



PIANO DI RISANAMENTO

2020 – 2029

AGGIORNATO AL 6 LUGLIO 2020



Sommario

Introduzione.....	2
1. Lo squilibrio economico-finanziario esistente.....	4
2. Interventi adottati	7
3. Evoluzione dello squilibrio economico finanziario iniziale	12
4. Interventi da attuare	15
4.1 Incremento delle entrate	15
4.1.1 Intervento: proventi e oneri straordinari - cessione immobili	15
4.1.2 <i>Lease – back</i>	15
4.2 Riduzione delle spese	16
4.2.1 Intervento: costi per contratti e supplenze.....	16
4.3 Interventi ritenuti non realizzabili	16
4.3.1 <i>Fundraising</i>	16
5. Ulteriori interventi non valorizzabili	17
5.1 Adeguamento ed ottimizzazione dell'organizzazione e dei processi	17
5.2 Intervento di marketing	17
5.3 Contenimento della spesa per energia.....	18
6. La rimodulazione del piano di rimborso	20
7. Il Piano economico-finanziario.....	21
8. Indicatori di cui al d.lgs 49/2012	24
8.1 Indicatore di spesa del personale	24
8.2. indicatore di indebitamento (I DEB)	26
8.3. Indicatore della sostenibilità economico finanziaria (I SEF)	28

INTRODUZIONE

Il presente documento illustra il nuovo Piano di rientro (d'ora in avanti Piano), aggiornato sulla base dell'ultimo bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2020-2022, approvato dal CdA in data 18 dicembre 2019 oltre che sui nuovi fatti di origine esterna, più meritevoli di menzione dato l'impatto sui risultati d'Ateneo, così sintetizzabili:

1. la *no tax area*;
 2. gli scatti d'anzianità;
 3. l'adeguamento ISTAT delle basi stipendiali.
1. La *no tax area*, introdotta dalla legge di bilancio per il 2017, ha consentito agli studenti con ISEE fino a 13.000 euro di essere esonerati dal pagamento delle tasse e ha garantito tasse 'calmierate' per le fasce di ISEE fra 13.000 e 30.000 euro. Per questo Ateneo ciò ha determinato un effetto negativo sulle entrate a causa del basso reddito familiare degli iscritti, soltanto in parte compensato dall'assegnazione ministeriale.
 2. Gli scatti di anzianità sono stati ripristinati a seguito della legge di stabilità 2018 che ha rimosso il blocco "giuridico" di cui al decreto-legge Tremonti n. 78/2010 e rimodulato gli stessi da triennali a biennali a partire dal 2020, con significativi effetti sul costo del personale. Considerando soltanto questi primi anni, tutto ciò ha determinato, rispetto al costo del personale 2017, un aumento per il nostro Ateneo delle previsioni del costo del personale per l'anno 2020 pari a 700 mila euro di cui 200 mila per il 2018, 200 mila per il 2019 e 300 mila per il 2020. Con riferimento quindi all'anno 2021, il costo del personale aumenterà di ulteriori 300 mila euro e così via per gli anni successivi. In breve, la rimozione del blocco degli scatti stipendiali produce per questo Ateneo maggiori flussi in uscita, rispetto alla precedente versione del Piano, così stimati:

Tabella 1 Flussi in uscita connessi allo sblocco degli scatti di anzianità

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	...
Scatti	0,7	1,0	1,3	1,6	1,9	2,2	2,5	2,8	3,1	...

Valori in milioni di euro

3. L'adeguamento ISTAT delle basi stipendiali, introdotto nel 2019, ha generato un ulteriore incremento delle retribuzioni annuali, stimato in 400.000 euro. Trattasi di un peggioramento di portata più contenuta del precedente ma comunque da considerare nella pianificazione economico-finanziaria di medio e lungo periodo.

In breve, oltre all'effetto negativo prodotto dalla *no tax area* sulla parte del bilancio rappresentata dai proventi della didattica, si evidenzia l'effetto combinato dello sblocco degli scatti di anzianità e dell'adeguamento ISTAT che comprimono gravemente i *free cash flow* da destinare al piano di rimborso dell'anticipazione MUR.

Il presente Piano quindi intende fornire una rappresentazione dello squilibrio economico finanziario e dei relativi interventi realizzati e delle azioni da adottare anche alla luce della prima formulazione del Piano.



Nella sezione I è contenuta l'analisi delle cause che hanno concorso al grave squilibrio economico-finanziario. Nella sezione II sono esposti gli interventi realizzati e volti all'aumento delle entrate e alla riduzione delle spese. Nella sezione III è ricostruita l'evoluzione dello squilibrio economico finanziario. Nella sezione IV vengono richiamati gli interventi che non hanno ancora trovato attuazione. Nella sezione V sono specificati ulteriori interventi da implementare ma allo stato non valorizzabili. La sezione VI riporta la rimodulazione del piano di rimborso dell'anticipazione del MUR. Le sezioni VII e VIII illustrano il Piano economico-finanziario collegato alla manovra nonché lo sviluppo per l'intero periodo 2020-2029 degli indicatori fissati dal D. Lgs 49/2012.

Nel loro insieme, quindi, gli interventi realizzati e le azioni da adottare si prefiggono di ripristinare l'equilibrio finanziario ed assicurare una struttura flessibile, caratterizzata da una *riserva di elasticità*, a presidio di eventi allo stato non prevedibili.

Secondo questa prospettiva, il Piano concepisce sia azioni di breve termine sia misure di più largo respiro.

1. LO SQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO ESISTENTE

Il primo accertamento effettuato nei primi mesi del 2017, sulla base dei bilanci 2010-2015, evidenziava uno squilibrio finanziario di 46,7 milioni di euro già al netto dei crediti e delle disponibilità liquide risultanti dal bilancio.

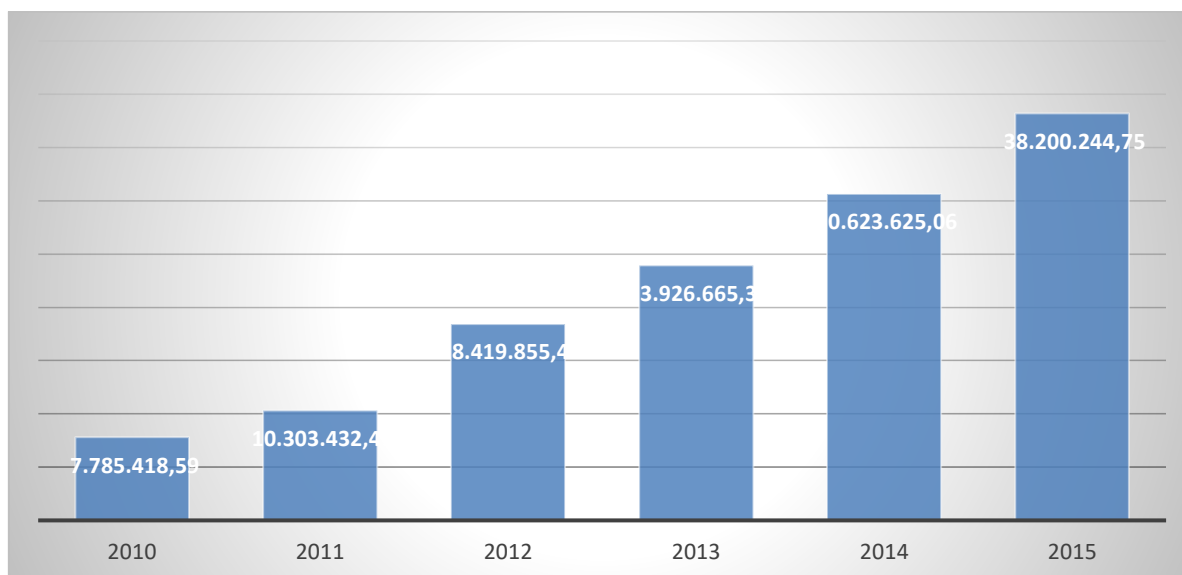
Tabella 2 Squilibrio economico finanziario iniziale

Totale debiti	45,22
Totale fondi rischi e oneri	13,80
Totale crediti	-9,66
Totale disponibilità liquide	-1,32
Squilibrio economico finanziario	46,72

Valori in milioni di euro

Gran parte di questo squilibrio economico – finanziario è stato prodotto nel periodo 2010 – 2015 dato il progressivo peggioramento di alcune voci di debito e, in particolare, il debito INPS, cresciuto nel periodo fino ai 38,2 mln di euro.

