



Relazione al Conto Consuntivo 2016

Ex Legge 537/93 art. 5 comma 21

Le università trasmettono alla Corte dei conti i consuntivi annuali, corredati della relazione del rettore, dei nuclei di valutazione interna e dei revisori dei conti, non oltre quindici giorni dopo la loro approvazione e comunque non oltre sei mesi dopo la chiusura dell'esercizio finanziario a cui si riferiscono.

La presente Relazione è stata redatta dal Nucleo di Valutazione dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale, costituito con D.R. n. 673 del 11.11.2015 e D.R. n. 507 del 22.07.2016

Il Nucleo di Valutazione è composto da:

Prof. Paolo CARBONE (Presidente) Università degli Studi di Perugia

Prof. Alessandro CAROCCI, Università degli Studi di Tor Vergata

Prof. Roberto NICOLAI MASTROFRANCESCO, Università degli Studi di Roma LA SAPIENZA

Prof. Ferdinando ROMANO, Università degli Studi di Roma LA SAPIENZA

Prof.ssa Daniela FEDERICI, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Prof. Elio SACCO, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Segreteria del Nucleo di Valutazione

Dott. Sabrina Taglione

Sig. Antonio Frattaroli



Relazione al Conto Consuntivo 2016

Ex Legge 537/93 art. 5 comma 21

Premessa

La presente Relazione redatta dal Nucleo di Valutazione dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale rappresenta uno dei documenti richiesti dalla legge 537/1993 a corredo del Consuntivo Annuale (ora Bilancio Unico in contabilità economico patrimoniale), da inviare alla Corte dei Conti, non oltre quindici giorni dopo la sua approvazione e comunque non oltre sei mesi dopo la chiusura dell'esercizio finanziario a cui si riferisce. Si precisa che la nuova revisione AVA sembra ricomprendere le analisi valutative richieste nella legge citata nella relazione annuale che il Nucleo redige sulle attività AVA dell'Ateneo. D'altro canto in assenza di un riesame della normativa, il Nucleo relaziona sulla documentazione trasmessa dall'Ateneo relativamente al Bilancio Unico. Come previsto dalla normativa vigente, l'accertamento della regolarità contabile e finanziaria dell'Ateneo è demandato alle verifiche svolte dal Collegio dei Revisore dei Conti che si è riunito il 26 giugno 2017. In questa sede il Nucleo di Valutazione è chiamato a redigere una relazione sugli andamenti economici dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale ricavati principalmente dall'analisi del Bilancio Unico di Aateneo 2016.

Ai fini della presente relazione il Nucleo ha preso in esame:

- decreto legislativo del 27 gennaio 2012, n. 18;
- decreto ministeriale del 14 gennaio 2014, n. 19;
- schema di manuale tecnico operativo II del MEF;
- parere del Collegio dei Revisori dei Conti espresso nella seduta del 26/06/2017;



- sintesi dell'intervento del Presidente della commissione nominata ad hoc per redigere il bilancio unico.

Si precisa che le Università, come stabilito dal d. lgs. n.18/2012, sono tenute ad adottare un sistema di contabilità economico patrimoniale che è rappresentato dai seguenti documenti:

- a) bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio, composto da budget economico e budget degli investimenti unico di Ateneo;
- b) bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale, composto da budget economico e budget degli investimenti, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo;
- c) bilancio unico d'ateneo, redatto con riferimento all'anno solare, composto da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa e corredato da una relazione sulla gestione;
- d) bilancio consolidato con le proprie aziende, società o gli altri enti controllati, con o senza titoli partecipativi, qualunque sia la loro forma giuridica, composto da stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa.

Il Nucleo di Valutazione è chiamato a relazionare esclusivamente sul documento di Ateneo descritto al punto c) del precedente elenco e rileva che non è pervenuta la relazione sulla gestione legata al bilancio.

Il Nucleo di Valutazione, in primo luogo, ritiene di fondamentale importanza rappresentare la situazione di eccezionalità in cui si trova l'Università di Cassino e del Lazio Meridionale.

Come rappresentato dal Direttore Generale nella seduta del Nucleo di Valutazione dell'8 marzo 2017, l'Università di Cassino e del Lazio Meridionale si trova in una situazione di crisi finanziaria a causa di mancati versamenti nei confronti dell'INPS per gli anni 2011-2014, rilevati a debito nel bilancio 2016. L'Ateneo non ha versato, negli anni indicati, i contributi previdenziali previsti. A tal proposito il Direttore Generale ha comunicato al Nucleo, in quella seduta, che sono in corso le indagini da parte della Magistratura. Pertanto, l'Ateneo deve sanare il mancato versamento che ammonta a circa 31 milioni di euro, a cui si aggiungono circa 9 milioni di euro di sanzioni.

