese per ricerca, che passano dal 53% nel 2002 al 57% nel 2003.

Tab. 10 - Le Entrate accertate nei conti consuntivi dei Dipartimenti nel triennio 2001-2003 (dati in euro)

Entrate	2001	%	2002	%	2003	%
Entrate da attività convenzionate	356.373		481.592		771.172	
Vendita di beni e servizi	2.839.842		5.716.182		6.594.305	
Proventi finanziari			92.127		88.696	
Entrate proprie	3.196.215	7,4%	6.289.900	23,9%	7.454.172	27,0%
Altri trasferimenti correnti	843.322		637.698		643.752	
Trasferimenti per ricerca scientifica	11.910.048		8.230.018		10.010.161	
Trasferimenti per investimenti	487.165		78.760		125.435	
Entrate da trasferimenti	13.240.535	30,8%	8.946.476	34,0%	10.779.348	39,0%
Per il funzionamento	13.917.450		4.238.772		2.938.523	
Per la ricerca scientifica	8.104.999		4.368.898		4.733.073	
Per la didattica	613.264		346.465		341.368	
Per proventi prestazioni conto terzi	2.431.631		87.895		383	
Per programmi internaz. di cooperaz.	19.292		51.038		42.515	
Altri trasferimenti	868.544		897.060		36.966	
Entrate da trasferimenti interni	25.955.181	60,4%	9.990.129	37,9%	8.092.829	29,3%
Altre entrate	575.849	1,3%	1.120.989	4,3%	1.315.892	4,8%
Totale (al netto partite di giro)	42.998.652	100%	26.347.495	100%	27.642.241	100%

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

- percentuale dei finanziamenti per ricerca rispetto al totale delle entrate;
- percentuale delle spese per ricerca rispetto al totale delle spese.

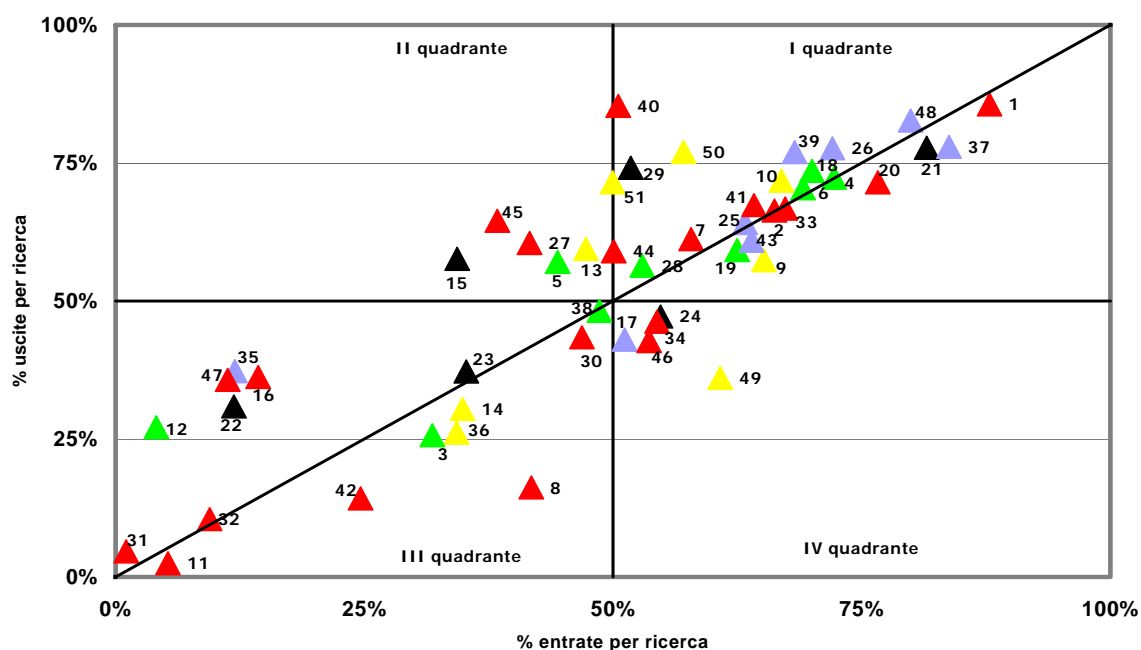
Tab. 11 - Le Uscite impegnate nei conti consuntivi dei Dipartimenti nel triennio 2001-2003 (dati in euro)