Figura 1 Ritenute previdenziali



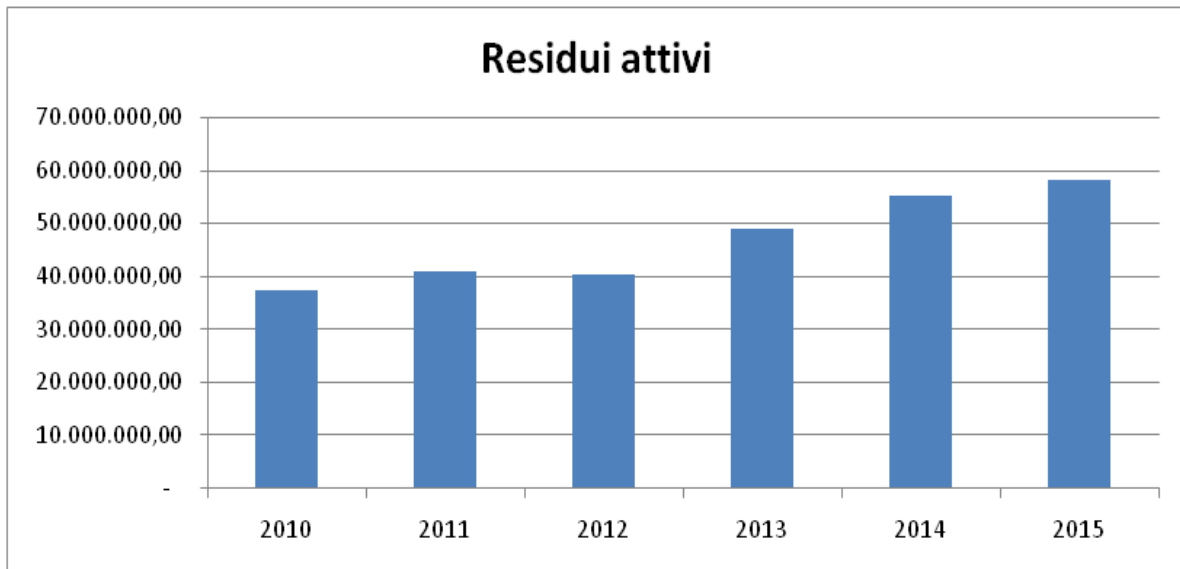
Nel periodo analizzato i flussi finanziari in entrata sono risultati sempre insufficienti rispetto ai flussi finanziari in uscita, come testimoniato peraltro dalla consistenza dei residui attivi, cresciuti nel periodo fino a raggiungere i 58,1milioni di euro.

Tabella 3 Andamento dei residui attivi nel periodo 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Residui attivi	37,41	40,85	40,38	48,98	55,29	58,11

Valori in milioni di euro

Figura 2 Residui attivi



Peraltro, la dinamica del debito INPS, passato da 7,8 mln del 2010 a 38,2 mln del 2015 con un delta quindi di 30,4 mln, portava a far presumere uno squilibrio strutturale rappresentato da un'eccedenza di costi/ricavi nell'ordine di circa 6 mln su base annua. A riguardo occorre sottolineare che l'entità dei residui attivi avrebbe dovuto indurre, sin dal 2010 e ancor di più negli anni successivi, ad una revisione straordinaria degli stessi, segnalando l'urgenza di azioni volte a riportare l'Ateneo in condizioni di equilibrio finanziario intervenendo principalmente sulle spese.

Stante, quindi, la consistenza dei residui attivi si è reso necessario, preliminarmente al Piano, sottoporli ad una attenta e puntuale analisi, verificando per ciascun residuo l'effettiva sussistenza delle condizioni di esigibilità.

Quanto sopra è stato peraltro concepito nell'ambito del passaggio alla contabilità economico-patrimoniale, anche con l'ausilio della società di revisione Price Waterhouse, giusto incarico dell'Ateneo e considerato il Decreto Legislativo 27 gennaio 2012, n. 18 che ha introdotto il sistema di contabilità economico-patrimoniale per le università, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera b), e 4, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240.

In particolare per i residui attivi è stato applicato il principio contabile inerente la voce *b1) Crediti di funzionamento*, specificata nell'allegato n.4/3 al D.Lgs 118/2011, secondo cui i crediti di funzionamento sono iscritti nell'attivo dello Stato patrimoniale solo se corrispondenti ad obbligazioni giuridiche perfezionate esigibili. Sulla base del citato criterio sono stati eliminati residui attivi per euro 40,85 milioni di euro, in quanto privi dei presupposti giuridici.

In ordine ai residui passivi, è stato riconciliato il debito INPS e il debito IRPEF con gli importi della contabilità. Il debito IRPEF al 1/1/2016 è stato rideterminato nell'importo di euro 3,09 milioni di euro contro il valore riportato a consuntivo di euro 1,18 milioni di euro, quindi, per un maggior debito di euro 1,91 milioni di euro, non riportato in contabilità. Parimenti si è proceduto a



rideterminare il debito INPS nella somma di euro 36,40 milioni contro il valore riportato a consuntivo di 31,50 milioni e, quindi, per un maggior debito di euro 4,90 milioni, anche in questo caso non rappresentato in contabilità. Con la redazione del bilancio unico di Ateneo 2017 sono emersi ulteriori debiti degli esercizi precedenti al 2016 e, quindi, ulteriormente pregiudizievoli dello squilibrio finanziario. Segnatamente trattasi di 1,80 milioni di euro per maggiore debito INPS antecedente al 2016, 0,4 milioni di euro per maggiore debito Laziodisu anch'esso antecedente al 2016.

In conclusione, perciò, la revisione straordinaria delle poste di bilancio, effettuato sia con il passaggio alla contabilità economico – patrimoniale sia con il consuntivo 2017, ha portato:

- alla eliminazione di residui attivi per euro 40,85 milioni di euro in quanto assolutamente insussistenti e pertanto inesigibili, osservando, a riguardo, che la datazione di tali residui avrebbe dovuto condurre ad uno stralcio più tempestivo nei diversi anni;
- alla contabilizzazione di nuovi debiti all'1/1/2016 per euro 9,04 milioni di euro.

Si può dunque ritenere che lo squilibrio dell'Ateneo sia da addebitare ad una politica di bilancio adottata negli anni precedenti al 2016 non ispirata alla prudenza, atteso che alle previsioni non è seguita la fase dell'assestamento con relativa evidenza delle correzioni e variazioni da apportare ai bilanci.

Da notare che lo squilibrio finanziario di 46,7 milioni era rappresentato tra l'altro dal debito INPS di 36 milioni. Si trattava di un'obbligazione a breve termine, da pagare entro l'anno successivo stante la necessità di rispettare le rate fissate dalla "rottamazione" delle cartelle, pena la decadenza dal beneficio e l'applicazione di sanzioni ed interessi per ulteriori 9 milioni. Da qui il valore prodotto dall'anticipazione FFO del Ministero di 22,6 milioni che, unitamente all'anticipazione del Tesoriere, ha consentito di adempiere alla citata "rottamazione" e risparmiare, così, i 9 milioni di euro.



