



PIANO DI RISANAMENTO

2019 - 2028



Sommario

Introduzione	3
1. Le cause dello squilibrio economico-finanziario	4
2. Situazione economico – finanziaria al 31/12/2017	7
3. Il fabbisogno finanziario e relativi interventi di consolidamento	11
4. Interventi con decorrenza 2017	12
5. Interventi da attuare nel 2018	14
5.1 Incremento delle entrate	14
5.1.1 Intervento: proventi e oneri straordinari - cessione immobili.....	14
5.1.2 Intervento: altri proventi e ricavi diversi.....	15
5.2 Riduzione delle spese	19
5.2.1 Intervento: costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	19
5.2.2 Intervento: costo del personale dirigente e tecnico amministrativo.....	29
5.2.3 Intervento: costi per contratti e supplenze.....	34
5.2.4 Intervento: costi della gestione corrente.....	35
6. Entrate e spese rilevanti e non connessi alla manovra	37
7. Riepilogo Finale manovra – Maggiori entrate e minori spese	38
8. Ulteriori interventi non valorizzabili	39
8.1 adeguamento ed ottimizzazione dell’organizzazione e dei processi	39
8.2 Intervento di marketing	39
8.3 Contenimento della spesa per energia	40
9. Il Piano economico-finanziario	42
10. Budget Degli Investimenti 2018-2020.....	45
11. Budget Autorizzatorio 2018	46



INTRODUZIONE

Il presente documento illustra il nuovo Piano di rientro (d'ora in avanti Piano) predisposto dall'Università di Cassino e del Lazio Meridionale, in sostituzione del Piano 2017 – 2037 già approvato dal CdA in data 19 luglio 2017. La riformulazione del Piano si è resa necessaria alla luce dei cambiamenti intervenuti sulla posizione finanziaria dell'Ateneo e sulle modalità di approvvigionamento finanziario.

Rimane comunque ferma la finalità del documento, volto ad individuare le azioni e gli interventi per il risanamento della gestione economica e finanziaria dell'Università.

Nella sezione I è riportata l'analisi delle cause che hanno concorso al grave squilibrio economico-finanziario. Nella sezione II è ricostruito il fabbisogno finanziario e, dunque, l'entità delle risorse finanziarie da liberare per riportare in equilibrio l'Ateneo. Nella sezione III sono esposti gli interventi volti all'aumento delle entrate e nella sezione IV vengono dettagliati gli interventi di riduzione delle spese. Nella sezione V si riporta l'impatto complessivo della manovra mediante il riepilogo delle maggiori entrate e minori spese previste. Nella sezione VI vengono evidenziate le entrate e le spese, ritenute comunque rilevanti, ancorché non connesse alla manovra correttiva. Nella sezione VII vengono riportati ulteriori interventi da implementare ma allo stato non valorizzabili. La sezione VIII riporta il Piano economico-finanziario collegato alla manovra.

Gli interventi individuati si prefiggono, dunque, di ripristinare l'equilibrio finanziario ma anche di modellare una struttura più flessibile e maggiormente caratterizzata da una standardizzazione delle procedure, in grado di rispondere alla varia e variabile domanda dell'utenza.

Secondo questa prospettiva, il Piano concepisce sia azioni di breve termine sia misure di più largo respiro, ovviamente nella convinzione che i sacrifici richiesti alle diverse componenti dell'Ateneo necessitano la totale condivisione di tutti, dai docenti al personale tecnico amministrativo sino agli studenti.

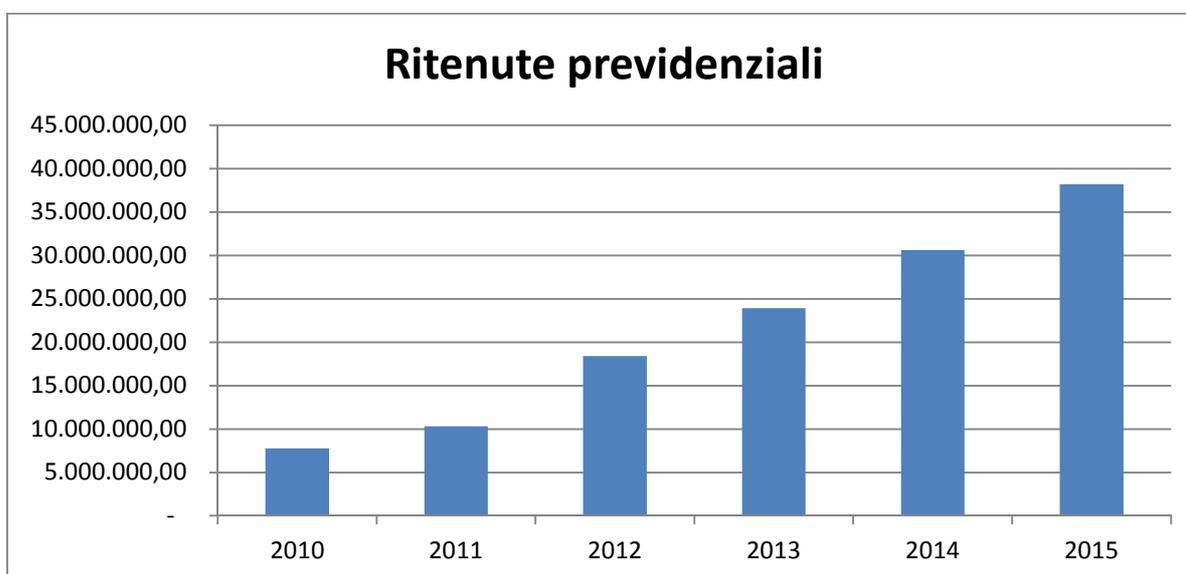
Dal punto di vista metodologico, sono state preliminarmente isolate le voci di ricavo e di costo del conto economico direttamente connesse alle convenzioni e progetti, sulla base di una puntuale analisi delle UPB (Unità Previsionale di Base) di riferimento. In altri termini, sono stati considerati soltanto i costi che l'Ateneo sostiene indipendentemente dalla operatività in convenzioni e progetti, per i quali il Piano sconta soltanto le quote per l'Ateneo. Inoltre sono stati caricati a costo, con importi corrispondenti a quanto risultante dal consuntivo 2017, tutte le spese finanziate direttamente dal FFO. Ad eccezione di detti ricavi e costi, le componenti economiche sono state quindi oggetto di previsione sulla base del consuntivo 2017, nonché delle ulteriori informazioni a disposizione dell'Ateneo.

