



**NUCLEO DI VALUTAZIONE INTERNA
UNIVERSITA' DI PISA**

**RELAZIONE SUL BILANCIO CONSUNTIVO
– anno 2004 –**

SOMMARIO

0. INTRODUZIONE	3
1. PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI E VERIFICHE	3
2. GLI OBIETTIVI PROGRAMMATI PER IL 2004 NELL'UNIVERSITA' DI PISA.....	4
2.1 OBIETTIVI 2004	6
3. IL BILANCIO CONSUNTIVO 2004.....	8
3.1 ANALISI DEL BILANCIO CONSUNTIVO DELL'UNIVERSITA' DI PISA RELATIVO ALL'ANNO 2004	8
3.2 LE STRUTTURE PERIFERICHE	11
4. LA RICERCA.....	19
4.1 Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale – (PRIN).....	19
5. CONCLUSIONI.....	22

0. INTRODUZIONE

La normativa principale nazionale e di ateneo di riferimento per la valutazione della attività di gestione e bilancio è costituita da:

- a) L 537/1993, art 5 comma 21
- b) Statuto Univ. Pisa, art 37bis
- c) Reg. Amm/fin/cont Univ. Pisa artt. 30 e 61

Siamo giunti al decennale della attuazione della autonomia finanziaria delle università, così come principalmente prevista dalla L537/93.

E' indubbio che il processo complessivo di viraggio del sistema universitario (perché comunque di sistema si tratta) verso sponde di sempre maggiore autonomia, con riguardo ai vari settori nei quali già l'art 6 della L 168/1989 individuava la concreta (comunque molto tardiva) attuazione dell'articolo 33 della Costituzione (autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile) determini per converso la necessità di attivare una efficace serie di momenti di valutazione e verifica, ai prioritari fini di orientare le istanze politicamente responsabili (sia a livello locale, che nazionale) al migliore utilizzo delle risorse disponibili.

A partire dal primo tassello normativo contenuto nell'art 7 L 168, fino ad arrivare all'art 5 L 537 – che non a caso unisce nella stessa disposizione normativa il superamento della precedente fase di puntuale finalizzazione di tutti i trasferimenti ministeriali e la previsione di due istanze valutative collegate: Nuclei di valutazione interna ed Osservatorio nazionale (ora – I370/99- CNVSU) – emergono chiaramente i due necessari corollari dell'esercizio dell'autonomia: responsabilità e valutazione.

Nel collegamento costituzionale tra libertà di ricerca ed insegnamento dei singoli studiosi – ordinamento autonomo dell'ente (è l'ente stesso che configura un ordinamento giuridico) dove essi svolgono la loro opera, possiamo già vedere l'indubbia coerenza di coniugare l'autonomia di cui ci occupiamo al plurale: autonomia non del sistema università nei rapporti col Ministero (Stato), ma autonomia delle singole sedi tra loro e di ognuna nei rapporti con lo Stato.

Queste sono le condizioni da garantire, operando gli organi di direzione degli atenei con:

- responsabilità delle conseguenze provenienti dalle libere (nei limiti in cui è possibile) scelte allocative delle risorse
- obbligo di trasparenza verso le parti interessate (dal MIUR fino alla platea delle famiglie che concorrono con la corresponsione di tasse e contributi degli studenti ai bilanci degli atenei).

In questo senso il NVI ritiene di puntualizzare – preliminarmente - anche in questa sede l'approccio che dall'inizio del proprio mandato lo ha caratterizzato nell'esercizio delle attività di valutazione direttamente riferito alle attività istituzionali: una attenzione prioritaria a favorire il progressivo strutturarsi di processi di consapevolezza, prima delle motivazioni (esigenze da soddisfare), delle risorse attivabili, degli obiettivi, del loro valore sostanziale, dei metodi per monitorarne in itinere l'avvicinamento e, ex post, il grado di effettivo raggiungimento.

1. PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI E VERIFICHE

Per poter valutare in maniera non soggettiva i risultati raggiunti da una iniziativa è necessario conoscere con modalità sufficientemente dettagliate gli obiettivi che essa intende perseguire.

Questa è la prima e generale regola che viene alla luce quando si devono valutare i risultati di un progetto. Il problema che si pone nella valutazione dei sistemi organizzativi/sociali complessi (come quello universitario) è che la definizione degli obiettivi (che pure sono immanenti) non è sempre chiara ed esplicita, oppure è comunque così vaga e generica da rendere estremamente difficoltosa

la loro traduzione in termini operativi, tale cioè da poter dare origine a valori quantitativamente misurabili.

Dunque anche gli obiettivi universitari spesso non sono "SMART" (specific, measurable, affordable (possibili), realistic, time scheduled)

Le considerazioni che precedono riguardano anche i compiti stabiliti dalla Legge 537/93 per i Nuclei di valutazione: "verificare, mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti la corretta gestione delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa" (sostanzialmente ripetuta nell'art 1 l. 370/99, che affida ai NVI la verifica "anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa".

La volontà del Legislatore che è chiara, condivisibile non solo sul piano del buon senso, ma anche su quello del significato politico, appare però di più controversa traduzione sul piano operativo.

Cosa s'intende infatti per "corretta" gestione delle risorse pubbliche? Quali possono essere i parametri di valutazione della "correttezza"? Evidentemente, fatti salvi deprecabili sconfinamenti nell'illecito amministrativo (che del resto non spetta al Nucleo verificare/accertare), i punti di vista su come si gestiscono correttamente le risorse pubbliche possono differenziarsi, anche in ragione delle differenti politiche adottate dai vari atenei.

Pertanto quello che apparentemente costituisce un obiettivo da verificare (la corretta gestione) in realtà (ed analogamente per produttività della ricerca e della didattica e buon andamento dell'azione amministrativa) operativamente non lo è, quantomeno in maniera totalmente diretta: si tratta più di ambiti entro i quali muoversi, che di obiettivi veri e propri di cui verificare il raggiungimento.

All'interno delle grandi finalità generali di sviluppo del sistema universitario è dunque necessario che le singole sedi definiscano mission, politiche, obiettivi generali, effettuino il deployment in termini operativi dei propri obiettivi di funzionamento e sviluppo, prevedendo correlate modalità di verifica (in itinere ed ex post).

Sono dunque gli Organi di governo dell'Ateneo che hanno il compito di definire gli obiettivi che intendono perseguire, mentre ai Nuclei di valutazione spetta il compito di contribuire ad individuare gli indicatori, oppure le altre indagini utili per verificarne il raggiungimento.

I possibili indicatori comprendono i parametri principali che devono essere controllati per la gestione strategica dell'Ateneo e delle sue principali attività; essi si associano in quattro categorie fondamentali:

- il contesto (ovvero la realtà nella quale, e sulla quale, si agisce);
- le risorse (ovvero ciò che viene fornito al sistema per farlo funzionare);
- i processi (ovvero come il sistema cerca di trasformare la realtà);
- i prodotti (ovvero i risultati dei processi descritti).

2. GLI OBIETTIVI PROGRAMMATI PER IL 2004 NELL'UNIVERSITA' DI PISA

La lettura della delibera del CdA 204/2004 (proposta obiettivi aprile-dicembre 2004) dà conto che "la proposta di possibili obiettivi (per il DA) contenuta nel documento distribuito ai consiglieri è frutto di una serie di incontri preparatori intervenuti tra Prorettori e Direzione amministrativa al fine di assicurare il più stretto collegamento degli aspetti amministrativo-gestionali con i profili di indirizzo e programmazione, e che è stata ravvisata la necessità di ricondurre il processo di definizione in concomitanza con la predisposizione del bilancio di previsione."

Abbiamo qui – **metodologicamente** - una evidenza di corretta individuazione dei rispettivi ruoli, con una opportuna "messa in fase" tra attuazione degli obiettivi ed esercizio finanziario di riferimento.

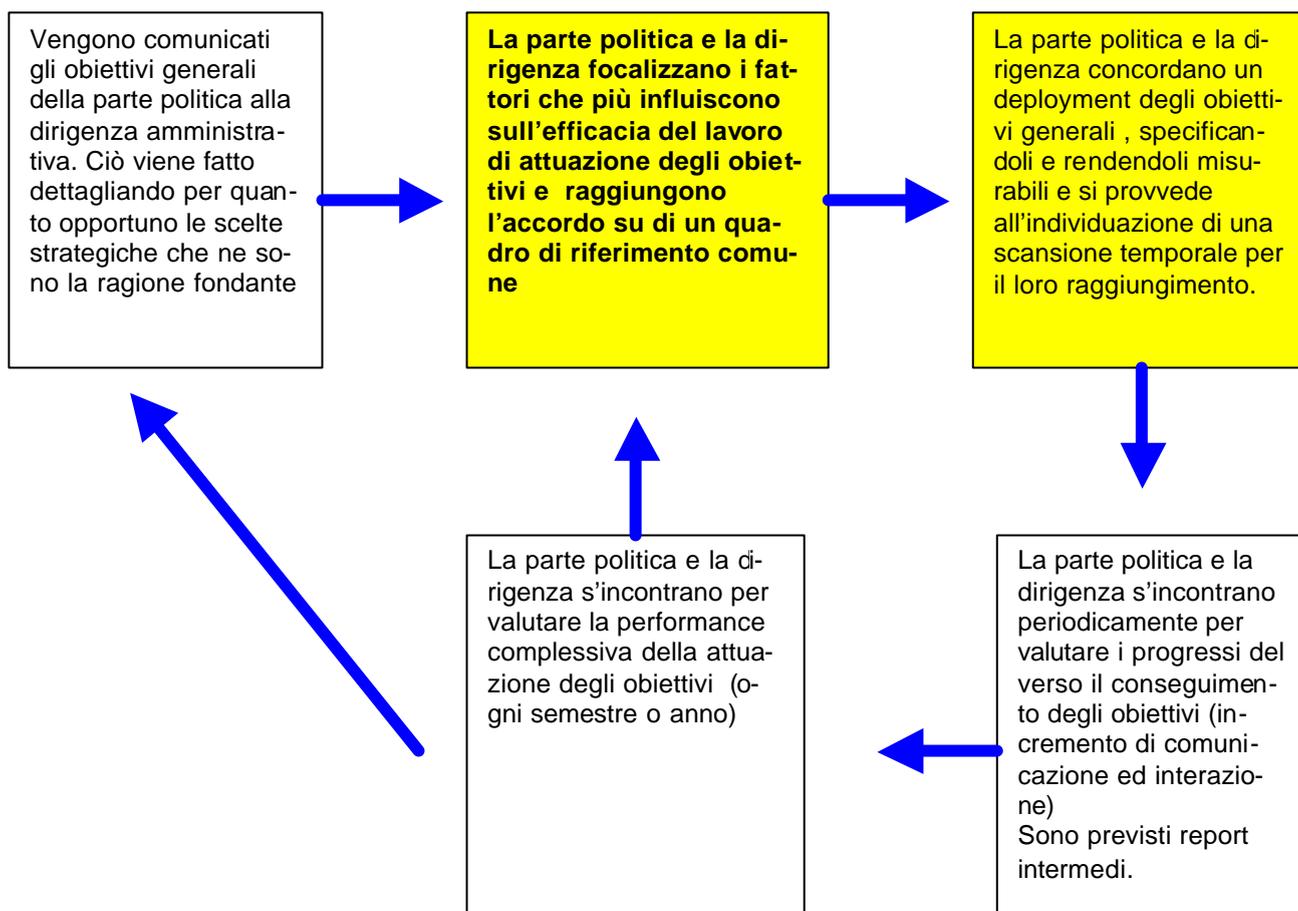
C'è quindi un percorso di progressivo superamento del pregresso modus operandi che, come riportato in altra delibera del CdA (283/2004), non era modernamente strutturato secondo una necessaria pianificazione anche dei parametri di controllo, sia in itinere che di feedback.