Sono state intraprese dagli Organi di Ateneo le azioni necessarie, da un lato, a verificare le responsabilità interne all'Amministrazione e, dall'altro, a realizzare un piano di rientro in grado di far fronte al debito emerso.

Tenendo ben presente quanto appena premesso, il Nucleo affronta in questa relazione, in maniera sintetica, gli aspetti più significativi del Conto Consuntivo dell'Ateneo relativamente all'anno



2016, ritenendo di importanza strategica la condivisione delle informazioni di bilancio ai fini di attuare un adeguato controllo di gestione delle attività dell'Ateneo, decisivo in questa situazione di crisi finanziaria.

Il Nucleo si soffermerà sull'andamento dell'azione amministrativa rimandando l'accertamento della regolarità contabile e finanziaria dell'Ateneo alle analisi e verifiche svolte dal Collegio dei Revisori dei Conti come previsto dalla normativa.

Il Bilancio Unico di Ateneo anno 2016, redatto in conformità a quanto disposto dal d. lgs. n. 18 del 27/01/2012, dal decreto interministeriale n. 19 del 14/01/2014 e dal decreto Direttoriale MIUR n. 3112 del 02/12/2015, costituisce per l'Ateneo il primo esercizio nel quale si adotta la contabilità economico patrimoniale. In particolare l'Ateneo sulla base della delibera del Consiglio di Amministrazione del 22/07/2016 ha stabilito l'introduzione del nuovo sistema contabile a decorrere dal 1 gennaio 2016.

Nella Nota integrativa dello "Stato Patrimoniale iniziale anno 2016" sono illustrate molto dettagliatamente le scelte operative riguardanti a) la conversione dei valori della contabilità finanziaria in valori della contabilità economico-patrimoniale; b) i criteri di valutazione delle poste del patrimonio dell'Ateneo coerentemente con il quadro normativo di riferimento.

Il Nucleo rileva con soddisfazione che l'Ateneo ha redatto il proprio Bilancio consuntivo 2016 in accordo con quanto disposto dal DLGS 18/2012, così come peraltro auspicato dal Nucleo nella relazione al Bilancio 2015.

Valutazione complessiva della gestione dell'ateneo

Il Bilancio riporta in dettaglio la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale. La classificazione delle singole voci ha tenuto conto di quanto indicato dalla normativa sopraindicata. La Nota Integrativa che accompagna il Bilancio descrive i criteri valutativi adottati.

Il Bilancio annuale contiene altresì una riclassificazione ex post dei costi in missioni e programmi, come stabilito dalla normativa in merito, corredata con l'indicazione della corrispondente codificazione della nomenclatura COFOG (*classification of the functions of government*) di secondo livello¹. Si ricorda che il d.lgs 18/12 all'art. 4 c. 2 chiarisce che "le missioni rappresentano

¹ Disposizioni contenute nell'art. 13 del D.lgs 31 maggio 2011, n. 91



le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. I programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni.”

Di seguito si riportano le tabelle di sintesi relativamente allo stato patrimoniale, al conto economico e al rendiconto finanziario per l'anno 2016.