1. LE CAUSE DELLO SQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO

Il bilancio 2017 evidenzia un indebitamento netto di euro 34,3 mln al netto dei crediti effettivamente esigibili e delle disponibilità liquide.

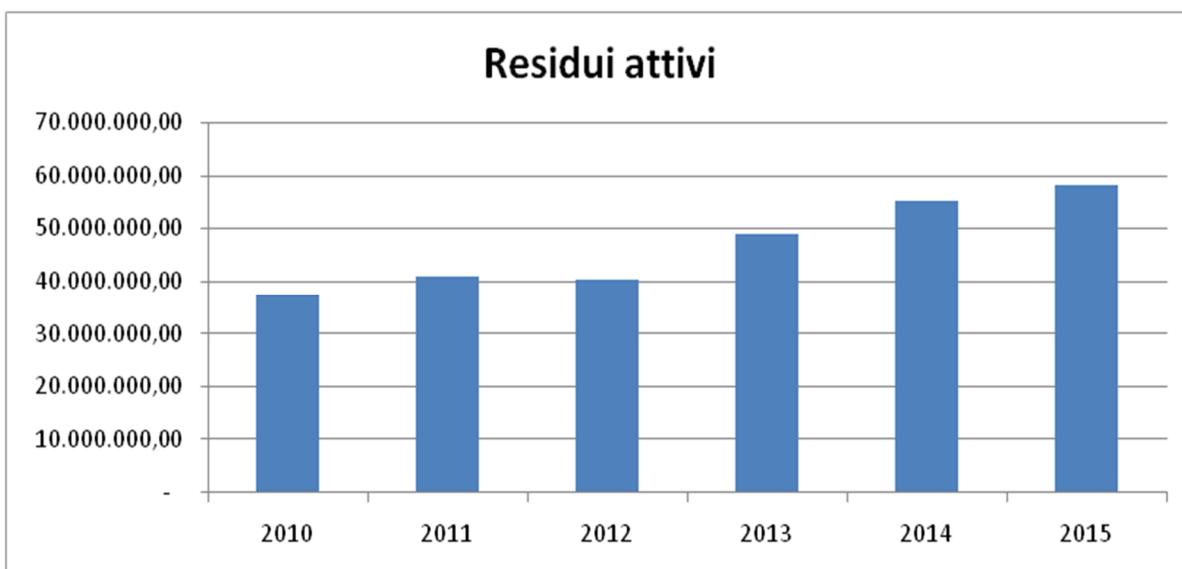
Indebitamento netto	2017
Totale debiti	46.728.602,86
Totale crediti	-12.456.947,02
	34.271.655,84

Detta posizione è il risultato del grave squilibrio economico – finanziario che si è prodotto in particolar modo nel periodo 2010 – 2015 con il peggioramento progressivo di alcune voci di debito. Tra queste degna di nota è la voce debito INPS, aumentato di euro 28.617.459,71 essendo cresciuto da euro 7.785.418,99 del 2010 a euro 38.200.244,75 del 2015.



Nel suo insieme l'evoluzione del debito rappresenta la prova dello squilibrio finanziario che si è acuito nel corso del periodo 2010 - 2015 e ascrivibile in massima parte a flussi finanziari in entrata insufficienti rispetto ai flussi finanziari in uscita associati alle spese, come determinato anche dai residui attivi che sono cresciuti nel periodo fino a raggiungere i 58.108.537,23 euro del 2015.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Residui attivi	37.414.269,57	40.854.333,65	40.381.823,76	48.979.048,00	55.294.904,42	58.108.537,23



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, può far presumere uno squilibrio strutturale rappresentato da un'eccedenza di costi su proventi nell'ordine di 6 mln su base annua. A riguardo occorre sottolineare che l'entità di tali residui avrebbe dovuto indurre sin dal 2010 e ancor di più negli anni successivi ad una revisione straordinaria dei residui, segnalando l'urgenza di azioni volte a riportare l'Ateneo in condizioni di equilibrio finanziario, in primo luogo con una contrazione delle spese e, quindi, una correzione del citato squilibrio strutturale.

Stante, quindi, la consistenza dei residui attivi si è ritenuto opportuno, 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 40.848.908,38, in quanto privi dei presupposti giuridici.