Ma ancora più interessante appare la sostanziale condivisione emersa sulla proposta di individuazione delle linee guida per l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Amministrativo presentata (delibera CdA 338/2004).

Seppur ancora a livello di **"linee guida"** viene presentata una procedura (che potrebbe ascriversi alla species delle cd. "procedure generali") la quale prevede modalità strutturate di interfacciamento tra gli Organi politici e la Direzione amministrativa, al fine rendere possibile (per quanto legittimo ed opportuno) una (co)pianificazione, che **tenga conto in modo informato¹ delle effettive possibilità da parte dell'organizzazione di perseguire efficacemente gli obiettivi specifici e il miglioramento continuo dell'ordinaria amministrazione.**

Si tratta in buona sostanza di una versione del procedimento di MBO, gestito in primis tra parte politica e Direzione amministrativa, salvo il successivo e necessario deployment da parte della seconda verso tutte le proprie strutture operative.

Lo schema di base potrebbe il seguente:



¹ Ciò significa decidere in base a processi (padroneggiabili) e fatti

Rimane da definire, come accennato anche nelle "linee guida", **un ruolo strutturale del NVI, riconosciuto dalle parti**, che permetta all'Organo di valutazione di contribuire al monitoraggio dell'attività, anche proponendo adeguati indicatori (v. documenti CNVSU)

Il NVI vede ovviamente con il massimo favore un suo maggiore coinvolgimento in questo delicato settore, del resto del tutto complementare rispetto alla valutazione dello svolgimento delle attività istituzionali, area nel quale fino ad oggi si è maggiormente sviluppata la sua azione.

Le metodologie proposte sono del resto analoghe (autovalutazione, seguita da valutazione) a quelle da sempre oggetto di attenzione e sviluppo da parte dell'Organo di valutazione (v. ad es. tutta la sperimentazione del modello CAMPUSONE – CRUI per le nuove lauree o quanto suggerito per la valutazione dei Dottorati di ricerca).

2.1 OBIETTIVI 2004

La maggioranza di essi si riferisce a progetti allineati alla scadenza dell'esercizio. La copertura finanziaria è presente nel bilancio in corso, salvo pochissime eccezioni che necessitano di integrazione in sede di assestamento, trattandosi di progetti ritenuti prioritari per l'Ateneo (alcuni progetti pluriennali in quanto ritenuti parimenti prioritari per l'Ateneo che non implicano investimenti finanziari per il 2004, ma avranno ricadute in termini di impegni di spesa per l'esercizio finanziario successivo).

Area	N°	Descrizione sintetica	Costi es. 2004	DA FIN.
Miglioramento dei servizi a studenti, docenti e ricercatori	1	Rinnovo del sistema informativo delle segreterie studenti	500.000	120.000
	2	Adeguamento tecnologico registrazione verbali di esame	22.000	39.000
	3	Consolidamento obiettivo miglioramento processi e servizi relativi alle biblioteche ed archivi onl	300.000 (complessivi anche degli interventi dei centri bibliotecari)	
Miglioramento della comunicazione ed alla innovazione, della semplificazione e alla innovazione delle procedure	4	Piano di promozione dell'offerta didattica dell'Università	100.000	
	5	Tesoweb: home banking e gestione elettronica con la banca tesoriere il flusso di reversali e mandati inviati e ricevuti	Risorse interne	
	6	Realizzazione di testo unico per la normativa generale di ateneo (pluriennale)	(2 eventuali collaborazioni esterne)	
	7	Sperimentazione di un sistema unico tra amministrazione centrale e dipartimenti per la gestione delle co.co.co	10.000	
	8	Definizione di un protocollo di intesa per le relazioni sindacali	Costo personale impiegato	
Miglioramento della gestione, riduzione dei costi ed acquisizione	9	Ricerca: creazione di una banca dati dei progetti di ricerca finanziati dall'UE per il VI PQ	Risorse interne dell'ufficio	
	10	Patrimonio immobiliare: esplorazione di soluzioni intese all'ottimizzazione della redditività del patrimonio immobiliare e per la sua razionale utilizzazione per i fini di didattica, ricerca scientifica e per attività conto terzi	30.000	20.000

Area	N°	Descrizione sintetica	Costi es. 2004	DA FIN.
	11	Integrazione della contabilità finanziaria con i principi di contabilità economico-patrimoniale, quale base essenziale per l'esercizio di una corretta analisi economica di gestione e sua informatizzazione	Da definire (SW)	
	12	Energy manager: avvio dell'ufficio	94.000 (bil. 2005)	
	13	Manutenzione straordinaria (procedura ripartizione risorse)	Costo personale impiegato	
	14	Fondazione: creazione di una fondazione universitaria, che abbia tra gli scopi anche quello di gestire le liberalità fatte all'ateneo	2500	
	15	Internazionalizzazione: progettazione di un piano di interventi per l'approvvigionamento di risorse in ambito internazionale		23.000 (bil. 2005)
Miglioramento dell'organizzazione e valorizzazione delle risorse umane	16	Ridefinizione ruolo Uff. statistica e valutazione, come unico interlocutore verso l'esterno per quanto riguarda la rilevazione/controllo dei dati in uscita dall'ateneo	Costo personale impiegato	
	17	Perfezionamento modello organizzativo amministrazione centrale e realizzazione testo coordinato dei provv. attuativi del regolamento di organizzazione	Costo personale impiegato	
	18	Individuazione di nuove forme di organizzazione per le strutture periferiche	25.000	
	19	Sperimentazione criteri di rotazione (mobilità tra strutture dell'ateneo) del personale tecnico amministrativo		Circa 5/6000
Sensibilizzazione ambientale ed integrazione territoriale	20	Messa a punto di un piano dettagliato per adempiere in ogni edificio dell'ateneo al nuovo servizio di raccolta differenziata (porta a porta)	Costo personale impiegato	

Il prospetto riepilogativo denota una notevolissima variabilità tra i vari obiettivi: mentre alcuni appaiono notevolmente rilevanti (es. il numero 1 per un netto miglioramento delle attività di linea, per la "gestione carriere studenti" ; numero 15 per un netto incremento della proiezione in campo internazionale dell'ateneo) altri sono più settoriali e potrebbero appartenere ad un livello di break-down progettuale inferiore (completamente amministrativo).

Caso a se stante l'indubbia opportunità di avviare una integrazione della attuale contabilità finanziaria, per rendere possibile una corretta analisi economica di gestione, viepiù necessaria in regime (come l'attuale) di limitate di risorse.

Per tutti gli obiettivi esiste una pianificazione di massima, non accompagnata però da una chiara evidenza della tipologia dei punti intermedi di controllo/riesame (chi, quando, con che tipo di reportistica...) e dei parametri oggettivi (che sono preferibilmente numerici) utilizzabili a tal fine.

Tale situazione dovrebbe essere superata applicando le nuove "linee guida".

Strettamente collegata a quanto appena notato è l'esigenza di aprirsi ad un confronto con gli altri atenei anche sulle tematiche di conduzione amministrativa, così da agevolare la condivisione delle "migliori pratiche" e, in prospettiva, l'individuazione dei più efficaci sistemi di gestione.

Per le ragioni poc'anzi evidenziate il NVI non ritiene in questa sede opportuno entrare nel merito di valutazioni riferite ai singoli obiettivi 2004 (per i quali del resto il report definitivo di fine anno non è ad oggi disponibile). Invece richiama l'attenzione del CdA su un'efficace applicazione della nuova metodologia (le cd. "linee guida"), rimanendo in attesa di un "**coinvolgimento condiviso**" per la determinazione (ex ante) dei "**parametri di riferimento del controllo**" (art 61 c3 Regolamento AFC Univ. Pisa).

Riprendendo un passaggio precedente di questa relazione, il NVI nota sin da adesso come sia opportuno, nell'ambito della programmazione annuale, definire esplicitamente anche **obiettivi/indicatori direttamente focalizzati sul miglioramento continuo dell'ordinaria gestione** (anche svincolati da specifici progetti di innovazione di processo), **che altrimenti rimane in una area "defilata", mentre invece rappresenta il complesso dei processi/attività che costituiscono la base del "sistema ateneo"**.

Ciò può essere utile in termini di motivazione del personale (v. in tema relazione del DA 2003) non direttamente coinvolto in progetti legati ad obiettivi di specifica innovazione.

3. IL BILANCIO CONSUNTIVO 2004

3.1 ANALISI DEL BILANCIO CONSUNTIVO DELL'UNIVERSITA' DI PISA RELATIVO ALL'ANNO 2004

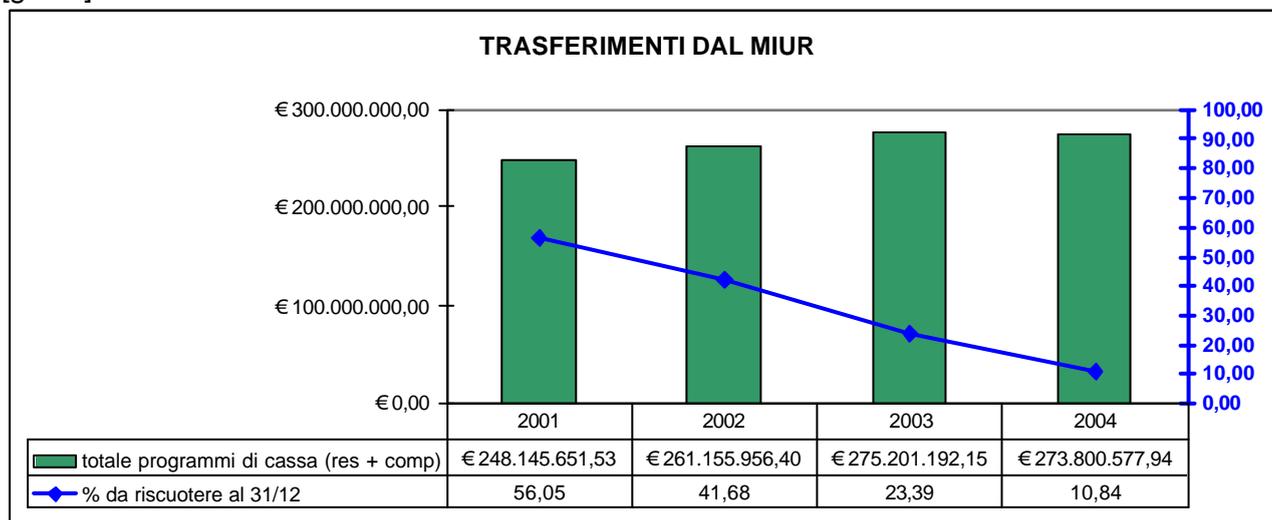
Il conto consuntivo di Ateneo, ricevuto in data 7 aprile 2004, è composto dal rendiconto finanziario, dalla relazione tecnica, dalla situazione patrimoniale e dal documento di consolidamento dei conti. E' evidente innanzitutto come le stime di programma siano state, anche per l'esercizio 2004, caratterizzate da un notevolissimo grado di affidabilità.