Uscite	2001	%	2002	%	2003	%
Per il funzionamento istituzionale	298.249		268.495		188.075	
Acquisiz. di beni di consumo e servizi	1.772.535		1.740.877		1.150.442	
Manutenzione e gestione strutture	525.371		576.081		441.152	
Utenze, canoni	522.893		443.659		288.198	
Locazioni passive			66.014		44.565	
Per la sicurezza del lavoro	27.960		33.969		29.076	
Per la didattica	243.841		253.218		269.087	
Per attività conto terzi	2.532.362		5.440.578		5.638.341	
Per programmi internaz. di cooperaz.	46.510		69.701		25.228	
Altre spese	161.813		212.051		326.813	
Risorse per il funzionamento	6.131.533	27,9%	9.104.642	36,3%	8.400.978	32,4%
Oneri finanziari e tributari	226.725	1,0%	715.094	2,8%	739.066	2,9%
Altre spese correnti	8.263	0,0%	29.674	0,1%	36.600	0,1%
Spese per ricerca scientifica	13.169.589	60,0%	13.287.884	53,0%	14.806.814	57,2%
Acq. immobiliz. ed interv. patrim.	2.371.349	10,8%	1.954.926	7,8%	1.910.730	7,4%
Totale (al netto partite di giro)	21.966.461	100%	25.092.220	100%	25.894.187	100%

Analizzando i dati rappresentati in Fig. 13, è possibile identificare quattro diversi “tipi” di strategie di gestione delle risorse finanziarie adottate considerando dai Dipartimenti che si posizionano all’interno dello stesso quadrante.

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

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



Dipartimento di	Numero	Dipartimento di	Numero
Biochimica		1 Linguistica	26
Biologia Animale		2 Malattie Infettive	27
Chimica Farmaceutica		3 Matematica	28
Chimica Fisica		4 Meccanica Strutturale	29
Chimica Generale		5 Medicina Interna e Terapia Medica	30
Chimica Organica		6 Medicina Legale e Sanita Pubblica	31
Chirurgia		7 Medicina Preventiva Occupazionale e Comunita	32
Chirurgia Generale eTrapianti D'Organo		8 Medicina Sperimentale	33
Diritto e Procedura Penale "C.Beccaria"		9 Patologia Umana Ed Ereditaria	34
Diritto Romano, Storia e Filosofia Del Diritto		10 Psicologia	35
Discipline Odontostomatologiche "S.Palazzi"		11 Ricerche Aziendali	36
Ecologia del Territorio		12 Scienze Della Letteratura e Arte	37
Economia Pubblica e Territoriale		14 Scienze Della Terra	38
Economia Politica e Metodi Quantitativi		13 Scienze Dell' Antichita	39
Elettronica		15 Scienze Ematologiche, Pneumologiche e Cardiovasc.	40
Filosofia		17 Scienze Fisiologiche, Farmacologiche, Cell., Mol.	41
Fisica "A.Volta"		18 Scienze Morfologiche, Eidologiche E Cliniche	42
Farmacologia Sperimentale ed Applicata		16 Scienze Musicologiche, Paleografico-Filologiche	43
Fisica Nucleare E Teorica		19 Scienze Neurologiche	44
Genetica e Microbiologia		20 Scienze Pediatriche	45
Informatica e Sistemistica		21 Scienze Sanitarie Applicate e Psicocomp.	46
Ingegneria Edile e del Territorio		22 Scienze Sensoriali	47
Ingegneria Elettrica		23 Storico-Geografico	48
Ingegneria Idraulica e Ambientale		24 Statistica ed Economia Applicata "L.Lenti"	49
Lingue e Letterature Straniere Moderne		25 Studi Giuridici	50
		Studi Politici E Sociali	51

Fig. 13 - Posizionamento dei Dipartimenti dell'Ateneo in relazione alla rilevanza percentuale di entrate e di spese per ricerca sul totale delle entrate e delle spese- dati consuntivi 2003.