In ordine ai residui passivi, si 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 3.093.334,51 contro il valore riportato a consuntivo di euro 1.184.132,05, quindi, per un maggior debito di euro 1.909.202,46, non riportato in contabilità finanziaria. Parimenti si è proceduto a rideterminare il debito INPS, nella somma di euro 36.402.878,70 contro il valore riportato a consuntivo di euro 31.503.255,06 e, quindi, per un maggior debito di euro 4.899.623,64, anche in questo caso non



rappresentato in contabilità. Con la redazione del bilancio unico di Ateneo 2017 sono emersi ulteriori debiti aventi origine negli esercizi precedenti al 2016 e, quindi, concorrenti alla posizione finanziaria netta all'1/1/2016. Segnatamente trattasi di euro 1.797.366,05 per maggiore debito INPS antecedente al 2016, euro 437.140,00 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 40.848.908,38 in quanto assolutamente insussistenti e pertanto inesigibili per indebito accertamento del credito, 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 9.043.332,15

In breve, si può ritenere che lo squilibrio dell'Ateneo sia da addebitare ad una politica di bilancio 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;
- le entrate da convenzioni e progetti sono state in massima parte valorizzate per intero nel bilancio di previsione, senza ricostruire le risorse effettivamente liberabili dalle singole commesse.

2. SITUAZIONE ECONOMICO – FINANZIARIA AL 31/12/2017

La gestione 2017 ha confermato il miglioramento rispetto al 2010 – 2015 grazie alle azioni correttive poste in essere. Si è registrata una prima inversione di tendenza con la perdita scesa a 2 mln nel 2016, notevolmente inferiore allo squilibrio strutturale su base annua, stimato come detto in 6 mln, per giungere nel 2017 ad un utile di esercizio.

STATO PATRIMONIALE		STATO PATRIMONIALE	
ATTIVO	31/12/2017	PASSIVO	31/12/2017
A) IMMOBILIZZAZIONI		A) PATRIMONIO NETTO	
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		I - FONDO DI DOTAZIONE	
1) Costi d'impianto, di ampliamento e di sviluppo	-		- 43.440.649,78
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	3.203.979,28	3) Riserve vincolate (per progetti specifici, obblighi di legge o altro)	
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	3.203.979,28	TOTALE PATRIMONIO VINCOLATO	
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		III - PATRIMONIO NON VINCOLATO	
1) Terreni e fabbricati	43.600.543,39	1) Risultato gestionale esercizio	
2) Impianti e attrezzature	305.421,24	2) Risultati gestionali relativi ad esercizi precedenti	
3) Attrezzature scientifiche	73.874,60	3) Riserve statutarie	
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	-	TOTALE PATRIMONIO NON VINCOLATO	
5) Mobili e arredi	29.382,94	- 1.965.688,60	
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.893.168,00	TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	
7) Altre immobilizzazioni materiali	176.351,88	- 45.406.338,38	
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	46.078.742,05	B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE		TOTALE FONDI PER RISCHI ED ONERI (B)	
	81.822,79	13.006.378,31	
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	81.822,79	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI		-	
	49.364.544,12	D) DEBITI	
B) ATTIVO CIRCOLANTE		1) Mutui e debiti verso le banche	
I - RIMANENZE		di cui esigibili oltre (76.177,74)	
TOTALE RIMANENZE	-	2) Debiti verso MIUR e altre Amministrazioni centrali	
II - CREDITI		3) Debiti verso Regioni e Province Autonome	
1) Crediti verso MIUR e altre Amministrazioni centrali	5.893.208,36	4) Debiti verso altre Amministrazioni locali	
2) Crediti verso Regioni e Province Autonome	412.499,75	5) Debiti verso l'Unione Europea e altri organismi internazionali	
3) Crediti verso altre Amministrazioni locali	524.780,37	6) Debiti verso Università	
4) Crediti verso l'Unione Europea e altri organismi internazionali	212.011,73	7) Debiti verso studenti	
5) Crediti verso Università	259.018,00	8) Acconti	
6) Crediti verso studenti per tasse e contributi	2.712.298,04	9) Debiti verso fornitori	
7) Crediti verso società ed enti controllati	-	10) Debiti verso dipendenti	
8) Crediti verso altri (pubblici)	517.846,54	11) Debiti verso società ed enti controllati	
9) Crediti verso altri (privati)	1.925.284,23	12) Altri debiti	
TOTALE CREDITI	12.456.947,02	TOTALE DEBITI (D)	
III - ATTIVITA' FINANZIARIE		28.515.611,62	
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	-	- 46.728.602,86	
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE		E) RATEI E RISCONTI	
1) Depositi bancari e postali	-	e1) Risconti per progetti e ricerche in corso	
2) Denaro e valori in cassa	-	e2) Contributi agli investimenti	
TOTALE (IV)	-	e3) Altri ratei e risconti passivi	
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE		TOTALE RATEI E RISCONTI (E)	
	12.456.947,02	3.562.126,00	
C) RATEI E RISCONTI (TOTALE)		39.569.404,96	
c1) Ratei per progetti e ricerche in corso	996.408,22	5.478.146,71	
c2) Altri ratei e risconti attivi	120.421,10	TOTALE RATEI E RISCONTI (E)	
TOTALE RATEI E RISCONTI	1.116.829,32	48.609.677,67	
TOTALE ATTIVO		TOTALE PASSIVO	
	62.938.320,46	62.938.320,46	
CONTI D'ORDINE DELL'ATTIVO		CONTI D'ORDINE DEL PASSIVO	
Oneri su contratti in corso di perfezionamento	385.044,92	Terzi per contratti in corso di perfezionamento	
TOTALE CONTI D'ORDINE	385.044,92	TOTALE CONTI D'ORDINE	
		385.044,92	