Dai dati contenuti nei documenti risulta – ove ce ne fosse stata la necessità - una sostanziale inadeguatezza delle risorse erogate dal MIUR, per le quali si auspica un sostanziale incremento.

Anche per il 2004 è stata adottata la politica di cercare il ripianamento di bilancio utilizzando somme disponibili come avanzo proveniente da esercizi precedenti. Ciò nonostante si rileva che l'anno 2004 si conclude con un risultato di esercizio negativo per euro -20.280.439 (peraltro migliore della previsione di assestamento di euro 8.333.981,01).

La parte preponderante delle entrate sono costituite da trasferimenti MIUR: si riporta [graf1] la serie storica del totale programmi di cassa, per gli esercizi dal 2001 al 2004.

[graf.1]



Necessita una attenta politica di gestione della spesa, con l'individuazione di obiettivi strategici ad alto valore aggiunto, sui quali concentrare le risorse disponibili oltre quelle dedicate a spese obbligatorie.

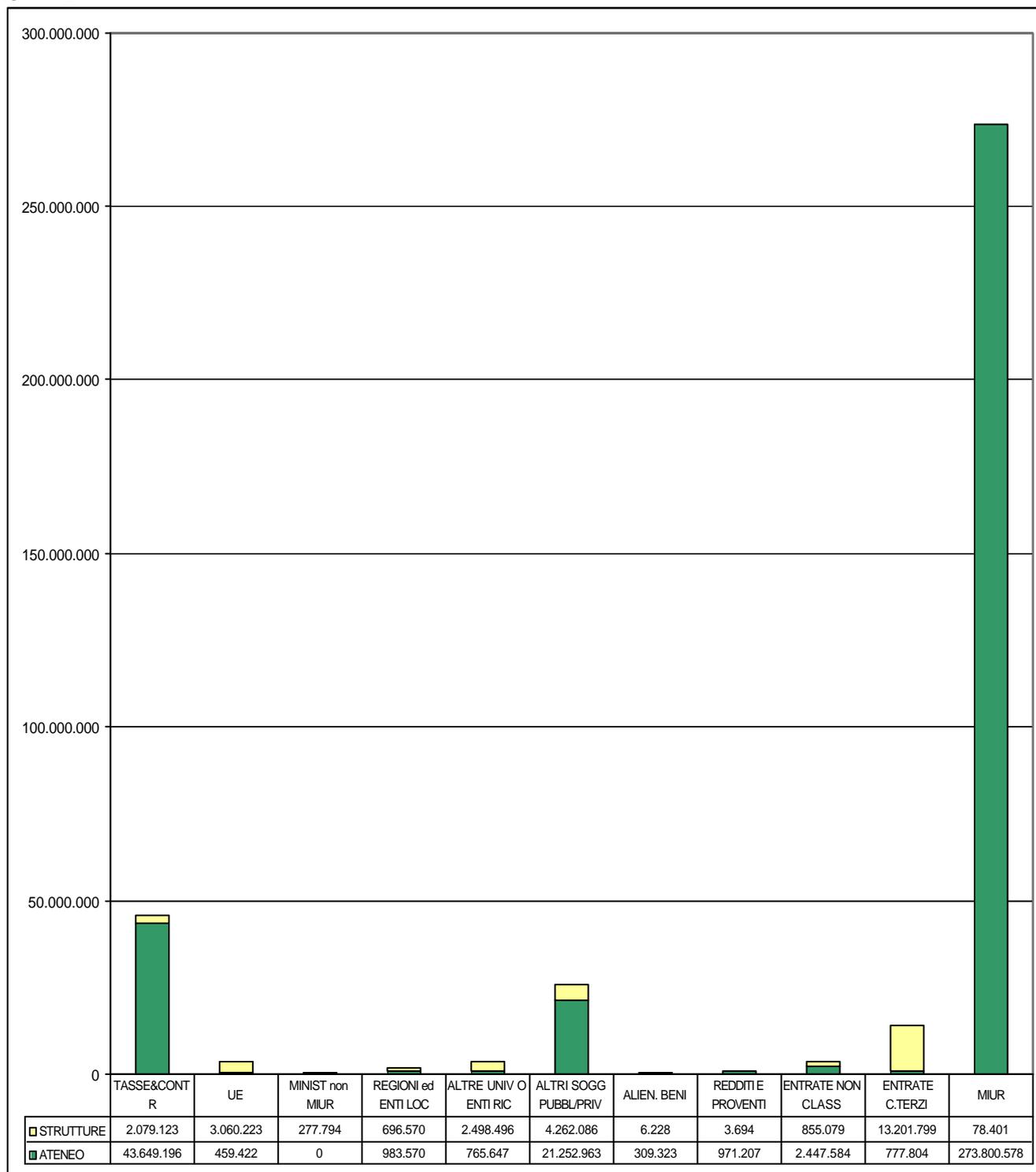
Al contempo il NVI ritiene opportuno continuare e potenziare la ricerca di finanziamenti esterni, del resto oggetto anche di uno specifico obiettivo (15) tra quelli sopra indicati.

Può essere interessante a questi fini una rappresentazione grafica della situazione delle entrate, come rilevabili dal documento di consolidamento dei conti 2004 (riscossioni).

La preponderanza delle risorse disponibili per tutto il **sistema ateneo** (amministrazione centrale e SSDS) è ovviamente di provenienza MIUR. Le altre tre fonti di apprezzabile rilevanza (non sono considerati l'avanzo finanziario e le partite di giro) sono, nell'ordine:

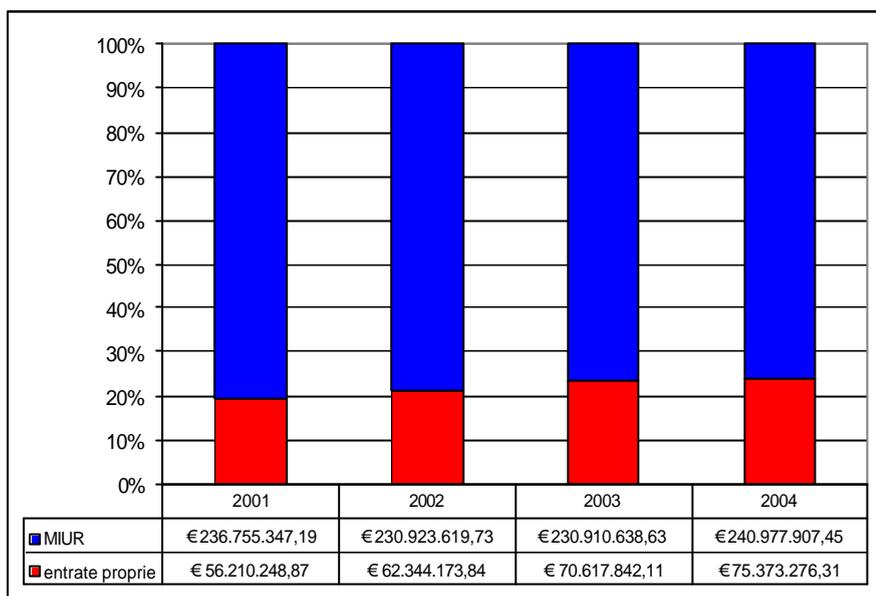
- a- tasse e contributi da studenti
- b- entrate da altri soggetti pubblici/privati
- c- entrate da attività conto terzi

[graf 2] Fonte: consolidato 2004 -riscossioni



E' pur vero che, più dei valori assoluti, contano i trend, per vedere come si sta muovendo il nostro ateneo. A questo proposito una misura di primo approccio dell'attuale grado di autonomia finanziaria del nostro ateneo è rinvenibile nella relazione al conto consuntivo presentata dal DIP. III, dalla

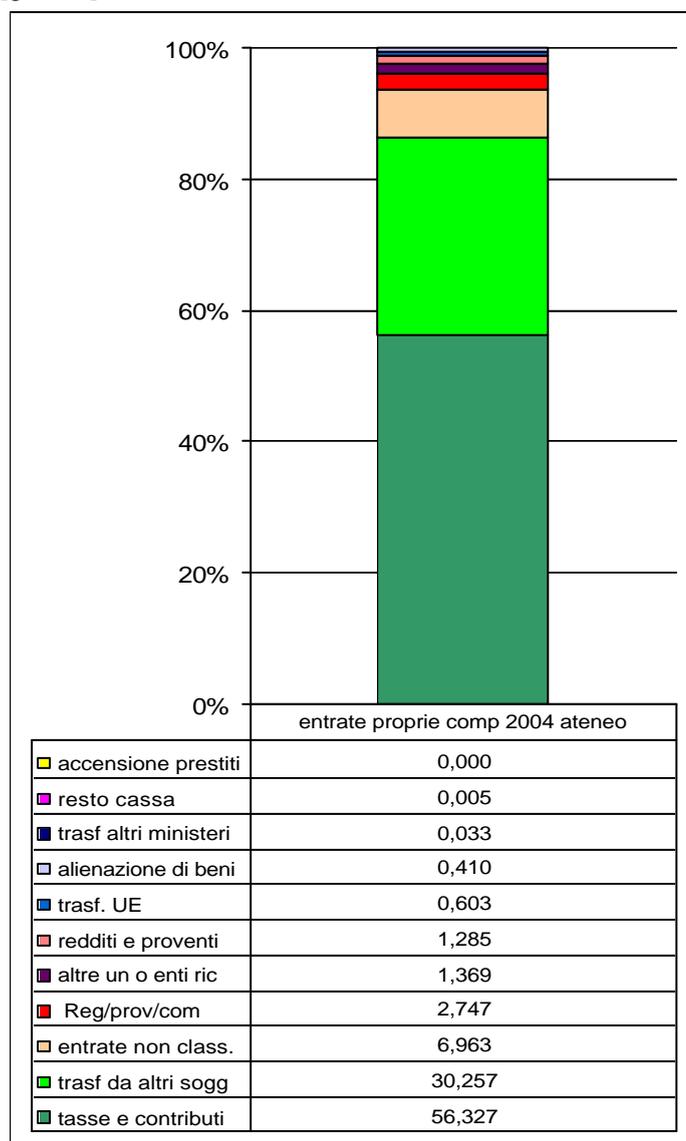
quale è derivabile il seguente grafico [graf. 3], che mostra un andamento positivo, per quanto concerne la realizzazione dei programmi di competenza per gli esercizi dal 2001 al 2004. (si sono selezionate le 2 poste più rilevanti).