STATO PATRIMONIALE		STATO PATRIMONIALE	
ATTIVO	31/12/2016	PASSIVO	31/12/2016
A) IMMOBILIZZAZIONI		A) PATRIMONIO NETTO	
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		I - FONDO DI DOTAZIONE	- 41.221.709,96
1) Costi d'impianto, di ampliamento e di sviluppo	-		
2) Diritto di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	-	II - PATRIMONIO VINCOLATO	
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	-	1) Fondi vincolati destinati da terzi	
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	-	2) Fondi vincolati per decisioni degli organi istituzionali	
5) Altre immobilizzazioni immateriali	3.340.645,70	3) Riserve vincolate (per progetti specifici, obblighi di legge o altro)	
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	3.340.645,70	TOTALE PATRIMONIO VINCOLATO	
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		III - PATRIMONIO NON VINCOLATO	
1) Terreni e fabbricati	45.541.905,80	1) Risultato gestionale esercizio	- 2.017.193,56
2) Impianti e attrezzature	95.498,29	2) Risultati gestionali relativi ad esercizi precedenti	
3) Attrezzature scientifiche	82.916,58	3) Riserve statutarie	
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	-	TOTALE PATRIMONIO NON VINCOLATO	- 2.017.193,56
5) Mobili e arredi	40.473,80		
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.893.168,00	TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	- 43.238.903,52
7) Altre immobilizzazioni materiali	211.267,59		
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	47.865.230,06	B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	13.802.163,38
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	81.822,79	TOTALE FONDI PER RISCHI ED ONERI (B)	13.802.163,38
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	81.822,79	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	51.287.698,55		
B) ATTIVO CIRCOLANTE		D) DEBITI	
I - RIMANENZE		1) Mutui e debiti verso le banche	216.332,29
TOTALE RIMANENZE	-	di cui esigibili oltre (148.213,43)	
II - CREDITI		2) Debiti verso MIUR e altre Amministrazioni centrali	
1) Crediti verso MIUR e altre Amministrazioni centrali	5.514.135,60	3) Debiti verso Regioni e Provincie Autonome	34.986,65
2) Crediti verso Regioni e Provincie Autonome	68.368,71	4) Debiti verso altre Amministrazioni locali	-
3) Crediti verso altre Amministrazioni locali	421.762,29	5) Debiti verso l'Unione Europea e altri organismi internazionali	1.246.777,56
4) Crediti verso l'Unione Europea e altri organismi internazionali	3.500,00	6) Debiti verso Università	-
5) Crediti verso Università	21.027,51	7) Debiti verso studenti	-
6) Crediti verso studenti per tasse e contributi	3.003.947,47	8) Debiti verso fornitori	-
7) Crediti verso società ed enti controllati	-	9) Debiti verso dipendenti	-
8) Crediti verso altri (pubblici)	71.739,64	10) Debiti verso società ed enti controllati	227,64
9) Crediti verso altri (privati)	557.152,50	11) Altri debiti	1.057.858,41
TOTALE CREDITI	9.661.633,72	TOTALE DEBITI (D)	1.448.186,79
III - ATTIVITA' FINANZIARIE	-		
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	-		
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE			
1) Depositi bancari e postali	1.320.557,42		
2) Denaro e valori in cassa	-		
TOTALE (IV)	1.320.557,42		
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	10.982.191,14	E) RATEI E RISCONTI	
C) RATEI E RISCONTI (TOTALE)		e1) Risconti per progetti e ricerche in corso	2.068.187,63
c1) Ratei per progetti e ricerche in corso	708.202,67	e2) Contributi agli investimenti	41.645.055,66
c2) Altri ratei e risconti attivi	687.635,00	e3) Altri ratei e risconti passivi	4.172.067,87
TOTALE RATEI E RISCONTI	1.395.837,67	TOTALE RATEI E RISCONTI (E)	47.885.311,16
TOTALE ATTIVO	63.665.727,36	TOTALE PASSIVO	63.665.727,36
CONTI D'ORDINE DELL'ATTIVO			
Beni di terzi			
Residui attivi impropri	523.787,15		
Residui attivi non ricondotti alla COEP (da acclarare)			
TOTALE CONTI D'ORDINE	523.787,15		

CONTO ECONOMICO

	dal 01/01/2016 al 31/12/2016
A) PROVENTI OPERATIVI	
I. PROVENTI PROPRI	11.095.927,04
1) Proventi per la didattica	6.564.421,23
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	3.368.079,78
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	1.163.426,03
II. CONTRIBUTI	31.464.281,61
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	30.736.767,31
2) Contributi Regioni e Province autonome	
3) Contributi altre Amministrazioni locali	
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	
5) Contributi da Università	2.000,00
6) Contributi da altri enti (pubblici)	523.700,00
7) Contributi da altri enti (privati)	201.814,30
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE E SERVIZIO	
IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	4.366.426,54
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	
VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	
TOTALE PROVENTI (A)	46.926.635,19
B) COSTI OPERATIVI	
VIII. COSTI DEL PERSONALE	34.393.252,32
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	23.354.328,51
a) Docenti/Ricercatori	21.186.252,44
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	211.400,77
c) Docenti a contratto	935.952,77
d) Esperti linguistici	389.643,36
e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	631.079,17
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	11.038.923,81
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	8.843.538,59
1) Costi per sostegno agli studenti	2.796.649,84
2) Costi per il diritto allo studio	58.708,83
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	26.413,14
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	235.417,14
5) Acquisto materiale comune per laboratori	169.487,78
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	207.629,27
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	1.091.444,40
9) Acquisto altri materiali	124.103,88
10) Variazione delle rimanenze di materiale	
11) Costi per godimento beni di terzi	56.387,64
12) Altri costi	4.077.296,67
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	2.845.151,08
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	136.666,42
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	2.708.484,66
3) Svalutazioni immobilizzazioni	
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	4.031,42
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	261.668,08
TOTALE COSTI (B)	46.347.641,49
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	578.993,70
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-17.269,49
1) Proventi finanziari	
2) Interessi ed altri oneri finanziari	-17.269,49
3) Utili e Perdite su cambi	
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	
1) Rivalutazioni	
2) Svalutazioni	
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-162.463,32
1) Proventi	57.208,47
2) Oneri	-219.671,79
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	-2.416.454,45