A) PROVENTI OPERATIVI		2017
I. PROVENTI PROPRI		11.148.880,64
1) Proventi per la didattica		7.557.635,93
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico		1.311.560,38
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi		2.279.684,33
II. CONTRIBUTI		31.785.187,02
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali		30.471.364,15
2) Contributi Regioni e Province autonome		31.415,87
3) Contributi altre Amministrazioni locali		33.768,03
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali		-
5) Contributi da Università		75.689,50
6) Contributi da altri enti (pubblici)		634.413,38
7) Contributi da altri enti (privati)		538.536,09
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE		-
IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERV. PER IL DIRITTO ALLO STUDIO		-
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI		2.387.979,92
VI. VARIAZIONE RIMANENZE		-
VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		-
TOTALE PROVENTI (A)		45.322.047,58
B) COSTI OPERATIVI		
VIII. COSTI DEL PERSONALE		33.310.099,64
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica		22.616.153,65
	a) Docenti/Ricercatori	20.846.389,76
	b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	681.500,04
	c) Docenti a contratto	685.076,17
	d) Esperti linguistici	403.187,68
	e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	-
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo		10.693.945,99
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE		8.786.097,21
1) Costi per sostegno agli studenti		333.730,81
2) Costi per il diritto allo studio		1.703.552,12
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale		37.655,62
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati		1.618.579,68
5) Acquisto materiale consumo per laboratori		161.536,93
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori		-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico		33.556,76
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali		627.312,38
9) Acquisto altri materiali		145.855,90
10) Variazione delle rimanenze di materiale		-
11) Costi per godimento beni di terzi		85.863,56
12) Altri costi		4.038.453,45
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI		2.480.126,50
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali		136666,42
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali		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		203499,66
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE		48.118,20
TOTALE COSTI (B)		44.827.941,21
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)		494.106,37
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI		21.073,98
1) Proventi finanziari		-
2) Interessi ed altri oneri finanziari		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		1.674.102,65
1) Proventi		3.235.747,34
2) Oneri		1.561.644,69
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE		2.095.630,08
RISULTATO A PAREGGIO		51.504,96

Detto recupero in termini di efficienza economica si è reso possibile principalmente per:

- l'incidenza del costo del personale, rispetto al 92% dello scorso anno, che è scesa al 31/12/2017 all'87,59% delle entrate ordinarie, ossia la somma dei contributi MIUR (euro 30.471.364,15) e delle tasse universitarie (euro 7.557.635,93);

- il peso dei costi della gestione corrente diminuiti da euro 8.843.538,59 ad euro 8.786.097,21 sempre al 31/12/2017.

Al fine di evidenziare l'inversione di tendenza rispetto ai periodi precedenti, si riporta di seguito il bilancio dell'esercizio 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	41.221.709,56
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	-	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	3.340.645,70	TOTALE PATRIMONIO VINCOLATO	
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	3.340.645,70	III - PATRIMONIO NON VINCOLATO	
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		1) Risultato gestionale esercizio	- 2.017.193,56
1) Terreni e fabbricati	45.541.905,80	2) Risultati gestionali relativi ad esercizi precedenti	
2) Impianti e attrezzature	95.498,29	3) Riserve statutarie	- 2.017.193,56
3) Attrezzature scientifiche	82.916,58	TOTALE PATRIMONIO NON VINCOLATO	- 2.017.193,56
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	-	TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	43.238.903,52
5) Mobili e arredi	40.473,80	B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	13.802.163,38
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.893.168,00	TOTALE FONDI PER RISCHI ED ONERI (B)	13.802.163,38
7) Altre immobilizzazioni materiali	211.267,59	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	47.865.230,06	D) DEBITI	
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	81.822,79	1) Mutui e debiti verso le banche	216.332,29
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	81.822,79	di cui esigibili oltre (148.213,43)	
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	51.287.698,55	2) Debiti verso MIUR e altre Amministrazioni centrali	34.986,65
B) ATTIVO CIRCOLANTE		3) Debiti verso Regioni e Province Autonome	-
I - RIMANENZE	-	4) Debiti verso altre Amministrazioni locali	1.246.777,56
TOTALE RIMANENZE	-	5) Debiti verso l'Unione Europea e altri organismi internazionali	-
II - CREDITI		6) Debiti verso Università	-
1) Crediti verso MIUR e altre Amministrazioni centrali	5.514.135,60	7) Debiti verso studenti	-
2) Crediti verso Regioni e Province Autonome	68.368,71	8) Acconti	227,64
3) Crediti verso altre Amministrazioni locali	421.762,29	9) Debiti verso fornitori	1.057.858,41
4) Crediti verso l'Unione Europea e altri organismi internazionali	3.500,00	10) Debiti verso dipendenti	1.448.186,79
5) Crediti verso Università	21.027,51	11) Debiti verso società ed enti controllati	-
6) Crediti verso studenti per tasse e contributi	3.003.947,47	12) Altri debiti	41.212.787,00
7) Crediti verso società ed enti controllati	-	TOTALE DEBITI (D)	45.217.156,34
8) Crediti verso altri (pubblici)	71.739,64	E) RATEI E RISCONTI	
9) Crediti verso altri (privati)	557.152,50	e1) Risconti per progetti e ricerche in corso	2.068.187,63
TOTALE CREDITI	9.661.633,72	e2) Contributi agli investimenti	41.645.055,66
III - ATTIVITA' FINANZIARIE	-	e3) Altri ratei e risconti passivi	4.172.067,87
TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	-	TOTALE RATEI E RISCONTI (E)	47.885.311,16
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE		TOTALE PASSIVO	63.665.727,36
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		
C) RATEI E RISCONTI (TOTALE)			
c1) Ratei per progetti e ricerche in corso	708.202,67		
c2) Altri ratei e risconti attivi	687.635,00		
TOTALE RATEI E RISCONTI	1.395.837,67		
TOTALE ATTIVO	63.665.727,36		
CONTI D'ORDINE DELL'ATTIVO		CONTI D'ORDINE DEL PASSIVO	
Beni di terzi	-	Beni in leasing	523.787,15
Residui attivi impropri	523.787,15	Residui passivi impropri	-
Residui attivi non ricondotti alla COEP (da acclarare)	-	Residui passivi non ricondotti alla COEP (da acclarare)	-
TOTALE CONTI D'ORDINE	523.787,15	TOTALE CONTI D'ORDINE	523.787,15