2. INTERVENTI ADOTTATI

Per ripristinare l'equilibrio economico finanziario sono stati adottati interventi di cui una minima parte con decorrenza ottobre 2017 e la maggior parte con decorrenza da gennaio 2018.

Gli interventi con decorrenza ottobre 2017 sono rappresentati da:

riduzione dei costi per:

- FAR;
- utenze e canoni;
- vestiario;
- compensi commissioni di concorso;
- spese legali;

aumento dei ricavi per:

- proventi per la didattica;
- master e spin-off;
- cessione di immobili;
- incarichi esterni retribuiti.

In ordine all'intervento "riduzione costi per FAR", è stato eliminato interamente il costo visto che nel nuovo *Regolamento per la disciplina delle attività svolte a fronte di contratti, convenzioni per accordi con soggetti pubblici* è stato previsto che una quota trattenuta sulle entrate dei citati contratti e convenzioni sia destinata a coprire i FAR che, quindi, differentemente dal passato vengono finanziati con le entrate aggiuntive generate dai contratti e convenzioni.

Per le riduzioni costi per utenze e canoni, vestiario, compensi commissioni di concorso e spese legali trattasi di una riduzione del 50% del costo.

Relativamente all'intervento "aumento dei ricavi per proventi per la didattica" è stato adottato il nuovo *Regolamento Tasse e Contributi* che distingue le due categorie di studenti rappresentate da *Studenti in corso oppure al primo anno fuori corso* e *Studenti oltre il primo anno fuori corso*.

E' stato adottato il nuovo *Regolamento Master* che prevede l'applicazione di prelievo del 10% e del 6% sulle entrate. Era prevista, in aggiunta, un'ulteriore aliquota del 20% da applicare alle eventuali risorse finanziarie che residuano alla fine dell'edizione del master. Sulla base, quindi, delle entrate lorde riportate nei piani finanziari dei Master, l'intervento ha generato un provento netto di euro 99.415,00. Per gli spin-off è stata prevista una quota del 2% sul fatturato, da applicare fino a concorrenza dell'utile d'esercizio. Nondimeno, allo stato attuale, per gli spin-off non è possibile valorizzare la relativa quota stante l'incertezza dei fatturati che saranno dagli stessi realizzati. Sicché il flusso differenziale complessivamente generato dall'azione master e spin-off è di euro 99.415,00.



Per quanto concerne l'intervento "cessione di immobili" nel corso del 2019 è stata perfezionata la cessione del cespite di Terracina che ha generato un'entrata straordinaria di euro 1,3 mln.

Infine, in relazione alle quote da "incarichi esterni retribuiti" si è proceduto a modificare il relativo *Regolamento* di Ateneo applicando la trattenuta del 10% sui compensi superiori ad euro 500,00.

Gli interventi con decorrenza 2018 sono rappresentati da:

aumento dei ricavi per:

- proventi e contributi derivanti da convenzioni, progetti e conto terzi;

riduzione dei costi per:

- le spese assicurative;
- la spesa per attività promozionali;
- la spesa per altri servizi;
- la spesa per pubblicazioni e stampe;
- la spesa per materiale di consumo;
- la spesa per manutenzione e gestione delle strutture;
- la spesa per interventi a favore degli studenti;
- la spesa per compensi organi universitari;
- la spesa per indennità di carica attività istituzionali;
- la spesa per funzionamento centri;
- la spesa per SBA;
- il costo del personale.

In riferimento ai proventi e contributi derivanti da convenzioni, progetti e conto terzi, coerentemente a quanto previsto nel Piano approvato lo scorso anno, si è provveduto a modificare il *Regolamento per la disciplina delle attività svolte a fronte di contratti, convenzioni per accordi con soggetti pubblici o privati*.

In particolare il Regolamento prevedeva che il 10% del corrispettivo, al netto dei costi per assegni per la collaborazione ad attività di ricerca a norma dell'art. 51 - comma 6 - della Legge 449/1997 e dei costi per contratti di ricercatore a tempo determinato, limitatamente alla quota parte relativa all'assolvimento degli obblighi contrattuali, era da destinare a favore del bilancio dell'Università a copertura delle spese generali. Lo stesso Regolamento, inoltre, contemplava che nei casi di attività di ricerca, di attività di formazione svolta avvalendosi di locali, mezzi e attrezzature dell'Ateneo e di prestazioni a tariffario, che l'8% del corrispettivo, sempre al netto dei suddetti costi, doveva essere destinato a favore del Centro di Responsabilità Amministrativo interessato, a titolo di rimborso delle spese generali da questo sostenute mentre nei casi di attività di consulenza e di attività di formazione svolta a titolo individuale, il 4% del corrispettivo, ancora al netto dei suddetti costi, era a favore del Centro di Responsabilità Amministrativo interessato, a titolo di rimborso delle spese generali da questo sostenute. In particolare la quota a copertura delle spese generali dell'Università era così ripartita: a) il 40% ad integrazione dei capitoli di bilancio dell'Università



destinati all'incentivazione del personale tecnico-amministrativo sulla base degli accordi sindacali vigenti e ratificati dagli organi collegiali competenti; b) il 30% a favore del fondo per la ricerca di ateneo; c) il 30% a favore del fondo per il funzionamento ordinario dei Centri di Responsabilità Amministrativa.

Detta impostazione presentava chiari elementi di debolezza soprattutto a causa dell'incertezza delle risorse liberate per il fabbisogno finanziario d'Ateneo, stante, come detto, la clausola che i suddetti accantonamenti del 10% e del 8% erano da applicare al netto dei costi per assegni di ricerca e dei contratti di ricercatore a tempo determinato.

Da qui la misura assunta nel Piano e recepita nel nuovo Regolamento fissando che la quota a favore dell'Ateneo sia da calcolare al lordo dei costi per assegni di ricerca e per contratti di ricercatore a tempo determinato. Il nuovo Regolamento stabilisce le seguenti quote percentuali a favore dell'Ateneo:

- 10% del corrispettivo a favore del Bilancio dell'Ateneo a copertura di spese generali;
- 6% del corrispettivo a favore del Centro di responsabilità Amministrativa interessato a titolo di rimborso spese sostenute;
- 2% del corrispettivo da destinarsi all'incentivazione del Personale Tecnico amministrativo.

La stessa misura inoltre produce, come detto, anche un valore in termini di minori spese, visto che i FAR non graveranno più sul bilancio di Ateneo essendo coperti direttamente dalla quota del 6%.

Le spese assicurative sono state ridotte del 5% stante la decisione del CdA per non pregiudicare la rischiosità dell'Ateneo.

Le spese per attività promozionali, per pubblicazioni e stampe, per materiale di consumo, per trasporti e facchinaggi, per compensi dei componenti interni degli organi universitari, per indennità di carica attività istituzionali, per funzionamento centri e per lo SBA sono state ridotta del 50%.

La spesa per altri servizi, nonché quella per manutenzione e aggiornamento procedure informatiche, manutenzione ordinaria immobili, pulizia locali e vigilanza, è stata ridotta del 20%

La spesa per interventi a favore degli studenti è stata ridotta del 25%.

La riduzione del costo del personale, che rappresenta la voce più importante tra gli interventi adottati, è stata resa possibile in massima parte dall'emendamento che ha previsto la mobilità del personale docente delle Università in tensione finanziaria. Il trasferimento ad altri Atenei di n. 48 docenti ha determinato a regime una contrazione complessiva del costo di 3,9 milioni:

Tabella 4 Riduzione del costo del personale per mobilità

	Importi
Costo del personale docente (bilancio consuntivo 2017)	20,8
+ Irap	1,3
Costo del personale docente con Irap	22,1
Risparmio da mobilità	-3,9
Costo del personale al netto della mobilità	18,2



Valori in milioni di euro

Su tali basi sono sviluppate le previsioni del costo del personale, mantenendo quanto riportato nel budget triennale 2020-2022, e considerando le ulteriori economie che si generano sul 50% delle risorse liberate dai pensionamenti.