RENDICONTO FINANZIARIO

Flusso monetario (Cash Flow) assorbito/generato dalla gestione corrente	-2.017.193,56
Risultato Netto	
<i> Rettifica voci che non hanno avuto effetto sulla liquidità:</i>	
Ammortamenti e Svalutazioni	2.845.151,08
Variazione netta dei Fondi rischi ed oneri	-4.012.048,62
Variazione Netta del TFR	
Flusso monetario (Cash Flow) assorbito/generato dalle variazioni del capitale circolante	
(Aumento)/Diminuzione dei Crediti	5.710.641,56
(Aumento)/Diminuzione delle Rimanenze	
(Aumento)/Diminuzione dei Debiti	83.081,67
Variazione di altre voci del Capitale Circolante	-2.917.115,29
A) Flusso di Cassa (Cash Flow) Operativo	-307.483,16
Investimenti in Immobilizzazioni	
Materiali	-1.505.873,34
Immateriali	
Finanziarie	
Disinvestimenti di Immobilizzazioni:	
Materiali	7.566,83
Immateriali	
Finanziarie	
B) Flusso monetario (Cash Flow) da attività di investimento / disinvestimento	-1.498.306,51
Attività di Finanziamento	3.703,87
Aumento di Capitale (Variazioni del Patrimonio Netto)	
Variazione netta dei Finanziamenti a Medio - Lungo Termine	-68.118,86
C) Flusso di Cassa (Cash Flow) da Attività di Finanziamento	-68.118,86
D) Flusso di Cassa (Cash Flow) dell'Esercizio (A+B+C)	-1.873.908,53
Disponibilità Monetaria Netta Iniziale	3.842.130,04
Disponibilità Monetaria Netta Finale	1.320.557,42

I dati evidenziano uno squilibrio economico-finanziario molto grave.

Al 31.12.2016 il disavanzo ammonta a € - 41.221.700 circa a cui aggiungere una perdita di esercizio nel corso del 2016 di € - 2.007.191 circa per un totale di € - 43.238.903 circa.

L'Ateneo sta cercando di fare piena luce sugli accadimenti che hanno portato a questa grave situazione debitoria. In conseguenza della complessità gestionale derivante dalla grave situazione economica in cui l'Ateneo si trova ad operare e della straordinarietà della situazione associata al debito di 43.000.000 di euro recentemente emerso e lo stato di accertamento da parte dell'ateneo delle responsabilità e delle soluzioni percorribili, il Nucleo ritiene che non sussistano le condizioni per poter procedere ad una valutazione dettagliata del consuntivo 2016.



Il Nucleo si limita, pertanto, a prendere atto dello squilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'Ateneo.

Le principali cause dello squilibrio individuate dagli Organi di governo e dalla Commissione ad hoc costituita dall'Ateneo sono:

- 1) “una politica di bilancio non ispirata alla prudenza”;
- 2) mancato versamento dei contributi previdenziali all'INPS per alcuni anni che hanno riguardato sia i docenti che il personale TA;
- 2) presentazione di bilanci che contenevano residui attivi inesistenti o inesigibili e che quindi, presumibilmente sono stati erroneamente rappresentati come di valore pari a circa 40 milioni di euro. Si tratta di crediti di entrata di previsione privi di consistenza. In assenza di assestamenti di bilancio in corso di anno, che avrebbero permesso manovre correttive in tempi utili, si è al contrario mantenuto un alto livello di spesa peggiorando così nel tempo il disequilibrio economico-finanziario.