CONTO ECONOMICO	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 UE 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 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	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 attività editoriale	26.413,14
4) Trasferimento a partner di progetti coordinati	235.417,14
5) Acquisto materiale di consumo 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 ED ONERI	4.031,42
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	261.668,08
TOTALE COSTI OPERATIVI (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 e altri oneri finanziari	-17.269,49
3) Utile e perdite su cambi	
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0,00
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
RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E+F)	-2.017.193,56



3. IL FABBISOGNO FINANZIARIO E RELATIVI INTERVENTI DI CONSOLIDAMENTO

Nel corso del 2017 l'Ateneo ha ottenuto la rottamazione delle cartelle esattoriali per il debito INPS rispetto alla quale ha già provveduto al pagamento di 22,2 mln con risorse reperite attraverso le economie di bilancio, unitamente all'anticipazione bancaria da parte dell'Istituto cassiere.

Considerati i pagamenti effettuati nel corso del corrente anno, attualmente risulta un fabbisogno a breve termine da consolidare di 26,4 mln di cui:

- 8 mln per anticipazione del tesoriere;
- 13,8 mln per debito INPS di cui alla rottamazione;
- 1,2 mln di debito IRPEF;
- 3,4 mln di debito verso Laziodisu.

Detto fabbisogno viene consolidato in:

- 13,0 mln con ulteriore anticipazione del MIUR a 10 anni;
- 3,4 mln con rateizzazione in due anni;
- 10 mln con *lease back* a 10 anni al tasso del 5% sugli immobili Folcara, Ateneo e Ingegneria.

In particolare, il finanziamento del Ministero va ad aggiungersi ai 9,6 mln già dallo stesso erogati per un totale di 22,6 mln che sarà da rimborsare in 10 anni. Al riguardo sarà necessario un nuovo Accordo di programma in sostituzione di quello precedente che prevedeva un Piano di rientro a 5 anni.

Rispetto a questi interventi di consolidamento, la solvibilità dell'Ateneo è comunque assicurata in forza dei flussi finanziari che si renderanno disponibili a seguito dei trasferimenti del personale docente. Infatti, in sede di Legge di Bilancio 2018 è stata approvata la norma n. 205 del 27.12.2017, art. 1, comma 672, che consente la mobilità agevolata del personale docente e ricercatore delle Università in stato di tensione finanziaria e quindi dell'Università di Cassino e del Lazio meridionale verso altre Università. A tal proposito, sono state già assunte specifiche delibere dei Senati e Consigli di Amministrazione da parte di atenei italiani per 47 unità di personale da trasferire. Si stima un risparmio annuo per l'Ateneo di euro 3.894.997,00 sulle spese di personale. Da contatti intervenuti con altre università si prevede il trasferimento di altre 4 unità di personale con un risparmio complessivo, quindi, di euro 4.200.116,00. Tuttavia, prudenzialmente il Piano considera soltanto l'economia derivante dalle 47 unità. È opportuno precisare che tale mobilità non incide sulla sostenibilità e la qualità della futura offerta formativa dell'Ateneo.

4. INTERVENTI CON DECORRENZA 2017

A differenza del Piano 2017 – 2037, nella stesura del presente Piano è stata adottata come struttura base lo schema previsto dal Decreto 19/2014 al fine di rendere più agevole la comprensione e la comparazione dello stesso nel corso del tempo.

Alcune voci sono state ipotizzate pari al valore del bilancio 2017, poiché o la manovra è stata pienamente recepita nell'esercizio 2017, oppure i dati a disposizione per le previsioni confermano il dato consuntivo. Trattasi in particolare degli interventi relativi alla riduzione della spesa per:

- 1) FAR;
- 2) utenze e canoni;
- 3) vestiario;
- 4) compensi commissioni di concorso;
- 5) spese legali;

e dell'incremento delle entrate per:

- 6) proventi per la didattica;
- 7) master e spin-off.

Relativamente all'intervento di cui al punto 1), la voce è stata eliminata, coerentemente con quanto stabilito nel Piano 2017 – 2037, posto 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. Questi, quindi, differentemente dal passato vengono finanziati con le entrate aggiuntive generate dai contratti e convenzioni.

Coerentemente con quanto previsto nel Piano 2017 – 2037 è stata applicata con decorrenza ottobre 2017 la riduzione delle spese telefoniche (intervento al punto 2)).

Per quanto concerne la riduzione del 50% delle spese per vestiario (intervento al punto 3)), essa è stata completamente applicata nell'esercizio 2017.

I compensi per commissioni di concorso (intervento di cui al punto 4)) sono stati ridotti del 50% coerentemente a quanto stabilito dal Piano 2017 – 2037.

L'intervento di cui al punto 5) è stato pienamente recepito nell'esercizio 2017 con il taglio del 50% della spesa; per la restante parte, coerentemente con quanto fatto nel 2017, verrà utilizzato il fondo contenziosi.

Per quanto riguarda i proventi per la didattica, stante il nuovo Regolamento Tasse e contributi, le previsioni formulate sulla base dei dati riguardanti le entrate per l'a.a. 2017/2018 tendono a confermare il dato del consuntivo 2017 e pertanto per l'anno 2018 il valore di detti proventi non è stato oggetto di modifica. Stante la nuova disciplina sugli esoneri dai contributi universitari, per l'anno 2018 è stato previsto un rimborso per la *no tax area* pari a 660.000,00. Tale importo, rappresenta un'entrata non connessa alla manovra ma che va comunque ad incrementare i proventi per la didattica. Il maggior introito è ipotizzato costante per tutta la durata del Piano.