Tabella 5 Evoluzione costo del personale (2020-2025)

	Budget 2020-2022			Previsioni 2023			Previsioni 2024			Previsioni 2025		
	2020 (a)	2021 (b)	2022 (c)	50% economie pensionamenti 2023 (d)	maggior costo per scatti 2023 (e)	costo del personale 2023 (f=c-d+e)	50% economie pensionamenti 2024 (g)	maggior costo per scatti 2024 (h)	costo del personale 2024 (i=f-g+h)	50% economie pensionamenti 2025 (j)	maggior costo per scatti 2025 (k)	costo del personale 2025 (l=i-j+k)
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	18.963.612	19.046.563	19.152.386	92.154	280.784	19.341.015	162.463	280.784	19.459.336	367.276	280.784	19.372.844
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	10.872.319	10.872.319	10.646.759	99.477	0	10.547.282	121.863	0	10.425.419	79.211	0	10.346.208
Totale	29.835.932	29.918.882	29.799.145	191.631	280.784	29.888.298	284.326	280.784	29.884.755	446.487	280.784	29.719.052

Valori in euro
Tabella 6 Evoluzione costo del personale (2026-2029)

	Previsioni 2026			Previsioni 2027			Previsioni 2028			Previsioni 2029		
	50% economie pensionamenti 2026 (m)	maggior costo per scatti 2026 (n)	costo del personale 2026 (o=l-m+n)	50% economie pensionamenti 2027 (p)	maggior costo per scatti 2027 (q)	costo del personale 2027 (r=o-p+q)	50% economie pensionamenti 2028 (s)	maggior costo per scatti 2028 (t)	costo del personale 2028 (u=r-s+t)	50% economie pensionamenti 2029 (v)	maggior costo per scatti 2029 (w)	costo del personale 2029 (aa=u-v+w)
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	329.543	280.784	19.324.084	373.199	280.784	19.231.669	446.559	280.784	19.065.894	352.341	280.784	18.994.337
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	139.914	0	10.206.294	143.778	0	10.062.517	256.659	0	9.805.858	113.260	0	9.692.598
Totale	469.456	280.784	29.530.379	516.976	280.784	29.294.186	703.218	280.784	28.871.752	465.602	280.784	28.686.934

Valori in euro

3. EVOLUZIONE DELLO SQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO INIZIALE

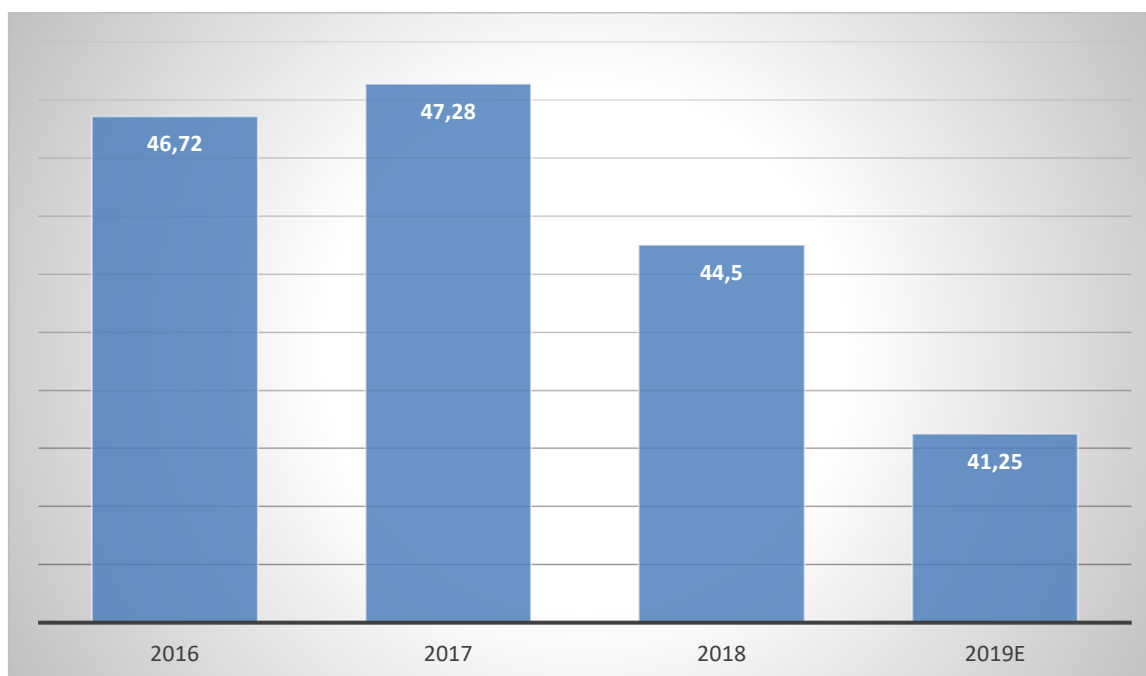
Lo squilibrio finanziario iniziale di 46,7 milioni di euro cresce leggermente di 0,5 milioni nel 2017 per poi contrarsi in maniera significativa prima nel 2018, scendendo a 44,6 milioni, e poi nel 2019 portandosi a 41,2 milioni.

Tabella 7 Andamento dello squilibrio economico finanziario

	2016	2017	2018	2019E
Totale debiti	45,22	46,73	42,39	37,49
Totale fondi rischi e oneri	13,80	13,01	10,36	9,43
Totale crediti	-9,66	-12,46	-8,25	-5,67
Totale disponibilità liquide	-1,32	0	0	0
Squilibrio economico finanziario	46,72	47,28	44,50	41,25

Valori in milioni di euro

Figura 3 Andamento dello squilibrio economico finanziario



Valori in milioni di euro

Quanto sopra è il risultato di una gestione economica riportata sostanzialmente in equilibrio nel 2017 e in condizione di marginalità positiva nel 2018 e nel 2019.

Come detto gli interventi adottati hanno avuto per lo più decorrenza nel gennaio 2018 producendo nello stesso anno una marginalità positiva e il recupero di parte dello squilibrio finanziario esistente.

Tabella 8 Stato patrimoniale a stati comparati (esercizi 2017 e 2018)