[graf.3]

Per quanto concerne le entrate proprie la ripartizione percentuale tra le varie voci è riportata nel grafico che segue [graf. 4].

[graf. 4]



La riforma dei criteri di ripartizione del FFO (MIUR-CNVSU) necessita poi di una interpretazione attenta dei possibili e legittimi spazi per massimizzare gli impatti positivi per il nostro ateneo.

I vincoli al processo di finanziamento delle università sono molteplici, sia sul lato dell'entrata, che su quello della spesa (v. ad es. il tetto del 2% previsto nella legge finanziaria).

Importante è porre massima attenzione a migliorare/consolidare l'apertura dell'ateneo verso il suo ambiente operativo di riferimento, sia per quanto concerne la didattica, che la ricerca.

Per quanto concerne la possibilità di attivare entrate di carattere contributivo è nota la normativa – dpr 306/97 – che prevede il tetto del 20% per tasse e contributi studenteschi.

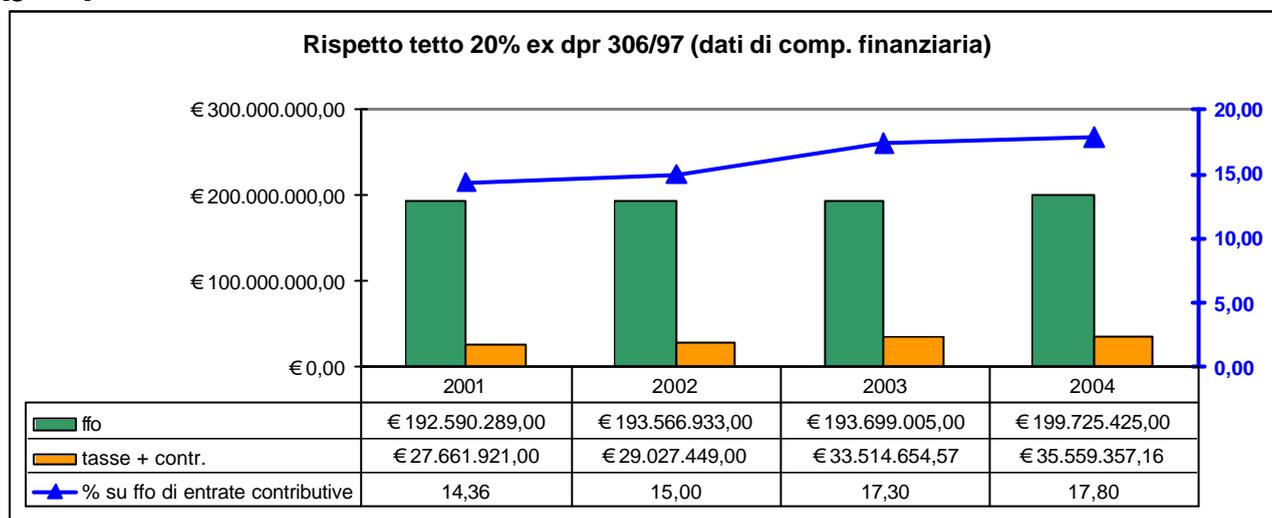
Con riguardo ai servizi agli studenti il NVI tiene a far notare come l'impegno finanziario per il loro continuo miglioramento, anche se comporta ovviamente spese aggiuntive, oltre ad essere doveroso ha ed avrà anche positivi riflessi sulle entrate future.

Infatti, oltre all'aumento di attrattività del nostro ateneo, migliorare l'organizzazione dei CdS (v. ad esempio le figure di coordi-

namento didattico) significa porre le basi per una loro accreditabilità presso il MIUR, condizione considerata nel nuovo modello di ripartizione del FFO.

Certamente la leva contributiva va azionata con attenzione, anche perché gli spazi di manovra non sono particolarmente ampi. La situazione per gli ultimi 4 anni è presentata in graf. 5.

[graf.5]

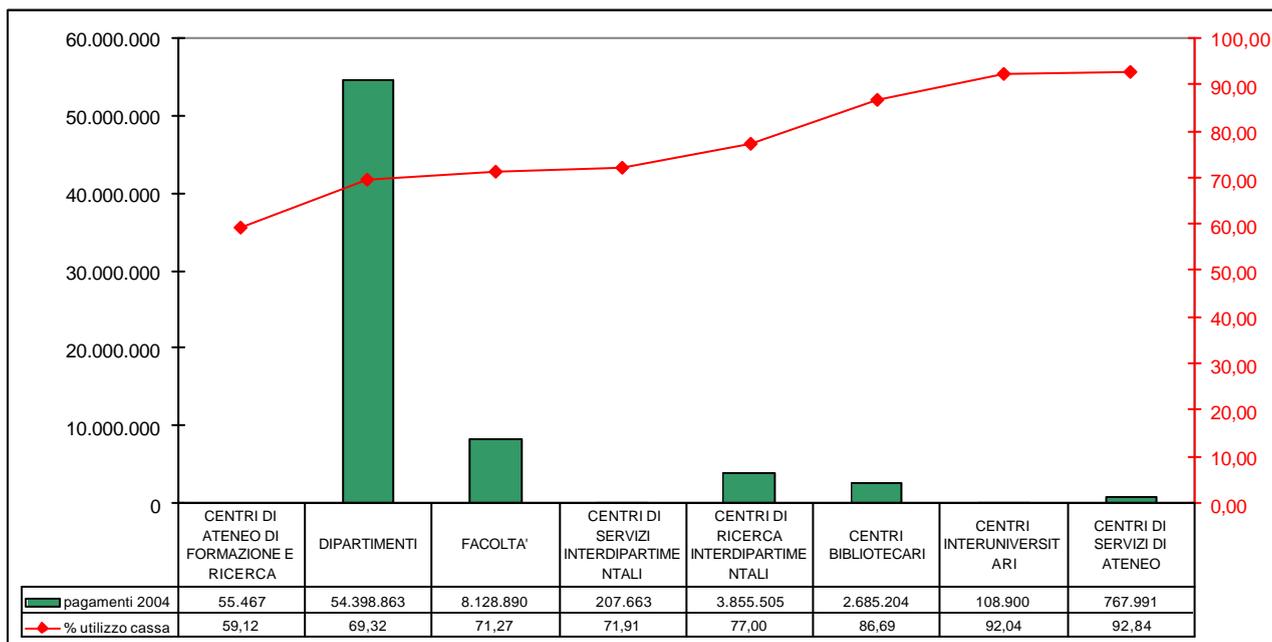


Altro elemento di rigidità può essere individuato nei vincoli di bilancio inerenti le dotazioni di personale di ruolo. La mancata correlazione tra la dinamica delle spese per il personale (rinnovi contrattuali e miglioramenti economici del personale docente e tecnico amm...) e assegnazioni ministeriali contribuisce in modo considerevole al permanere della situazione di "sottofinanziamento" degli atenei.

3.2 LE STRUTTURE PERIFERICHE

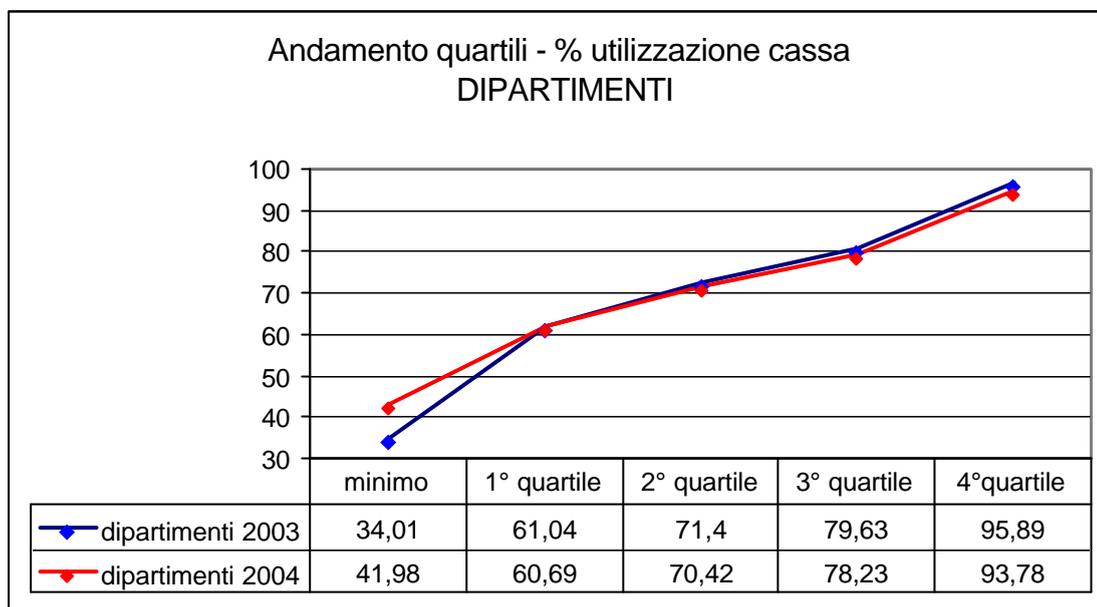
Analogamente agli esercizi precedenti permangono, presso una considerevole parte delle strutture, inutilizzate a fine esercizio somme non indifferenti.

A questo proposito è interessante presentare [graf.6] il profilo tipico, nel nostro ateneo, dell'utilizzazione delle liquidità da parte delle varie tipologie di strutture periferiche.

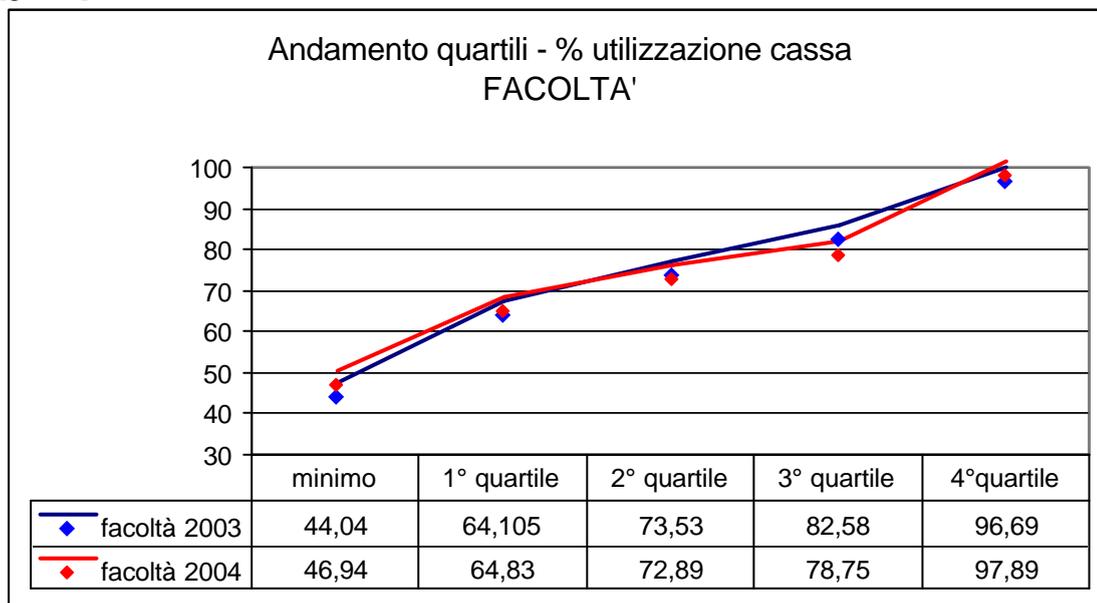


I grafici seguenti [graf.7-8] riportano la distribuzione per i Dipartimenti e le Facoltà – andamento quartili -, con riguardo alla percentuale di utilizzazione della cassa complessivamente disponibile negli esercizi 2003 e 2004.