La nuova governance di Ateneo ha provveduto a riassetare il Bilancio chiudendo il Conto economico 2016 con una perdita di circa 2 milioni di Euro.

Il Nucleo apprezza la rilevazione capillare di tutte le posizioni creditorie e debitorie dell'Ateneo ed in particolare l'identificazione dei crediti inesigibili e la loro conseguente cancellazione dal Bilancio unico dell'esercizio 2016. In particolare si sottolinea come la ricostruzione della situazione economico-finanziaria sia stata effettuata in modo approfondito e sulla base di criteri prudenziali.

Il documento così redatto costituisce uno strumento fondamentale per gli organi decisionali dell'Ateneo ma anche uno strumento di trasparenza ed informazione per tutto il personale.

L'Ateneo sta elaborando un piano di rientro che verrà approvato dagli Organi nei prossimi giorni e che quindi alla data di redazione della presente relazione non è a disposizione del Nucleo. Nel contempo sta provvedendo a chiudere la pratica di richiesta di mutuo presso la Cassa Depositi e Prestiti. L'Ateneo, ha quindi messo in moto un processo volto a mettere in sicurezza l'attività ordinaria.

Inoltre il CdA nella seduta del 21.06.2017 ha deciso a) di agire contro l'INPS per “omessa sorveglianza” e per “emissione di documenti falsi”; b) di intraprendere un'azione legale contro coloro che sono responsabili di aver contribuito a causare la grave situazione economica.



Le condizioni straordinarie in cui si trova ad operare l'Ateneo e il recente passaggio alla nuova modalità di redazione del bilancio limitano la validità degli indicatori e degli indici relativi all'andamento degli aspetti gestionali ed amministrativi riflessi dai dati di bilancio usati in precedenza.

Il Nucleo prende atto delle iniziative che l'Ateneo ha già intrapreso per ridurre il debito e, al contempo, per continuare nella propria azione di didattica, di ricerca e di terza missione. Si riserva quindi di considerare il bilancio consuntivo 2016 come il documento di riferimento e di confronto con i dati che saranno prodotti dall'attività amministrativa negli anni a venire.

Nella presente relazione si riportano, come elementi utili per una futura ricostruzione, gli andamenti del FFO e degli indicatori di tempestività dei pagamenti:

FFO, dal 2011 al 2016 è diminuito circa il 5.21%:

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FFO	€ 32.550.859	€ 31.693.179	€ 30.548.076	€ 30.153.841	€ 29.614.161	€ 30.856.315

Indicatore di tempestività dei pagamenti dal 2014, data di introduzione della fatturazione elettronica, al 2016:

TRIMESTRE	IMPORTO PAGATO	INDICATORE
Anno 2016	€ 4.169.191,06	- 8,38
Anno 2015	€ 6.110.185,61	- 10,99
Anno 2014 (solo secondo semestre)	€ 2.227.195,16	- 3

Conclusioni

Nel rispetto dei propri compiti istituzionali e in un'ottica di collaborazione con l'Ateneo, il Nucleo suggerisce di:

- Monitorare attentamente nel corso dei prossimi mesi il processo di riallineamento economico-patrimoniale;
- Adottare un piano di rientro che sia formulato in modo tale da soddisfare i necessari criteri prudenziali che garantiscano una gestione accorta ed efficace, ma, nello stesso tempo, che garantiscano l'erogazione di servizi tesi a migliorare la performance complessiva dell'Ateneo negli aspetti fondamentali di didattica, di ricerca e di terza missione;



- Valutare il Patrimonio immobiliare attribuito in comodato d'uso all'Università che rappresenta un costo in termini di manutenzione ordinaria, straordinaria, gli interventi di messa a norma e costi di esercizio e che non appare sempre funzionale agli obiettivi strategici di Ateneo;
- Valutare l'opportunità di una revisione del "perimetro" formativo dell'Ateneo in termini di costi e benefici delle strutture decentrate;
- Verificare per tutti i contratti esterni la inderogabile necessità di farvi ricorso dopo aver verificato l'indice di saturazione dei docenti strutturati e la coerenza disciplinare del personale strutturato;
- Operare anche sul fronte delle entrate con il coinvolgimento di tutte le strutture didattiche e di ricerca;
- Adottare tutte le iniziative per procedere al recupero dei crediti datati e rilevati a bilancio come esigibili.