STATO PATRIMONIALE			STATO PATRIMONIALE		
ATTIVO	31/12/2018	31/12/2017	PASSIVO	31/12/2018	31/12/2017
A) IMMOBILIZZAZIONI			A) PATRIMONIO NETTO		
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI			I - FONDO DI DOTAZIONE	- 43.440.649,78	- 43.440.649,78
1) Costi d'impianto, di ampliamento e di sviluppo	-	-	II - PATRIMONIO VINCOLATO		
2) Diritto di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	-	-	1) Fondi vincolati destinati da terzi	-	-
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	82.906,15	-	2) Fondi vincolati per decisioni degli organi istituzionali	-	-
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	-	-	3) Riserve vincolate (per progetti specifici, obblighi di legge o altro)	-	-
5) Altre immobilizzazioni immateriali	3.099.882,86	3.203.979,28	TOTALE PATRIMONIO VINCOLATO	-	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	3.182.789,01	3.203.979,28	III - PATRIMONIO NON VINCOLATO		
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI			1) Risultato gestionale esercizio	701.867,02	51.504,96
1) Terreni e fabbricati	41.655.159,39	43.600.543,39	2) Risultati gestionali relativi ad esercizi precedenti	- 1.965.688,60	- 2.017.193,56
2) Impianti e attrezzature	341.816,38	305.421,24	3) Riserve statutarie	-	-
3) Attrezzature scientifiche	50.148,57	73.874,60	TOTALE PATRIMONIO NON VINCOLATO	- 1.263.821,58	- 1.965.688,60
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	-	-	TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	- 44.704.471,36	- 45.406.338,38
5) Mobili e arredi	20.448,16	29.382,94	B) FONDI PER RISCHI ED ONERI		
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	2.648.122,02	1.893.168,00	TOTALE FONDI PER RISCHI ED ONERI (B)	10.362.347,60	13.006.378,31
7) Altre immobilizzazioni materiali	144.067,43	176.351,88	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	-	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	44.859.761,95	46.078.742,05	D) DEBITI		
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE			1) Mutui e debiti verso le banche	7.882.853,67	10.020.520,82
Partecipazioni	81.822,79	81.822,79	2) Debiti verso MIUR e altre Amministrazioni centrali	22.634.986,65	5.224.172,85
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	81.822,79	81.822,79	3) Debiti verso Regioni e Provincie Autonome	-	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	48.124.373,75	49.364.544,12	4) Debiti verso altre Amministrazioni locali	137,56	2.387,56
B) ATTIVO CIRCOLANTE			5) Debiti verso l'Unione Europea e Resto del Mondo	-	-
I - RIMANENZE			6) Debiti verso Università	-	-
TOTALE RIMANENZE	-	-	7) Debiti verso studenti	-	-
II - CREDITI			8) Acconti	1.636,61	-
1) Crediti verso MIUR e altre Amministrazioni centrali	4.046.734,72	5.893.208,36	9) Debiti verso fornitori	1.789.974,61	2.246.285,78
2) Crediti verso Regioni e Provincie Autonome	180.866,41	412.499,75	10) Debiti verso dipendenti	889.548,19	719.624,23
3) Crediti verso altre Amministrazioni locali	541.266,95	524.780,37	11) Debiti verso società ed enti controllati	-	-
4) Crediti verso l'Unione Europea e Resto del Mondo	386.237,83	212.011,73	12) Altri debiti	9.195.819,80	28.515.611,62
5) Crediti verso Università	115.631,69	259.018,00	TOTALE DEBITI (D)	42.394.957,09	46.728.602,86
6) Crediti verso studenti per tasse e contributi	362.786,00	2.712.298,04	E) RATEI E RISCOINTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI		
7) Crediti verso società ed enti controllati	-	-	e1) Contributi agli investimenti	37.511.054,54	39.569.404,96
8) Crediti verso altri (pubblici)	1.428.781,01	517.846,54	e2) Altri ratei e riscointi passivi	5.887.308,14	5.478.146,71
9) Crediti verso altri (privati)	1.183.419,14	1.925.284,23	F) RISCOINTI PASSIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO		
TOTALE CREDITI	8.245.723,75	12.456.947,02	f1) Riscointi passivi per progetti e ricerche finanziarie e co-finanziate in corso	4.921.765,97	3.562.126,00
III - ATTIVITA' FINANZIARIE			TOTALE PASSIVO	56.372.961,98	62.938.320,46
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	-	-			
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE			Check	-	-
1) Depositi bancari e postali	-	-	CONTI D'ORDINE DEL PASSIVO		
2) Denaro e valori in cassa	-	-	Beni in leasing	-	-
TOTALE (IV)	-	-	Terzi per contratti in corso di perfezionamento	-	-
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	8.245.723,75	12.456.947,02	TOTALE CONTI D'ORDINE	-	-
C) RATEI E RISCOINTI (TOTALE)					
c1) Altri ratei e riscointi attivi	2.864,48	120.421,10			
D) RATEI ATTIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO					
d1) Ratei attivi per progetti e ricerche finanziarie e co-finanziate in corso	-	996.408,22			
TOTALE ATTIVO	56.372.961,98	62.938.320,46			
CONTI D'ORDINE DELL'ATTIVO					
Beni di terzi	-	-			
Oneri su contratti in corso di perfezionamento	-	-			
TOTALE CONTI D'ORDINE	-	-			

Valori in euro



Tabella 9 Conto economico a stati comparati (esercizi 2017 e 2018)

A) PROVENTI OPERATIVI	2018	2017
I. PROVENTI PROPRI	11.059.841,17	11.148.880,64
1) Proventi per la didattica	8.256.126,28	7.557.635,93
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	1.384.790,70	1.311.560,38
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	1.418.924,19	2.279.684,33
II. CONTRIBUTI	33.474.388,42	31.785.187,02
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	32.146.916,34	30.471.364,15
2) Contributi Regioni e Provincie autonome	342.144,76	31.415,87
3) Contributi altre Amministrazioni locali	4.918,03	33.768,03
4) Contributi Unione Europea e Resto del Mondo		
5) Contributi da Università	15.981,72	75.689,50
6) Contributi da altri enti (pubblici)	143.454,22	634.413,38
7) Contributi da altri enti (privati)	820.973,35	538.536,09
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE E SERVIZIO		
IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO		
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	3.326.770,09	2.387.979,92
VI. VARIAZIONE RIMANENZE		
VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		
TOTALE PROVENTI (A)	47.860.999,68	45.322.047,58
B) COSTI OPERATIVI		
VIII. COSTI DEL PERSONALE	32.119.875,56	33.310.099,64
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	21.148.001,17	22.616.153,65
a) Docenti/Ricercatori	19.926.961,89	20.846.389,76
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	459.010,85	681.500,04
c) Docenti a contratto	413.079,01	685.076,17
d) Esperti linguistici	348.949,42	403.187,68
e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca		
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	10.971.874,39	10.693.945,99
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	6.568.941,39	8.786.097,21
1) Costi per sostegno agli studenti	523.357,73	333.730,81
2) Costi per il diritto allo studio	1.555.730,70	1.703.552,12
3) Costi per l'attività editoriale	6.427,59	37.655,62
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	464.625,28	1.618.579,68
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	339.041,29	161.536,93
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori		
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	19.191,87	33.556,76
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	553.084,23	627.312,38
9) Acquisto altri materiali	117.726,26	145.855,90
10) Variazione delle rimanenze di materiale		
11) Costi per godimento beni di terzi	41.156,07	85.863,56
12) Altri costi	2.948.600,37	4.038.453,45
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	2.301.147,66	2.480.126,50
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	157.392,97	136.666,42
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	2.143.754,69	2.343.460,08
3) Svalutazioni immobilizzazioni		
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide		
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI		203.499,66
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	903.892,00	48.118,20
TOTALE COSTI (B)	41.893.856,61	44.827.941,21
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	5.967.143,07	494.106,37
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	61.950,39	21.073,98
1) Proventi finanziari	1.864,62	
2) Interessi ed altri oneri finanziari	63.815,01	21.073,98
3) Utili e Perdite su cambi		
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE		
1) Rivalutazioni		
2) Svalutazioni		
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	3.267.006,99	1.674.102,65
1) Proventi	1.516.856,34	3.235.747,34
2) Oneri	4.783.863,33	1.561.644,69
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	1.936.318,67	2.095.630,08
RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E+F)	701.867,02	51.504,96

Valori in euro

Detto recupero in termini di efficienza economica si è reso possibile principalmente per l'incidenza del costo del personale, rispetto al 93,23% del 2017, che è scesa al 31/12/2018 all'83,39% delle entrate ordinarie, sceso ulteriormente nel 2019 al 78,83%.

4. INTERVENTI DA ATTUARE

4.1 INCREMENTO DELLE ENTRATE

Il Piano prevede un articolato insieme di misure volte alla produzione di risorse finanziarie aggiuntive da destinare alla copertura dello squilibrio e riguardanti:

- 1) la cessione di immobili;
- 2) il *lease-back*.

4.1.1 INTERVENTO: PROVENTI E ONERI STRAORDINARI - CESSIONE IMMOBILI

Gli immobili siti in via Zamosch e Terracina sono stati ritenuti non più funzionali all'attività di Ateneo. In particolare la cessione dell'immobile di Terracina è stata perfezionata nel 2019.

La vendita degli immobili di via Zamosch, sede della Facoltà di Lettere, è stata differita al termine al 2021 e 2022, a causa dei ritardi che hanno subito i lavori della nuova sede presso cui verrà trasferita la citata Facoltà di Lettere.