[graf. 7]



[graf.8]



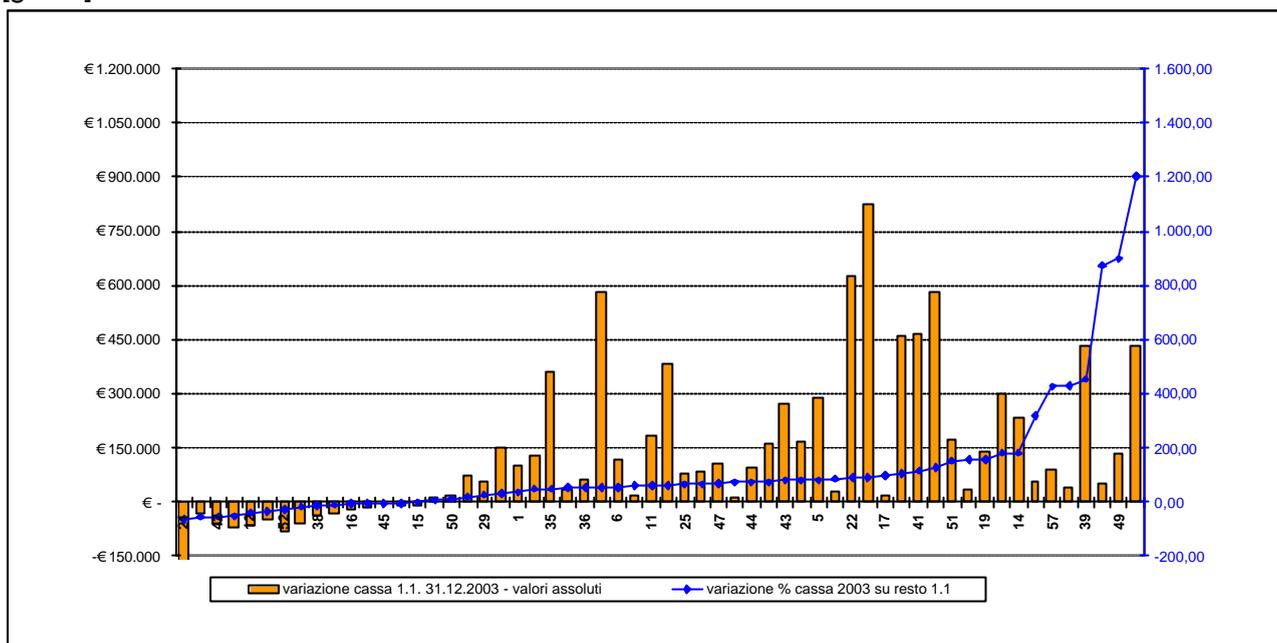
Appare evidente che la differenza di operatività per il perseguimento dei fini istituzionali, tra Facoltà e Dipartimenti, non determina spostamenti significativi nelle capacità medie effettive di spesa. La situazione è analoga in entrambi gli esercizi finanziari.

Disaggregando [graf.9 –10] per singola struttura è possibile verificare la distribuzione sugli ultimi 2 esercizi finanziari; è evidente come in entrambi gli anni la maggior parte delle strutture abbiano incrementato le loro giacenze di cassa. Nell'esercizio 2004 tale tendenza appare comunque meno pronunciata, infatti la differenza tra cassa all'1.1 e al 31.12 per i due anni è la seguente:

2003: € 7.990.500

2004: € 2.113.671

[graf.9]

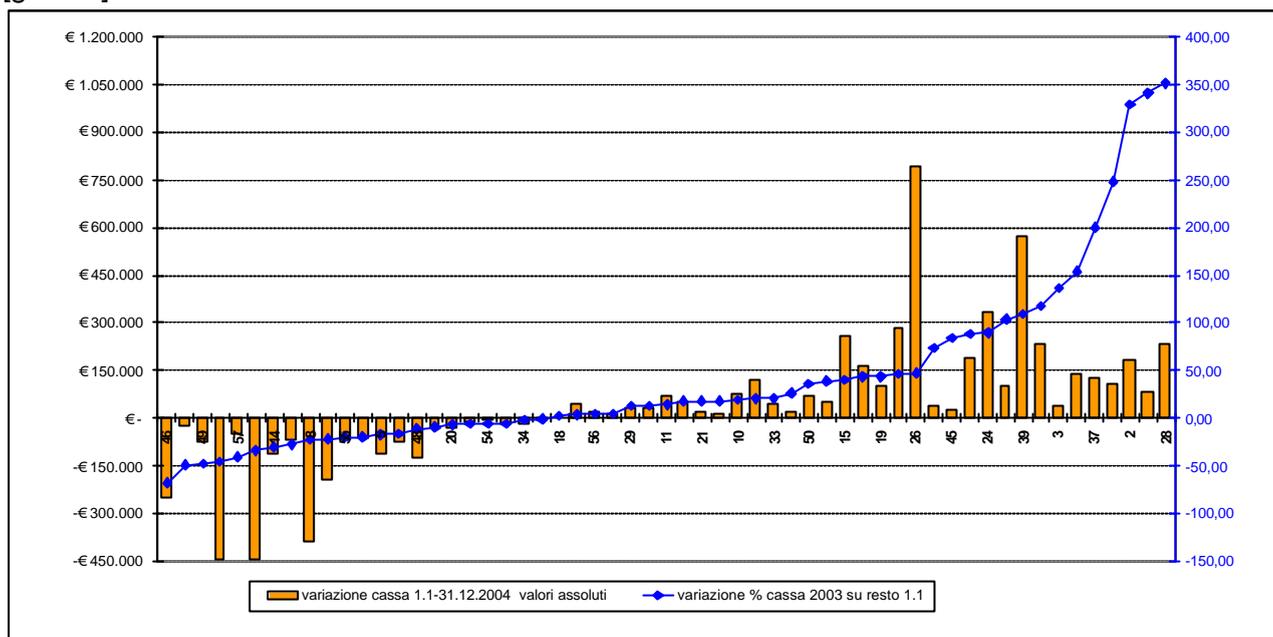


[tabella graf.9]

	DIPARTIMENTI	diff cassa 2003	% utilizzo cassa
21	Fisiologia e Biochimica	-€ 178.930	-64,58
31	Linguistica	-€ 31.160	-56,27
42	Produzioni Animali	-€ 59.978	-56,23
28	Ingegneria Strutturale	-€ 72.129	-52,07
12	Diritto Pubblico	-€ 63.361	-39,39
4	Biologia delle Piante Agrarie	-€ 50.252	-35,06
52	Scienze Storiche del Mondo Antico	-€ 78.667	-24,05
23	Ingegneria Aerospaziale L. Lazzarino	-€ 57.491	-15,61
38	Neuroscienze	-€ 38.289	-15,13
55	Storia delle Arti	-€ 28.610	-7,48
16	Energetica	-€ 19.852	-6,25
56	Storia	-€ 11.889	-5,97
45	Scienze Botaniche	-€ 1.735	-5,01
40	Patologia Animale, Profilassi e Igiene Alimentari	-€ 6.918	-4,71
15	Endoc.e Metab., Ortop. E Traum., Med. Del Lav.	-€ 8.454	-1,30
33	Matematica Applicata "Ulisse Dini"	€ 10.899	5,39
50	Scienze Farmaceutiche	€ 18.472	10,35
10	Clinica Veterinaria	€ 73.095	21,22
29	Istituzioni, Impresa e Mercato "A. Cerrai"	€ 56.707	28,30
27	Ingegneria Meccanica, Nucleare e della Produzione	€ 153.012	33,90
1	Agronomia e Gestione dell'Agroecosistema	€ 101.731	37,62
13	Diritto Privato "Ugo Natoli"	€ 129.157	48,03
35	Medicina Interna	€ 362.873	49,24
54	Statistica e Matematica Applicata all'Economia	€ 33.923	51,60
36	MEDIEVISTICA	€ 65.600	52,33
26	Ingegneria dell'Inform.: Elettron., Inform. E Telecom.	€ 579.667	52,39
6	Chimica Biorganica e Biofarmacia	€ 117.970	54,28
2	Anatomia, Biochimica e Fisiologia Veterinaria	€ 20.550	59,24
11	Coltivazione e Difesa delle Specie Legnose	€ 187.085	60,99
32	Matematica "Leonida Tonelli"	€ 385.687	63,12
25	Ingegneria Civile	€ 78.358	64,92

	DIPARTIMENTI	diff cassa 2003	% utilizzo cassa
9	Chirurgia	€ 85.024	65,70
47	Scienze della Politica	€ 104.048	69,62
3	Anglistica	€ 11.759	71,81
44	Scienze Archeologiche	€ 95.741	72,14
46	Scienze dell'Uomo e dell'Ambiente	€ 161.627	75,08
43	Psichiatria, Neurob., Farmacol. E Biotecnol.	€ 269.355	81,79
24	Ingegneria Chim.,Chim. Ind., Sc. Dei Materiali	€ 167.977	82,09
5	Cardio Toracico	€ 292.278	83,76
37	Morfologia Umana e Biologia Applicata	€ 29.568	84,40
22	Informatica	€ 627.334	92,15
8	Chimica e Chimica Industriale	€ 822.312	92,24
17	Etologia, Ecologia ed Evoluzione	€ 22.318	99,51
34	Medicina della Procreazione e dell'Eta' Evolutiva	€ 459.377	107,26
41	Patol.Sperim.Biotec.Med., Inf. Ed Epidem.	€ 464.481	114,09
48	Scienze della Terra	€ 582.205	126,99
51	Scienze Sociali	€ 174.602	153,47
30	Lingue e Letterature Romanze	€ 33.427	154,82
19	Filosofia	€ 137.747	156,67
53	Sistemi elettrici e automazione	€ 302.446	180,94
14	Economia Aziendale	€ 233.071	183,46
58	Palazzo dei Congressi	€ 58.984	318,04
57	Studi Italianistici	€ 93.844	424,81
18	Filologia Classica	€ 39.794	430,72
39	Oncologia	€ 431.884	456,43
7	Chimica e Biotecnologie Agrarie	€ 53.201	874,44
49	Scienze Economiche	€ 136.221	901,05
20	Fisica	€ 432.804	1200,03

[graf.10]



[tabella graf.10]