Relativamente ai master e all'ammontare delle entrate, incluse le quote di iscrizioni e i contributi da terzi si è provveduto ad applicare su di essi il prelievo del 10% e del 6%, come disciplinato dal rispettivo Regolamento. E' 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 attivati nell'a.a. 2016-2017, l'entrata netta prevista e disponibile per l'Ateneo è pari ad euro 99.415,00 valorizzati quale differenza tra:

- l'importo di euro 994.150,00 pari alla somma dei proventi (Master) di euro 140.000, dei contributi da altri enti pubblici (Master) per euro 750.000 e dei contributi da privati (Master) per euro 104.150,00;
- l'importo di euro 894.735 pari alle spese di gestione Master.

Relativamente agli spin-off è 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 da tale azione è di euro 99.415,00.

5. INTERVENTI DA ATTUARE NEL 2018

5.1 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:

- la cessione di immobili;
- quote dei proventi e contributi derivanti da convenzioni, progetti e conto terzi, dei proventi e contributi derivanti da master e spin-off;
- gli incarichi esterni retribuiti;
- i ricavi da locazione;
- il *fundraising*;

La principale voce di entrata rappresentata dal *Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)* è stimata invariata ad euro 30 mln pari al contributo 2017. Una diversa previsione del *FFO* risulta allo stato difficile sia perché le risorse messe a disposizione del sistema universitario sono suscettibili di modifiche in sede di legge finanziaria, sia perché i criteri per l'attribuzione ai singoli atenei sono comunicati a fine esercizio e scontano anche valutazioni ex post.

5.1.1 INTERVENTO: PROVENTI E ONERI STRAORDINARI - CESSIONE IMMOBILI

La cessione degli immobili siti in via Zamosch e Terracina, ritenuti non più funzionali all'attività di Ateneo, non è stata perfezionata nell'esercizio 2017, come originariamente previsto nel Piano 2017 – 2037. In particolare, la mancata cessione degli immobili di via Zamosch è da attribuire al ritardo con cui l'Agenzia delle Entrate ha trasmesso la stima; per l'immobile di Terracina è da ascrivere all'incertezza procedurale manifestata dal Comune in quanto comproprietario al 50% del cespite.

Prudenzialmente, si stima che la cessione dell'immobile di Terracina sarà perfezionata entro il 31/12/2019 mentre quella degli immobili di Via Zamosch al 2020 e 2021. In particolare per questi ultimi, sede degli uffici e delle aule di Lettere e Filosofia, se la vendita interverrà prima del completamento della nuova struttura della Folcara prevista al 31/12/2019, si potrà fare ricorso alla *vendita con riserva di godimento*. Al contrario per il cespite di Terracina la vendita viene prevista senza alcuna clausola, stante la piena disponibilità dell'immobile. Relativamente a quest'ultimo, in data 31 maggio 2018 è stato pubblicato il bando di asta pubblica, tuttavia andata deserta, per la relativa vendita ad un prezzo pari a euro 1.440.000,00.

Il seguente prospetto illustra il valore di cessione dei singoli immobili come risultanti dalle perizie di stima.

PROBABILE VALORE DI MERCATO SU BASE OMI CON INCIDENZA COSTI DI RISTRUTTURAZIONE 40%			
	mq	V/mq	Valore
LETTERE ZAMOSCH PAL B	2.030,73	1.234,04	2.506.000,00
LETTERE ZAMOSCH PAL C	2.043,10	1.262,79	2.580.000,00
SEDE TERRACINA (QUOTA 50%)	559,25	2.574,88	1.440.000,00
Totale			6.526.000,00

Prudenzialmente è stata ipotizzata una riduzione del prezzo dei tre immobili in misura pari al 15%. Pertanto, il nuovo valore di cessione è così rideterminato:

PROBABILE VALORE DI MERCATO SU BASE OMI CON INCIDENZA COSTI DI RISTRUTTURAZIONE 40%			
	mq	V/mq	Valore
LETTERE ZAMOSCH PAL B	2.030,73	1.048,93	2.130.100,00
LETTERE ZAMOSCH PAL C	2.043,10	1.073,37	2.193.000,00
SEDE TERRACINA (QUOTA 50%)	559,25	2.188,65	1.224.000,00
Totale			5.547.100,00

Dal punto di vista economico, l'intervento genera una plusvalenza pari alla differenza tra valore di mercato e costo storico trattandosi di cespiti il cui ammortamento è oggetto di sterilizzazione; dal punto di vista finanziario produce un'entrata corrispondente al valore di cessione.

Effetti economico-finanziari cessioni immobili		
	Plusvalenza	entrata
LETTERE ZAMOSCH PAL B	1.152.188,86	2.130.100,00
LETTERE ZAMOSCH PAL C	1.215.088,86	2.193.000,00
SEDE TERRACINA (QUOTA 50%)	758.966,42	1.224.000,00
Totale	3.126.244,14	5.547.100,00

L'intervento, quindi, genera, limitatamente al 2019, componenti positivi di reddito per complessivi euro 758.966,42 e un flusso di cassa differenziale di euro 1.224.000,00. Limitatamente al 2020, i componenti positivi di reddito ammontano ad euro 1.152.188,86 e il flusso di cassa è di euro 2.130.100,00. Nel 2021 si prevede, infine, di perfezionare la vendita del palazzo C di via Zamosch realizzando componenti positivi per euro 1.215.088,86 e un flusso di cassa differenziale di euro 2.193.000,00.