In aggiunta alle azioni individuate nel Piano 2017-2037 viene prevista l'ulteriore cessione dell'immobile sito in New York per un valore di euro 780.000.

Il seguente prospetto illustra il valore di cessione dei singoli immobili come risultanti dalle perizie di stima e ipotizzando prudenzialmente una riduzione del prezzo dei tre immobili in misura pari al 15%.

Tabella 10 Probabile valore di mercato su base OMI con incidenza costi di ristrutturazione 40%

	Valore	Sconto prudenziale	Valore rideterminato
LETTERE ZAMOSCH PAL B	2,51	-15%	2,13
LETTERE ZAMOSCH PAL C	2,58	-15%	2,19
IMMOBILE NEW YORK	0,89	-15%	0,78
Totale	5,98	-15%	5,10

Valori in milioni di euro

4.1.2 LEASE – BACK

Si prevede un incremento delle entrate connesso al *lease-back* e in particolare dalla vendita dell'immobile di Ingegneria che comunque rimarrà nella disponibilità dell'ente mediante canone di *leasing* della durata di 15 anni da destinare unicamente al rimborso dell'anticipazione bancaria.



4.2 RIDUZIONE DELLE SPESE

4.2.1 INTERVENTO: COSTI PER CONTRATTI E SUPPLENZE

Per quanto riguarda la riduzione della spesa per contratti e supplenze sui CdS è stato eliminato l'intervento previsto dal Piano di contrazione del 50% della spesa stante la necessità di mantenere l'offerta formativa a fronte della mobilità volontaria e dei pensionamenti che hanno comportato una riduzione al 31 dicembre 2019 di n. 48 unità del personale docente.

4.3 INTERVENTI RITENUTI NON REALIZZABILI

4.3.1 *FUNDRAISING*

È stata eliminata, alla luce dell'esperienza degli ultimi anni, la previsione di proventi derivanti dall'attività di *fundraising* in quanto si ritiene che tale misura non possa trovare concreta realizzazione.



5. ULTERIORI INTERVENTI NON VALORIZZABILI

5.1 ADEGUAMENTO ED OTTIMIZZAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E DEI PROCESSI

Il Piano non può prescindere da una revisione dell'organizzazione e dei processi, nella prospettiva di un maggiore controllo e di una collegialità nella formazione di organi decisionali.

Segnatamente occorrerà procedere con una modifica al Regolamento, la mappatura dei processi nonché un sistema di valutazione delle performance e indicatori di risultati concepiti principalmente in termini di raggiungimento degli obiettivi finanziari fissati dal Piano.

Quanto sopra per garantire regole di funzionamento ispirate a maggiore trasparenza ed efficacia.

5.2 INTERVENTO DI MARKETING

Per evitare circoli viziosi di abbassamento della soglia dei servizi essenziali, di sfiducia collettiva, di ulteriore svilimento del valore fondante di un asset intangibile, ossia il *brand* di Ateneo, occorre agire sul versante della generazione di ricavi.

Una delle opzioni perseguibili riguarda la possibilità di concepire un'area di business nel campus che preveda la gestione diretta del servizio bar ed attività connesse. In siffatto modo, da una parte verranno generati ulteriori ricavi e dall'altra aumenterà la percezione del livello di servizio offerto agli utilizzatori dell'area universitaria: studenti, docenti, personale tecnico, famiglie, abbonati della palestra universitaria.

Tale opzione andrebbe validata in un ridisegno complessivo degli spazi, collocando bar e mensa al piano terra, operando un ammodernamento degli spazi con i colori del logo di Ateneo, creando la linea *Unicas Cafe'* ed attivando un Piano di *merchandising* del marchio, concedendo la licenza per produrre e vendere materiale a logo Unicas.

Ad oggi la gestione dell'area ristoro non è pienamente efficiente.

Tre azioni concrete prontamente perseguibili al fine dell'efficientamento sono:

1. lo spostamento dell'area ristoro dal secondo al piano terra;
2. l'aumento dell'offerta congiunto ad una diversificazione per fasce orari;
3. la calmierazione dei prezzi.

Con riferimento all'azione di cui al punto 1) si precisa che l'intervento è stato avviato e risulta in corso di perfezionamento.

L'effetto di tali azioni unito ad un sostanziale monopolio spaziale di offerta (non risultano presenti altre aree di ristoro nelle vicinanze) produrrebbe di certo un incremento dei ricavi per l'Ateneo. Riguardo le modalità di azione, le opzioni valide sono rappresentate dalla creazione di una start-up



interna oppure una partnership con qualche società esterna con *expertise* nel settore, negoziando *fee* e *royalties*.

La seconda opzione comporta una ridefinizione dell'area degli appalti di servizi essenziali di Ateneo, rivolgendosi a società operanti nel settore del *facility management*, ossia organizzazioni imprenditoriali che gestiscono manutenzione ordinaria, straordinaria, pulizia, portierato di siti produttivi complessi. Secondo tale logica, avendo uno stabilimento FCA a Cassino, è possibile ipotizzare la richiesta di un pacchetto unico di *facility management* in modo da realizzare economie di scala. In tal modo potrebbero essere superati i problemi di inefficienza dei singoli appalti.

In relazione alla valorizzazione del *brand* le azioni perseguibili riguardano la riallocazione delle insegne universitarie sul tetto delle due torri di Ateneo, sviluppo di sinergie con imprese del contesto locale con l'obiettivo di aumentare il senso di appartenenza di queste ultime e generare in tal modo maggiori introiti da sponsorizzazioni.

5.3 CONTENIMENTO DELLA SPESA PER ENERGIA

Il contenimento della spesa per l'acquisto di vettori energetici (elettricità e gas) si può conseguire con il miglioramento della prestazione energetica degli edifici, da un lato, e con la produzione di energia per usi propri, dall'altro.

Miglioramento della prestazione energetica degli edifici

Il miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici dell'Ateneo richiede la definizione di un piano di interventi di carattere energetico, con la stima dei costi e dei benefici attesi. Le tipologie degli interventi sono molteplici; esse riguardano il cosiddetto involucro, cioè il guscio esterno degli edifici, e i processi energetici che in esso hanno luogo, cioè le trasformazioni energetiche (a partire da gas ed elettricità) per il condizionamento degli ambienti.

Nel seguito, vengono esposti alcuni degli interventi che si possono prefigurare, in particolare per i plessi di Folcara, Ingegneria (A+B) e Rettorato nei quali si concentra la maggior parte dei consumi dell'Ateneo.

Interventi involucro

Gli edifici di Folcara, Ingegneria e Rettorato sono in cemento armato con ampie superfici vetrate a parete continua. Limitandosi a considerare interventi supportabilmente invasivi, si può prefigurare l'installazione di tre categorie di elementi: isolamento termico dei solai di copertura, schermature solari per superfici vetrate, pellicole di abbattimento della radiazione solare e/o contenimento delle emissioni per superfici vetrate.

Interventi macchine dei processi termici

Presso gli edifici qui di interesse sono installate macchine per la produzione di caldo e freddo, rispettivamente a gas ed elettriche. Gli interventi possibili riguardano la sostituzione delle



macchine obsolete, con un conseguente miglioramento dei rendimenti di conversione, con la contestuale valutazione dell'opportunità di adottare gruppi elettrici in sostituzione di quelli a gas per la produzione di calore.

Interventi automazione

L'automazione del funzionamento dell'edificio come sistema energetico può contribuire in maniera molto significativa al contenimento dei consumi. Di fatto, il sistema di controllo delle applicazioni termiche negli edifici può determinare quote di risparmio di assoluta importanza, che lo indicano come una delle principali leve su cui agire in qualsiasi iniziativa finalizzata al miglioramento dell'efficienza energetica.