	DIPARTIMENTI	diff cassa 2003	% utilizzo cassa
46	Scienze dell'Uomo e dell'Ambiente	-€ 253.412,00	-67,23
42	Produzioni Animali	-€ 22.874,00	-49,00
49	Scienze Economiche	-€ 72.125,00	-47,66
32	Matematica "Leonida Tonelli"	-€ 447.923,00	-44,94
57	Studi Italianistici	-€ 46.859,00	-40,42
22	Informatica	-€ 442.174,00	-33,80
14	Economia Aziendale	-€ 110.580,00	-30,71
52	Scienze Storiche del Mondo Antico	-€ 67.853,00	-27,31
8	Chimica e Chimica Industriale	-€ 389.229,00	-22,71
41	Patol.Sperim.Biotec.Med., Inf. Ed Epidem.	-€ 194.747,00	-22,34
55	Storia delle Arti	-€ 68.744,00	-19,42
16	Energetica	-€ 57.522,00	-19,32
5	Cardio Toracico	-€ 113.284,00	-17,67
53	Sistemi elettrici e automazione	-€ 75.900,00	-16,16
48	Scienze della Terra	-€ 121.447,00	-11,67
51	Scienze Sociali	-€ 26.503,00	-9,19
20	Fisica	-€ 29.879,00	-6,37
38	Neuroscienze	-€ 12.306,00	-5,73
54	Statistica e Matematica Applicata all'Economia	-€ 5.585,00	-5,60
6	Chimica Biorganica e Biofarmacia	-€ 18.461,00	-5,51
34	Medicina della Procreazione e dell'Eta' Evolutiva	-€ 15.666,00	-1,76
13	Diritto Privato "Ugo Natoli"	-€ 5.115,00	-1,29
18	Filologia Classica	€ 1.441,00	2,94
35	Medicina Interna	€ 44.495,00	4,05
56	Storia	€ 20.083,00	5,31
44	Scienze Archeologiche	€ 12.940,00	5,66
29	Istituzioni, Impresa e Mercato "A. Cerrai"	€ 32.898,00	12,80
47	Scienze della Politica	€ 33.467,00	13,20
11	Coltivazione e Difesa delle Specie Legnose	€ 71.389,00	14,46
23	Ingegneria Aerospaziale L. Lazzarino	€ 54.374,00	17,49
21	Fisiologia e Biochimica	€ 17.364,00	17,69

	DIPARTIMENTI	diff cassa 2003	% utilizzo cassa
7	Chimica e Biotecnologie Agrarie	€ 10.697,00	18,04
10	Clinica Veterinaria	€ 80.283,00	19,23
43	Psichiatria, Neurob., Farmacol. E Biotecnol.	€ 122.764,00	20,51
33	Matematica Applicata "Ulisse Dini"	€ 43.883,00	20,59
58	Palazzo dei Congressi	€ 20.619,00	26,60
50	Scienze Farmaceutiche	€ 69.654,00	35,37
40	Patologia Animale, Profilassi e Igiene Alimentari	€ 54.804,00	39,16
15	Endoc.e Metab., Ortop. E Traum., Med. Del Lav.	€ 258.432,00	40,40
1	Agronomia e Gestione dell'Agroecosistema	€ 162.942,00	43,78
19	Filosofia	€ 99.831,00	44,24
27	Ingegneria Meccanica, Nucleare e della Produzione	€ 283.101,00	46,84
26	Ingegneria dell'Inform.: Elettron., Inform. E Telecom.	€ 791.580,00	46,95
30	Lingue e Letterature Romanze	€ 40.459,00	73,54
45	Scienze Botaniche	€ 27.565,00	83,74
9	Chirurgia	€ 189.806,00	88,52
24	Ingegneria Chim.,Chim. Ind., Sc. Dei Materiali	€ 333.755,00	89,57
12	Diritto Pubblico	€ 101.642,00	104,24
39	Oncologia	€ 577.649,00	109,71
25	Ingegneria Civile	€ 233.880,00	117,49
3	Anglistica	€ 38.550,00	137,01
4	Biologia delle Piante Agrarie	€ 143.317,00	153,97
37	Morfologia Umana e Biologia Applicata	€ 129.003,00	199,69
17	Etologia, Ecologia ed Evoluzione	€ 111.068,00	248,22
2	Anatomia, Biochimica e Fisiologia Veterinaria	€ 182.078,00	329,62
31	Linguistica	€ 82.638,00	341,23
28	Ingegneria Strutturale	€ 233.408,00	351,54

Sono di seguito riportate le tabelle di riepilogo (fonte "documento consolidamento dei conti") delle riscossioni e pagamenti, con comparazione % con il risultato 2003.

BILANCIO CONSOLIDATO ENTRATE 2004	Valori assoluti - riscossioni -			Valori %				
	DENOMINAZIONI	Bilancio di Ateneo	Bilancio strutture periferiche	Totale	Bilancio di Ateneo	Bilancio strutture periferiche	Bilancio di Ateneo 2003	Bilancio strutture periferiche 2003
AVANZO FINANZIARIO- resto di cassa -	3.752,00	16.666.585,00	16.670.337,00	0,02	99,98	0,00	100,00	100,00
ENTRATE CONTRIBUTIVE	43.649.196,00	2.079.123,00	45.728.319,00	95,45	4,55	97,33	2,67	100,00
ENTRATE PER TRASFERIMENTI DAL MIUR	273.800.578,00	78.401,00	273.878.979,00	99,97	0,03	99,63	0,37	100,00
ENTRATE DERIVANTI DA ALTRI TRASFERIMENTI	23.461.602,00	10.795.169,00	34.256.771,00	68,49	31,51	73,57	26,43	100,00
Trasferimenti dall'U.E.	459.422,00	3.060.223,00	3.519.645,00	13,05	86,95	21,73	78,27	100,00
Trasferimenti da altri Ministeri	0,00	277.794,00	277.794,00	0,00	100,00	0,00	100,00	100,00
Trasferimenti da Regioni, Province, Comuni	983.570,00	696.570,00	1.680.140,00	58,54	41,46	82,02	17,98	100,00
Trasferimenti da altre università o enti di ricerca	765.647,00	2.498.496,00	3.264.143,00	23,46	76,54	36,18	63,82	100,00
Trasferimenti da altri soggetti pubblici o privati	21.252.963,00	4.262.086,00	25.515.049,00	83,30	16,70	85,02	14,98	100,00
ENTRATE DIVERSE	1.280.530,00	9.922,00	1.290.452,00	99,23	0,77	98,14	1,86	100,00
Alienazione di beni	309.323,00	6.228,00	315.551,00	98,03	1,97	10,85	89,15	100,00
Redditi e proventi	971.207,00	3.694,00	974.901,00	99,62	0,38	99,12	0,88	100,00
Entrate per accensione di prestiti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Entrate non classificabili in a.v.	2.447.584,00	855.079,00	3.302.663,00	74,11	25,89	65,19	34,81	100,00
TOTALE 1	344.643.242,00	30.484.279,00	375.127.521,00	91,87	8,13	91,86	8,14	100,00
ENTRATE DA ATTIVITA' RESE A TERZI	777.804,00	13.201.799,00	13.979.603,00	5,56	94,44	1,85	98,15	100,00
TOTALE 2	777.804,00	13.201.799,00	13.979.603,00	5,56	94,44	1,85	98,15	100,00
Partite di giro	80.027.618,00	4.314.884,00	84.342.502,00	94,88	5,12	98,22	1,78	100,00
TOTALE GENERALE	425.448.664,00	48.000.962,00	473.449.626,00	89,86	10,14	90,29	9,71	100,00
Movimentazioni interne	2.403.279,00	3.610.725,00						
Trasferimenti interni	17.556.347,00	50.662.138,00						

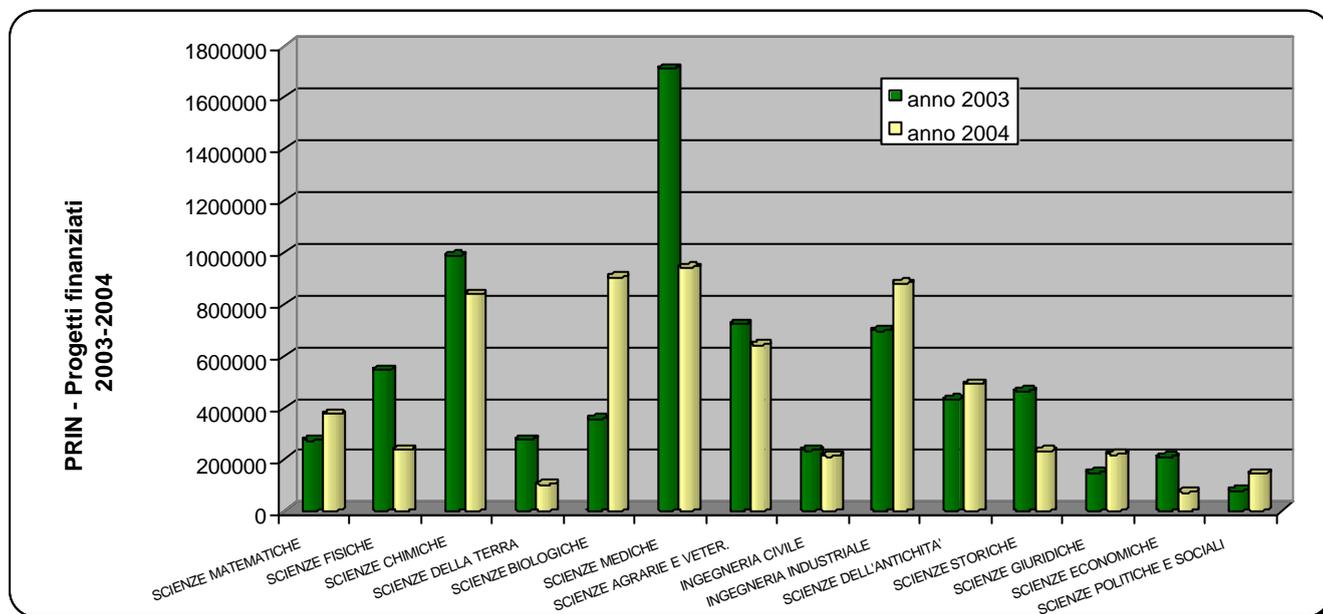
BILANCIO CONSOLIDATO USCITE 2004	Valori assoluti - pagamenti -			Valori %				
	DENOMINAZIONI	Bilancio di Ateneo	Bilancio strutture periferiche	Totale	Bilancio di Ateneo	Bilancio strutture periferiche	Bilancio di Ateneo 2003	Bilancio strutture periferiche 2003
RISORSE UMANE	226.140.044,00	415.547,00	226.555.591,00	99,82	0,18	99,82	0,18	100,00
Spese personale docente	162.183.327,00	258.830,00	162.442.157,00	99,84	0,16	99,87	0,13	100,00
Spes e personale tecnico amm.vo	63.956.717,00	156.717,00	64.113.434,00	99,76	0,24	99,71	0,29	100,00
RISORSE PER IL FUNZIONAMENTO	17.818.745,00	5.050.511,00	22.869.256,00	77,92	22,08	78,70	21,30	100,00
BENI PATRIMONIALI	20.624.283,00	5.134.006,00	25.758.289,00	80,07	19,93	82,52	17,48	100,00
RISORSE PER LE ATTIVITA' STUDENTESCHE E BORSE DI STUDIO	23.699.596,00	6.270.556,00	29.970.152,00	79,08	20,92	79,59	20,41	100,00
Risorse per attività studentesche	5.395.380,00	6.141.594,00	11.536.974,00	46,77	53,23	35,65	64,35	100,00
Borse di studio	18.304.216,00	128.962,00	18.433.178,00	99,30	0,70	99,27	0,73	100,00
SPESE PER ATTIVITA' DI RICERCA	168.024,00	18.089.885,00	18.257.909,00	0,92	99,08	0,01	99,99	100,00
SPESE DIVERSE (incluse imposte e tasse)	19.340.423,00	762.971,00	20.103.394,00	96,20	3,80	96,23	3,77	100,00
Oneri finanziari e trib.	16.440.213,00	177.090,00	16.617.303,00	98,93	1,07	98,87	1,13	100,00
Trasferimenti ad altri enti	1.760.548,00	365.107,00	2.125.655,00	82,82	17,18	60,67	39,33	100,00
Rimborsi	1.128.824,00	0,00	1.128.824,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00
Altre spese	10.838,00	220.774,00	231.612,00	4,68	95,32	33,06	66,94	100,00
Fondi in attesa di destinaz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE 1	307.791.115,00	35.723.476,00	343.514.591,00	89,60	10,40	90,20	9,80	100,00
ATTIVITA' C/ TERZI	4.457.854,00	7.643.892,00	12.101.746,00	36,84	63,16	30,94	69,06	100,00
TOTALE 2	312.248.969,00	43.367.368,00	355.616.337,00	87,81	12,19	88,48	11,52	100,00
Partite di giro	84.458.152,00	1.664.535,00	86.122.687,00	98,07	1,93	98,17	1,83	100,00
TOTALE GENERALE	396.707.121,00	45.031.903,00	441.739.024,00	89,81	10,19	90,18	9,82	100,00
Trasferimenti interni	46.296.585,00	21.881.720,00						
Movimentazioni interne di bilancio	2.403.459,00	3.610.725,00						