5.1.2 INTERVENTO: ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI

Nel 2018, si prevede per la voce un incremento di euro 613.190,74 dovuto ad un aumento delle quote da incarichi esterni per euro 61.784,47 e dell'utile da convenzioni in misura di euro 551.406,27.

Per quest'ultima voce di entrata, il flusso di cassa è stato determinato anzitutto imputando l'utile effettivamente realizzabile su valore aggregato di convenzioni, progetti e conto terzi, stimato sulla base delle risultanze degli ultimi anni. Il contributo concesso è stato riproporzionato su base annua e distinto secondo le due tipologie *con e senza costi figurativi*. Su tali basi è stato, dunque, previsto un totale di convenzioni, progetti e conto terzi di euro 3.773.368,37 per anno, di cui il 70% con costi figurativi ed il 30% senza.

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 prevede 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, è destinato a favore del bilancio dell'Università a copertura delle spese generali. Lo stesso Regolamento, inoltre, contempla 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, è 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, è 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 viene 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 presenta 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% sono 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 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.

Viene confermata l'aliquota del 10%, visto che un eventuale aumento rischierebbe di disincentivare l'impegno dei ricercatori nell'attivazione di nuovi progetti e contratti. Sempre nella stessa prospettiva l'ulteriore percentuale del 8% è stata ridotta al 6% di cui:

- il 2% destinato a finanziare il cosiddetto fondo di solidarietà per FAR;
- lo 0,5% da impiegare per l'incentivazione del personale tecnico amministrativo del Dipartimento/Amministrazione centrale;
- infine il 3,5% a favore del Dipartimento, promotore e realizzatore del progetto o contratto. Ovviamente l'accantonamento del 3,5% potrà essere utilizzato, in tutto o in parte, nonché secondo la massima discrezionalità, per incrementare i FAR dei propri afferenti.

E' introdotta inoltre una quota del 20% sugli eventuali costi figurativi, a titolo di rimborso delle spese generali e spese per personale, sostenute dall'Ateneo. In particolare per spese generali si intendono le spese di funzionalità della struttura quali l'utilizzo di strutture immobiliari, consumi di energia elettrica, acqua, combustibili per riscaldamento, ai servizi di pulizia, vigilanza e manutenzioni, a carico dell'Amministrazione centrale. Parimenti per costi del personale docente e tecnico amministrativo si intendono gli oneri retributivi relativi al personale di ruolo docente, ricercatore e tecnico amministrativo a carico dell'Amministrazione centrale, rendicontati, quale quota figurativa, dai Centri nell'ambito di progetti finanziati/cofinanziati da terzi. Chiaramente il rimborso, a favore del bilancio di Ateneo, deve intendersi riferito esclusivamente alle ipotesi in cui il costo figurativo per spese generali e/o di personale di ruolo non concorra alla copertura dell'eventuale quota di cofinanziamento a carico del Centro. Per maggiore chiarezza, nei casi in cui il costo figurativo

concorra alla copertura della quota di cofinanziamento a carico del Centro interessato, il rimborso, a favore del bilancio di Ateneo, dovrà determinarsi nella misura del 20% del contributo finanziario concesso da terzi sull'eventuale differenza tra costo figurativo complessivamente rendicontato per spese generali e/o personale di ruolo e quota di cofinanziamento a carico del centro di spesa.

La quota trova la sua ragione nel fatto che detti costi, ancorché figurativi, rappresentano comunque costi generali che l'Ateneo sostiene e che, in quanto tali, concorrono alla situazione finanziaria generale, visto che gli stessi, in quanto rendicontati, stanno a segnalare che parte della struttura tecnico-amministrativa è stata utilizzata per la realizzazione del progetto.

L'entrata prevista di euro 3.773.368,37 per contratti e convenzioni genererà dunque un utile ed un flusso differenziale di euro 641.472,62.

Progetti / contratti	Importo	10%	20%	Utile
Progetti con costi figurativi	2.641.357,86	264.135,79	264.135,79*	528.271,57
Progetti senza costi figurativi	1.132.010,51	113.201,05	-	113.201,05
Totale	3.773.368,37	377.336,84	264.135,79	641.472,62

*è stata ipotizzata un'incidenza del 50% di costi figurativi

La stessa misura inoltre produce anche un valore in termini di minori spese, visto che i FAR pari ad euro 250.000,00 non graveranno più sul bilancio di Ateneo essendo coperti direttamente dalla quota del 6%. Tale misura sarà valorizzata nella sezione riguardante il contenimento delle spese.

Per quanto riguarda le quote da incarichi esterni, si è proceduto a modificare il relativo Regolamento di Ateneo applicando la trattenuta del 10% sui compensi superiori ad euro 500,00. Tale intervento è stato recepito dal mese di ottobre 2017, producendo una maggiore entrata per euro 20.594,83; pertanto, nel 2018 la misura trova piena applicazione annuale e genera un'entrata differenziale rispetto al 2017 di euro 61.784,47.

La previsione di entrata è stata determinata sulla base dell'ammontare complessivo degli incarichi esterni, con importo maggiore di euro 500,00 negli anni 2015, 2016 e 2017 (primo trimestre).

	2015	2016	2017 (annualizzato)	Media
Incarichi esterni	997.838,20	549.252,90	924.288,00	823.793,03

Da qui il valore di base, su cui applicare il 10%, è di euro 823.793,03, pari alla media dei tre anni presi in esame.