Per gli interventi in esame va considerato il possibile accesso agli incentivi previsti dal Nuovo Conto Termico (NCT). Il NCT è stato attivato con DM MiSE del 16/02/2016, ed è in vigore dal 31/05/2016; esso prevede incentivazioni di interventi di piccole dimensioni per l'incremento dell'efficienza energetica degli edifici e per la produzione di energia da fonti rinnovabili. Gli interventi incentivabili riguardano soprattutto il riscaldamento invernale, con alcuni interventi che possono coinvolgere il raffrescamento estivo. Per i diversi tipi di intervento sono previsti valori massimi della percentuale incentivata della spesa ammissibile e dell'incentivo, sulla base di prescritti costi unitari massimi. Gli incentivi sono erogati dal GSE in rate annuali, da due a cinque a seconda della dimensione e della tipologia dell'intervento.

Produzione di energia elettrica per usi propri

Fra i siti maggiormente energivori, quello della Folcara presenta aree utili all'installazione di impianti fotovoltaici (FV). La generazione FV con nuovi impianti non è più incentivata dai conti energia; nel contempo, negli ultimi anni sono drasticamente diminuiti i costi unitari della potenza installata. Installare oggi un impianto FV in un sito di consumo comporta due vantaggi di tipo economico: uno legato all'autoconsumo, l'altro legato alla valorizzazione economica dell'energia conferita (facilmente conseguibile con il meccanismo dello scambio sul posto).

I vantaggi di tipo economico possono essere tali da poter sostenere la spesa di impianto assicurando un significativo risparmio sulla fattura elettrica, con un risultato netto ampiamente positivo. Con un'attenta valutazione della potenza da installare, da punto di vista finanziario si può affrontare la spesa iniziale mediante apposito finanziamento (ad esempio decennale), conseguire un risparmio sulla bolletta elettrica sufficiente a pagare le rate del mutuo (e anche maggiore di esse), e, concluso il pagamento del finanziamento, realizzare un risultato consistente.

6. LA RIMODULAZIONE DEL PIANO DI RIMBORSO

Alla luce degli interventi adottati e di quelli ancora da realizzare, considerate tra l'altro le variazioni di origine esterna intervenute nell'evoluzione dei flussi finanziari, rappresentate come detto dalla *no tax area*, dagli scatti di anzianità e dall'adeguamento ISTAT delle basi stipendiali, occorre rimodulare il piano di rimborso dell'anticipazione onde consentire a questo Ateneo di adempiere regolarmente alle obbligazioni assunte e garantire il servizio alla popolazione studentesca.

Tabella 11 Piano vigente di rimborso dell'anticipazione MUR, come da accordi di programma

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	TOTALE
0,960	3,777	3,777	3,777	3,777	2,337	2,337	1,858		22,600

Valori in milioni di euro

Allo stato attuale, risulta detratta dall'FFO 2019 la quota di 960 mila euro (giusto Accordo di Programma del 5 dicembre 2019). Il piano di rimborso per complessivi 11 anni che consente all'Ateneo di adempiere regolarmente alle obbligazioni assunte e garantire il servizio alla popolazione studentesca è il seguente:

Tabella 12 Nuovo piano di rimborso dell'anticipazione MUR

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	TOTALE
0,96	1,10	1,10	1,40	2,10	2,44	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	22,60

Valori in milioni di euro



7. IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Gli interventi così individuati consentono di rimborsare interamente entro il 2029 l'anticipazione del MUR secondo il nuovo piano e di estinguere l'anticipazione bancaria favorendo in linea generale l'equilibrio economico finanziario dell'Ateneo, anche mediante la costituzione di una "riserva di elasticità" volta a fronteggiare eventi allo stato non prevedibili.

Segnatamente emerge quanto segue:

- risultato di esercizio positivo per tutti gli anni di previsione;
- l'indicatore di spesa del personale risulta inferiore al limite dell'80% per l'intera la durata del Piano;
- l'indicatore di indebitamento risulta nullo per l'intera durata del Piano;
- l'indicatore di sostenibilità economico finanziaria assume valori superiori all'unità per l'intera durata del Piano.



Tabella 13 Piano economico (2020-2029)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
A) PROVENTI OPERATIVI	49.845.751	49.913.941	48.897.473	48.897.473	48.897.473	48.897.473	48.897.473	48.897.473	48.897.473	48.897.473
I. PROVENTI PROPRI	13.696.305	13.696.305	12.596.305	12.596.305	12.596.305	12.596.305	12.596.305	12.596.305	12.596.305	12.596.305
1) Proventi per la didattica	10.054.150	10.054.150	8.954.150	8.954.150	8.954.150	8.954.150	8.954.150	8.954.150	8.954.150	8.954.150
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	2.021.477	2.021.477	2.021.477	2.021.477	2.021.477	2.021.477	2.021.477	2.021.477	2.021.477	2.021.477
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	1.620.678	1.620.678	1.620.678	1.620.678	1.620.678	1.620.678	1.620.678	1.620.678	1.620.678	1.620.678
II. CONTRIBUTI	33.806.005	33.882.845	33.975.027	33.975.027	33.975.027	33.975.027	33.975.027	33.975.027	33.975.027	33.975.027
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	2.343.441	2.334.791	2.326.141	2.326.141	2.326.141	2.326.141	2.326.141	2.326.141	2.326.141	2.326.141
VI. VARIAZIONI RIMANENZE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B) COSTI OPERATIVI	44.609.404	44.934.668	44.055.333	44.168.192	44.164.649	43.998.946	43.810.273	43.574.081	43.151.647	42.966.829
VIII. COSTI DEL PERSONALE	32.262.268	32.345.214	31.855.376	31.968.236	31.964.688	31.798.989	31.610.317	31.374.124	30.951.680	30.766.872
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	21.389.944	21.472.894	21.208.617	21.420.953	21.539.274	21.452.781	21.404.022	21.311.607	21.145.832	21.074.275
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	10.872.319	10.872.319	10.646.759	10.547.282	10.425.419	10.346.208	10.206.294	10.062.517	9.805.858	9.692.598
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	9.412.123	9.677.101	9.320.045	9.320.045	9.320.045	9.320.045	9.320.045	9.320.045	9.320.045	9.320.045
X. AMMORTAMENTI	2.365.594	2.342.930	2.310.488	2.310.488	2.310.488	2.310.488	2.310.488	2.310.488	2.310.488	2.310.488
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	569.424	569.424	569.424	569.424	569.424	569.424	569.424	569.424	569.424	569.424
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	5.236.347	4.979.273	4.842.141	4.729.281	4.732.824	4.898.527	5.087.200	5.323.388	5.745.826	5.930.644
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-63.000	-63.000	-63.000	0	0	0	0	0	0	0
D) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-173.571	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1) Proventi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2) Oneri	173.571	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	2.105.021	2.090.145	2.085.419	2.091.520	2.091.278	2.079.937	2.067.025	2.050.861	2.021.950	2.009.301
RESULTATO ECONOMICO PRESUNTO	2.894.755	2.826.127	2.693.722	2.637.761	2.641.546	2.818.590	3.020.175	3.272.532	3.723.876	3.921.343

Valori in euro

Tabella 14 Piano finanziario (2020-2029)