4. LA RICERCA

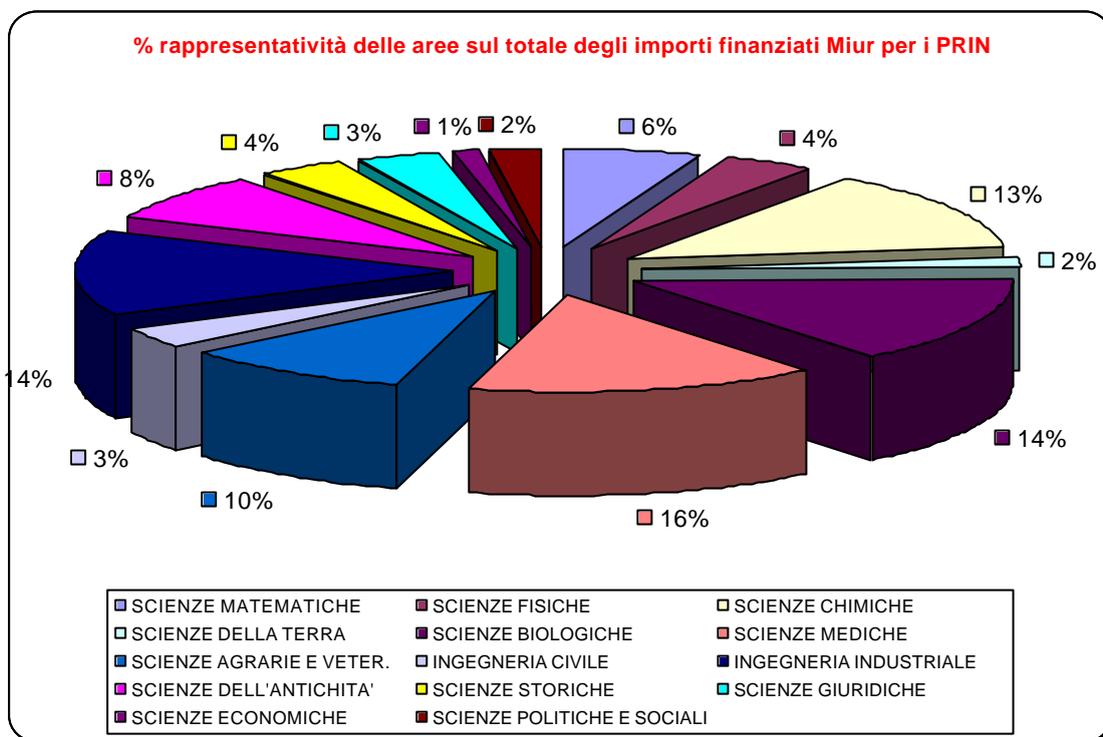
4.1 Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale – (PRIN)

Nella tabella e nel grafico seguenti si riportano i finanziamenti MIUR anni 2003 e 2004 distribuiti per area

Area Scientifica	Importi progetti finanziati 2003	% dell'area sul totale	Importi progetti finanziati 2004	% dell'area sul totale
Scienze Matematiche	272500	3,82	373800	5,95
Scienze Fisiche	544700	7,65	235600	3,75
Scienze Chimiche	986300	13,84	836900	13,33
Scienze Della Terra	275700	3,87	102300	1,63
Scienze Biologiche	354800	4,98	903100	14,38
Scienze Mediche	1709700	24,00	940800	14,98
Scienze Agrarie E Veter.	721400	10,13	641700	10,22
Ingegneria Civile	233500	3,28	211100	3,36
Ingegneria Industriale	697200	9,79	879300	14,01
Scienze Dell'antichita'	431000	6,05	489500	7,80
Scienze Storiche	463500	6,51	230700	3,67
Scienze Giuridiche	147700	2,07	217900	3,47
Scienze Economiche	208400	2,93	72400	1,15
Scienze Politiche E Sociali	78000	1,09	143200	2,28
Totale	7124400	100,00	6278300	100

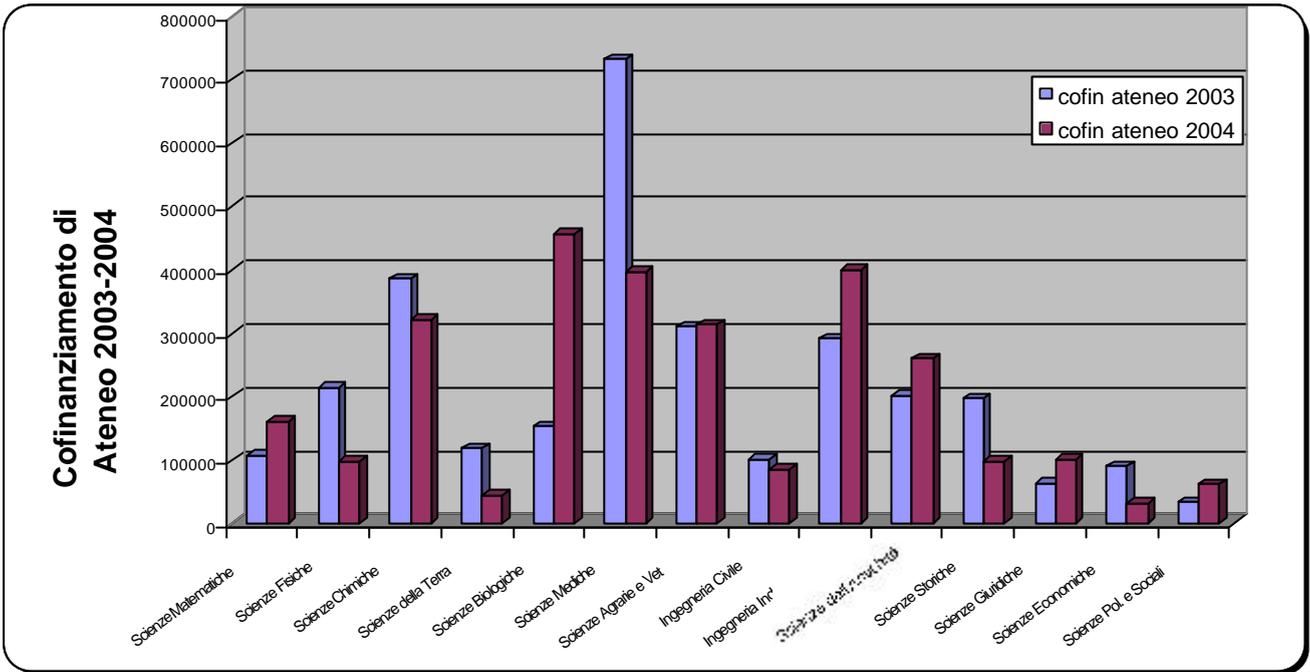


Il grafico che segue visualizza la rappresentatività percentuale di ciascun' area sul totale dell'importo MIUR per i PRIN.

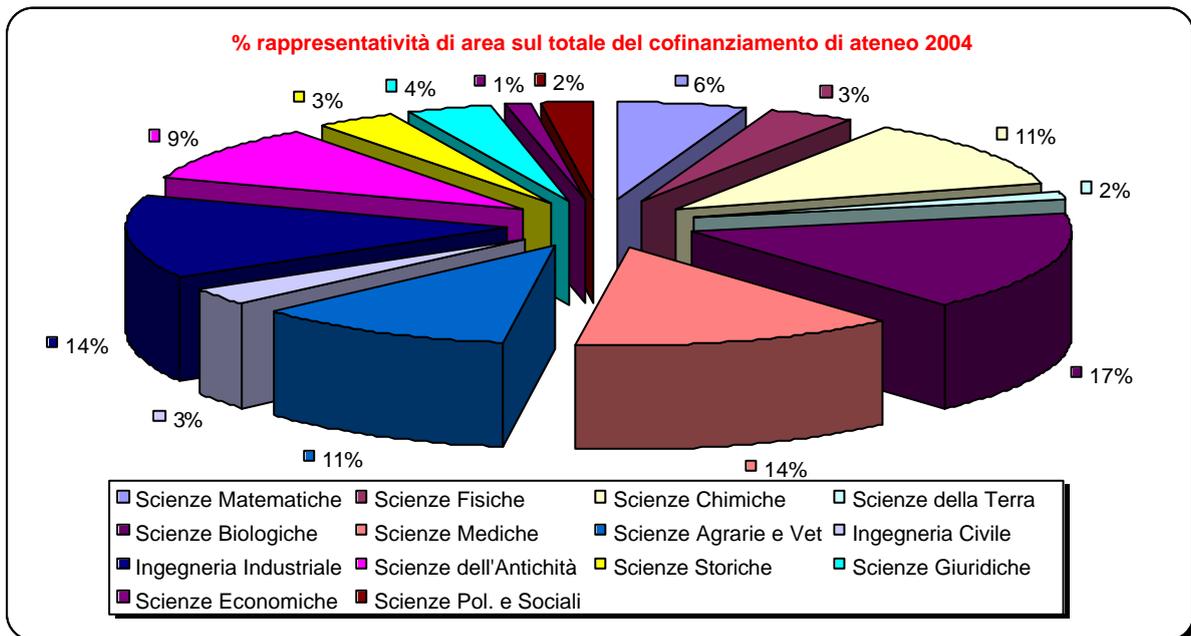


Nella tabella e nel grafico seguenti si riportano gli importi relativi al cofinanziamento di Ateneo per gli anni 2003 e 2004.

Area	COFIN ATENEO 2003	%area sul totale	COFIN ATENEO 2004	%area sul totale
Scienze Matematiche	107650	3,59	160700	5,69
Scienze Fisiche	214250	7,15	97900	3,46
Scienze Chimiche	385250	12,85	320650	11,34
Scienze Della Terra	118400	3,95	44100	1,56
Scienze Biologiche	152600	5,09	456550	16,15
Scienze Mediche	731900	24,41	395700	14,00
Scienze Agrarie E Vet	310300	10,35	313200	11,08
Ingegneria Civile	100300	3,35	84650	2,99
Ingegneria Industriale	291600	9,73	399150	14,12
Scienze Dell'antichità	201700	6,73	259900	9,20
Scienze Storiche	197650	6,59	98900	3,50
Scienze Giuridiche	63200	2,11	102200	3,62
Scienze Economiche	89600	2,99	31300	1,11
Scienze Pol. E Sociali	33500	1,12	61500	2,18
Totale	2997900	100	2826400	100,00



Il grafico che segue visualizza la rappresentatività percentuale di ciascun' area sul totale del cofinanziamento di Ateneo per i PRIN.



5. CONCLUSIONI

Relativamente ai propri compiti, stabiliti dalla Legge 537/93, e consistenti nel "verificare, mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti la corretta gestione delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa" (sostanzialmente ripetuta nell'art 1 l 370/99, che affida ai NVI la verifica "anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa") il Nucleo di Valutazione dell'Università di Pisa ha, relativamente alla didattica e alla ricerca, ormai consolidato una propria linea di condotta ed attuato specifiche azioni operative (v. ad es. le ampie analisi sui corsi di studio, di primo, secondo e terzo livello – dottorati -, le azioni di sensibilizzazione ed accompagnamento verso i CdS per l'adozione di SGQ, il questionario sull'attività di ricerca proposto ai docenti, la relazione sul primo monitoraggio triennale CIVR...).

Per quanto attiene invece "l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa" e soprattutto in relazione a quanto previsto dal Regolamento di Amministrazione Finanza e Contabilità, che stabilisce che il Bilancio Consuntivo dell'Ateneo debba essere presentato per l'approvazione agli Organi di Governo accompagnato da una Relazione del Nucleo di Valutazione, il Nucleo di Valutazione dell'Università di Pisa, pur avendo adempiuto formalmente negli anni trascorsi ai propri compiti, con una Relazione di accompagnamento del Bilancio Consuntivo di ogni anno finanziario, **ha ritenuto opportuno per quest'anno, ovvero per la Relazione relativa all'anno 2004, avviare una fase di riflessione, al fine di allineare per questo aspetto la propria azione di valutazione alle strategie e alle politiche adottate ed attuate per la didattica e la ricerca.**

La riflessione dovrà individuare gli elementi di controllo da stabilire per una corretta gestione delle risorse pubbliche, inquadrati nella logica generale che il Nucleo di Pisa ha scelto **ovvero in un approccio di accompagnamento responsabile più che di sola verifica a posteriori.**

Mentre, come detto, per quanto attiene la didattica e la ricerca, grazie anche alla possibilità di sintonia con le azioni svolte dalla CRUI e da molti altri Atenei, nonché con il CNVSU, il Nucleo ha già configurato adeguati parametri di controllo ed attuato azioni conseguenti, questo non è stato possibile per gli aspetti finanziari ed amministrativi, anche per situazioni contingenti sia di carenza di risorse che di attuale ridisegno dell'azione amministrativa da parte dell'Ateneo Pisano

Il NV intende sviluppare insieme con i Responsabili degli Organi di Governo un percorso di analisi e progettazione di tali elementi di controllo, superando l'attuale modus operandi, per evitare azioni o puramente formali o, al limite, sanzionanti e comunque elaborate ex post e in tempi e con informazioni sostanzialmente inadeguati.

Quindi per la Relazione di quest'anno nessuna conclusione specifica di "analisi" del Bilancio (del resto evincibile dal testo) ma una serie di considerazioni di carattere generale/progettuale elaborate soprattutto in previsione di quelle che potrebbero essere le linee di sviluppo dell'azione di controllo che sarà esercitata dal NV nei prossimi anni

Un punto di partenza può essere una "esplosione" della lettera dell'art 61 RAFC: il Nucleo deve "verificare, mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, la **realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa** dell'Amministrazione Centrale e degli altri centri di spesa".

Cercando di interpretare e, possibilmente, di ampliare le indicazioni del regolamento, lo si potrebbe scomporre nelle singole indicazioni:

Verifica della realizzazione degli obiettivi

a) obiettivi da verificare mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, si tratta di obiettivi di carattere economico il cui raggiungimento è verificabile attraverso il confronto tra quanto previsto a budget e quanto effettivamente ottenuto (sia in termini di entrate che di uscite).

b) obiettivi strategici

Qui è necessario, giusto per esemplificare, che il NVI sia in condizioni di rispondere a domande del tipo:

- esistono chiare evidenze degli obiettivi generali dell'ateneo, in prospettiva pluriennale (es piano pluriennale di sviluppo), come viene attuato il relativo deployment? Quali sono gli atti ufficiali in cui sono reperibili le deliberazioni?
- come viene sintonizzato ad essi un piano annuale degli obiettivi da perseguire per l'Amministrazione?
- a quale livello arriva l'attribuzione degli obiettivi? (dirigenti, responsabili di Ufficio...)
- sotto che forma vengono individuati gli obiettivi? (quantitativa o qualitativa?)
- qual è la tipologia prevalente degli obiettivi assegnati? (aumento efficienza processi, aumento efficacia processi, aumento customer satisfaction, riduzione costi, aumento produttività...)
- gli obiettivi sono soltanto annuali o tendono a riguardare periodi più lunghi?
- esistono momenti intermedi di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi?
- chi verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi?

Verifica della corretta ed economica gestione delle risorse

L'analisi è qui collegata alla traduzione in numerario degli obiettivi (bilancio pluriennale – annuale), gestione di bilancio, controllo di gestione (con tutto ciò che comporta in termini di sistema informativo e tipologia di scritture contabili).

In un'ottica di processo l'analisi in rubrica dovrebbe significare la verifica dell'efficienza e della produttività dei principali processi, pertanto occorrerebbe iniziare con l'individuazione di tali processi.

Qui si pone propedeuticamente una scelta sulla "vista" da adottare, cioè il problema della mappatura dei processi più efficace a descrivere le modalità di lavoro nell'amministrazione dell'ateneo.

In questo senso si sente la mancanza di un modello dedicato, validato a livello nazionale (sul tipo del CAMPUSONE-CRUI, anche se in altro settore).

Per EFFICIENZA dei processi si intende il rapporto tra le risorse utilizzate e le risorse previste a budget, ove le risorse devono essere indicate in termini di ore/uomo e consumo di risorse infrastrutturali (es ore/posto aula o laboratorio) per unità di output (es. laureato)

Per PRODUTTIVITA' dei processi, invece, si intende il rapporto "n° output buoni / unità di tempo".

Per EFFICACIA dei processi si intende il grado di raggiungimento dei target pianificati.

Corretta ed economica gestione significa in buona sostanza perseguire il raggiungimento dei risultati in regime di efficacia/efficienza. Nel caso di attività potenzialmente standardizzabili (es emissione mandati, pagamento missioni, gestione amministrativa della carriera dello studente) non si può prescindere da due considerazioni:

- l'attenzione ai possibili trade-off tra efficienza ed efficacia
- la necessità di confrontarsi con altri atenei, evitando l'autoreferenzialità, ma, anzi acquisendo le migliori pratiche di settore, attraverso attività di benchmark e studi di caso, ove si evidenzino situazioni di eccellenza, in un ipotetico piano cartesiano che unisca efficienza ed efficacia relativamente ad attività analoghe svolte in più atenei

Negli anni scorsi ci sono stati dei progetti, sia locali (QUAP2000), che nazionali (ASIGEA) che hanno proposto una ipotesi di sistematizzazione.

A livello nazionale il CNVSU ha recentemente promosso il progetto GP2 (Good practices 2), che tenta una operazione di analisi e confronto di questo genere su di un gruppo di atenei, con risultati di indubbio interesse (i costi per attività analoghe hanno una variabilità insospettata).

Verifica dell'imparzialità e del buon andamento dell'azione amministrativa

Imparzialità indica una necessità di trasparenza, rispetto delle procedure in particolare in materia di gestione dei rapporti con soggetti esterni e di gestione di procedure concorsuali in genere (personale, concorsi, carriere, appalti), mentre buon andamento potrebbe indicare regolare svolgimento dei processi e quindi efficacia degli stessi.

Per quanto riguarda il buon andamento inteso come efficacia, si dovrebbe calcolare il rapporto tra gli obiettivi conseguiti e quelli previsti. A ciò si può aggiungere anche una valutazione sulla flessibilità dei processi, ossia sulla loro robustezza (capacità di funzionare bene anche a fronte di temporanee indisponibilità di adeguate risorse) e capacità di riassetto (sopportare e correggere eventuali errori).

Per i processi individuati un buon indicatore di efficacia è quello legato al rispetto dei tempi, ossia il rapporto tra il tempo di esecuzione previsto e il tempo di esecuzione effettivo: es. l'attesa per una operazione di sportello, vista come qualità interna "programmata" ed oggettivamente misurabile, ma anche come "qualità percepita" dallo studente, da verificare con indicatori di customer satisfaction, che possono essere ricavati da:

- raccolta di giudizi tramite questionari;
- frequenza dei reclami da parte degli studenti;
- tempo di risoluzione dei reclami.

L'operare nelle aree appena accennate necessita un raccordo stretto tra NVI ed organi accademici, rapporto che al momento è da consolidare, se non da riprogettare, soprattutto nel senso di una tempestiva circolazione delle informazioni.

Molti strumenti di analisi sono dunque disponibili, ma utilizzabili efficacemente solo in presenza di un **chiaro mandato da parte del vertice politico**, che valorizzi l'attività del NVI intesa come di indirizzo per le scelte, appunto politiche, di attuazione degli obiettivi generali, liberando per converso la sua attività da una riduttiva prospettiva di adempimento formale di disposizioni legislative.

Tale attività, seppur doverosa, finisce per negare la ratio stessa delle norme sulla valutazione, di cui beneficiari primi devono essere gli stessi "enti valutati", con l'opportunità di avere indirizzi sui possibili miglioramenti e azioni correttive da apportare al sistema di gestione.

In buona sostanza questa è la linea di discontinuità che il NVI vuole in questa sede tracciare rispetto alle precedenti relazioni.

Il Presidente del Nucleo di Valutazione Interna
Prof. Ing. Roberto Mirandola