PIANO FINANZIARIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Risultato d'esercizio	2.894.755	2.826.127	2.693.722	2.637.761	2.641.546	2.818.590	3.020.175	3.272.532	3.723.876	3.921.343
Ammortamenti immobilizzazioni materiali (non sterilizzati)	332.945	310.281	277.840	277.840	277.840	277.840	277.840	277.840	277.840	277.840
Flussi di cassa operativi	3.227.700	3.136.409	2.971.561	2.915.600	2.919.386	3.096.429	3.298.014	3.550.372	4.001.716	4.199.183
Plusvalenza cessioni immobili	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutenzione straordinaria immobili	-870.000	-160.000	-160.000	-160.000	-160.000	-160.000	-160.000	-160.000	-160.000	-160.000
Impianti e attrezzature	-701.434	-600.007	-599.397	-189.422	-189.422	-189.422	-189.422	-189.422	-189.422	-189.422
Attrezzature scientifiche	-3.250	-3.250	-3.250	-3.250	-3.250	-3.250	-3.250	-3.250	-3.250	-3.250
Mobili e arredi	-5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quota capitale rimborso fabbricato New York	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transazioni legali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accantonamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flussi di cassa netti degli investimenti	1.648.016	2.373.152	2.208.914	2.562.928	2.566.713	2.743.757	2.945.342	3.197.700	3.649.044	3.846.510
Rimborso debito Miur	-1.100.000	-1.100.000	-1.400.000	-2.100.000	-2.440.000	-2.700.000	-2.700.000	-2.700.000	-2.700.000	-2.700.000
Accensione lease back	5.700.000									
Cessione immobili		2.130.100	2.983.000							
rimborso anticipazione	-3.000.000	-2.700.000								
Rimborso debito LazioDisco	-262.545	-262.545	-262.545	-262.545	-262.545	-262.545	-262.545	-262.545	-262.545	-262.545
Saldo debiti su progetti	-2.900.000	-400.000	-3.400.000							
Cash flow cumulati	85.471	126.178	255.547	455.931	320.099	101.311	84.108	319.263	1.005.762	1.889.727

Valori in euro

In ordine alle rate del *lease-back* ancora da rimborsare al 2029, va evidenziato che l'estinzione dell'anticipazione rende disponibili ulteriori flussi di cassa che migliorano la capacità dell'Ateneo di assolvere al pagamento delle citate rate come testimoniato dalla progressiva crescita dei *cash flow* netti cumulati.

Tabella 15 Cash flow cumulati (2030-2036)

PIANO FINANZIARIO	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Cash flow cumulati	6.060.480	10.536.398	15.477.611	20.897.276	26.591.959	32.578.338	38.341.916

Valori in euro



8. INDICATORI DI CUI AL D.LGS 49/2012

8.1 INDICATORE DI SPESA DEL PERSONALE

L' *Indicatore di Spesa del personale* è stato calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari.

In particolare per spese complessive di personale di competenza si intende la somma algebrica delle spese di competenza dell'anno di riferimento, comprensive degli oneri a carico dell'amministrazione, al netto delle entrate derivanti da finanziamenti esterni da parte di soggetti pubblici relative a:

- a) assegni fissi per il personale docente e ricercatore a tempo indeterminato e determinato;
- b) assegni fissi per il personale dirigente, tecnico-amministrativo e per i collaboratori ed esperti linguistici a tempo indeterminato e a tempo determinato;
- c) trattamento economico del direttore generale;
- d) fondi destinati alla contrattazione integrativa;
- e) contratti per attività di insegnamento di cui all'articolo 23 della legge 30 dicembre 2010, n. 240.

Parimenti, per contributi statali per il funzionamento si intende la somma algebrica delle assegnazioni di competenza nell'anno di riferimento del FFO, del Fondo per la programmazione del sistema universitario, per la quota non vincolata nella destinazione, e di eventuali ulteriori assegnazioni statali con carattere di stabilità.

Infine, per tasse, soprattasse e contributi universitari si intende il valore delle riscossioni totali, nell'anno di riferimento, per qualsiasi forma di tassa, soprattassa e contributo universitario a carico degli iscritti ai corsi dell'ateneo di qualsiasi livello, ad eccezione delle tasse rimosse per conto di terzi.

Su tali basi emerge il seguente profilo dell'incidenza delle spese del personale nel periodo 2020-2029.

Tabella 16 Indicatore di spesa del personale

Indicatore di spesa del personale	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Contributi statali per il funzionamento (ex art. 5, c.3)	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073
Tasse, soprattasse e contributi universitari (ex. Art. 5, c.4)	10.004.150	10.004.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150
<u>Entrate nette</u>	<u>42.454.223</u>	<u>42.454.223</u>	<u>41.354.223</u>	<u>41.354.223</u>	<u>41.354.223</u>	<u>41.354.223</u>	<u>41.354.223</u>	<u>41.354.223</u>	<u>41.354.223</u>	<u>41.354.223</u>
Spese complessive per il personale (ex art. 5, c.2)	33.021.549	33.089.624	32.908.456	33.027.417	33.023.632	32.846.588	32.645.003	32.392.646	31.941.301	31.743.835
Indicatore di spesa del personale	77,78%	77,94%	79,58%	79,86%	79,86%	79,43%	78,94%	78,33%	77,24%	76,76%

L'indicatore risulta inferiore al limite dell'80% per l'intera durata del Piano.



8.2. INDICATORE DI INDEBITAMENTO (I DEB)

L'*Indicatore di Indebitamento* degli atenei è calcolato rapportando l'onere complessivo di ammortamento annuo, al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia, alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale, come definite per il precedente indicatore, e delle spese per fitti passivi.

Ai fini del calcolo dell'indicatore si intende:

- a) per onere complessivo di ammortamento annuo, l'onere annuo per capitale e interessi dei mutui e di altre forme di indebitamento a carico del bilancio dell'ateneo;
- b) per contributi statali per investimento ed edilizia, il valore delle assegnazioni dello Stato per l'edilizia universitaria e per investimento nell'anno di riferimento.
- c) per spese per fitti passivi, l'onere annuo per contratti passivi per locazione di immobili a carico del bilancio dell'ateneo.

Su tali basi emerge il seguente profilo dell'indicatore indebitamento nel periodo 2020-2029.

Tabella 17 Indicatore di indebitamento

Indicatore di indebitamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Oneri ammortamento mutui	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contributi statali per investimenti ed edilizia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Numeratore	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FFO	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073
Fondo programmazione triennale										
Entrate contributive al netto dei rimborsi	10.004.150	10.004.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150
Fitti passivi	0	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490
Spese del personale a carico dell'ateneo	-33.021.549	-33.089.624	-32.908.456	-33.027.417	-33.023.632	-32.846.588	-32.645.003	-32.392.646	-31.941.301	-31.743.835
Denominatore	9.432.674	8.953.108	8.034.276	7.915.316	7.919.101	8.096.145	8.297.730	8.550.087	9.001.431	9.198.898
Indicatore di indebitamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

L'Indicatore per l'intero periodo risulta inferiore al limite massimo del 15%, fissato dal D. Lgs 49/2012.



8.3. INDICATORE DELLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA (I SEF)

L' *Indicatore di Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)* si ottiene rapportando l'82% delle entrate complessive nette (= FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi) alle Spese di personale a carico dell'Ateneo al netto della Quota premiale PRIN e sommate agli Oneri di ammortamento.

Di seguito l'andamento dell'indicatore nel periodo del 2020-2029.

Tabella 18 Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria

Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Entrate di cui all'art. 5, c.1	42.454.223	42.454.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223
Fitti passivi	0	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490
Entrate nette	42.454.223	42.042.732	40.942.732	40.942.732	40.942.732	40.942.732	40.942.732	40.942.732	40.942.732	40.942.732
82% Entrate nette (numeratore ISEF)	34.812.462	34.475.041	33.573.041	33.573.041	33.573.041	33.573.041	33.573.041	33.573.041	33.573.041	33.573.041
Spese complessive per il personale (ex art. 5, c.2)	33.021.549	33.089.624	32.908.456	33.027.417	33.023.632	32.846.588	32.645.003	32.392.646	31.941.301	31.743.835
Oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio										
Denominatore ISEF	33.021.549	33.089.624	32.908.456	33.027.417	33.023.632	32.846.588	32.645.003	32.392.646	31.941.301	31.743.835
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria ISEF	1,05	1,04	1,02	1,02	1,02	1,02	1,03	1,04	1,05	1,06

L'indicatore assume valori superiori all'unità per tutto il periodo.