A partire dal 2019, la voce altri proventi e ricavi diversi subirà un incremento complessivo di euro 873.190,74 dovuto, oltre a quanto in precedenza riportato, all'aumento del canone del bar Folcara (30.000,00 euro), all'attività di *fundraising* (100.000,00 euro, confermando quindi la previsione di n. 10 contratti di sponsorizzazione con importo medio di euro 10.000,00) nonché del fitto del castello di Gaeta per 26 giornate all'anno, al costo di euro 5.000,00, quale ristoro delle spese sostenute (130.000,00 euro).

La tabella che segue riporta la composizione della voce "altri proventi e ricavi diversi":



ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	2018	2019
Recuperi e rimborsi	76.589,72	76.589,72
Quote da sterilizzazioni	2.075.650,70	2.075.650,70
Proventi per vendita servizi	35.915,09	35.915,09
Fitti attivi da fabbricati	20.491,80	20.491,80
Altre poste correttive e compensative di spese	150,00	150,00
Altre entrate n.a.c. da proventi diversi	179.182,61	179.182,61
Quote da incarichi esterni	61.784,47	61.784,47
Utili da progetti e convenzioni	641.472,62	641.472,62
Fitto Castello Gaeta	0,00	130.000,00
Fundraising	0,00	100.000,00
Adeguamento canone bar Folcara	0,00	30.000,00
Totale	3.091.237,01	3.351.237,01

A partire dal 2019 la voce si mantiene costante per tutta la durata del Piano.



5.2 RIDUZIONE DELLE SPESE

5.2.1 INTERVENTO: COSTI DEL PERSONALE DEDICATO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA

La base di calcolo per le previsioni sul costo del personale dedicato alla ricerca e alla didattica è costituita dal costo come desumibile dal consuntivo 2017, al netto dei costi per ricercatori (quantificati in euro 224.934,97) ed assegni di ricerca (euro 669.752,53) che si fanno incidere, invece, su progetti e convenzioni.

La riduzione del costo del personale dedicato alla ricerca e alla didattica per il 2018 è il risultato del blocco del turnover su:

- i pensionamenti del 2017, valorizzati per intero su base annua;
- i pensionamenti del 2018, valorizzati soltanto per i mesi restanti fino al termine del 2018;
- i trasferimenti di 47 unità del personale docente a partire da novembre 2018 (per le unità 1 e 2 riportate nella tabella seguente il trasferimento decorre da marzo 2018).

Quanto sopra è comunque da concepire quale obiettivo di rispettare il vincolo dell'80% di incidenza del costo del personale.

Relativamente, invece, alle maggiori spese, esse sono riconducibili:

- agli avanzamenti in carriera già intervenuti alla data odierna e valorizzati solo in parte per il 2017;
- al passaggio a professore associato dei n. 7 ricercatori a tempo determinato tipo B i cui avanzamenti di fascia sono previsti a partire dall'anno 2019;
- gli scatti stipendiali a partire dal 2016. Ciò comporta che essi saranno valorizzati per euro 600.000,00 nel 2018 stante la decorrenza degli scatti al 1/1/2016 (2016=200.000,00; 2017=400.000,00; 2018=600.000,00) e incrementati progressivamente di 200.000 per gli anni successivi.

Di seguito il dettaglio di quanto su menzionato.

Relativamente ai trasferimenti, si ipotizza che essi interesseranno 47 unità del personale docente e ricercatore:



Economie trasferimenti docenti					
Anno 2018					
Numero trasferimenti	Inquadramento	Data trasferimento	Totale stipendio annuo con oneri	Risparmio 2018	Risparmio annuale
1	RU	01/03/2018	51.186,00	42.655,00	51.186,00
2	RU	15/03/2018	54.431,00	43.091,21	54.431,00
3	PA	01/11/2018	69.994,00	11.665,67	69.994,00
4	PA	01/11/2018	77.547,00	12.924,50	77.547,00
5	PA	01/11/2018	74.405,00	12.400,83	74.405,00
6	PO	01/11/2018	126.458,00	21.076,33	126.458,00
7	PO	01/11/2018	126.458,00	21.076,33	126.458,00
8	PA	01/11/2018	93.345,00	15.557,50	93.345,00
9	PO	01/11/2018	104.161,00	17.360,17	104.161,00
10	PA	01/11/2018	66.852,00	11.142,00	66.852,00
11	PA	01/11/2018	69.994,00	11.665,67	69.994,00
12	PA	01/11/2018	66.852,00	11.142,00	66.852,00
13	RU	01/11/2018	51.186,00	8.531,00	51.186,00
14	RU	01/11/2018	51.186,00	8.531,00	51.186,00
15	RU	01/11/2018	51.186,00	8.531,00	51.186,00
16	RU	01/11/2018	53.431,00	8.905,17	53.431,00
17	RU	01/11/2018	53.431,00	8.905,17	53.431,00
18	PA	01/11/2018	77.547,00	12.924,50	77.547,00
19	RU	01/11/2018	53.431,00	8.905,17	53.431,00
20	RU	01/11/2018	53.431,00	8.905,17	53.431,00
21	RU	01/11/2018	58.808,00	9.801,33	58.808,00
22	PA	01/11/2018	74.405,00	12.400,83	74.405,00
23	PO	01/11/2018	116.635,00	19.439,17	116.635,00
24	PO	01/11/2018	104.161,00	17.360,17	104.161,00
25	PO	01/11/2018	121.546,00	20.257,67	121.546,00
26	PO	01/11/2018	151.017,00	25.169,50	151.017,00
27	PO	01/11/2018	110.398,00	18.399,67	110.398,00
28	PO	01/11/2018	51.186,00	8.531,00	51.186,00
29	RU	01/11/2018	61.940,00	10.323,33	61.940,00
30	PO	01/11/2018	126.458,00	21.076,33	126.458,00
31	PO	01/11/2018	104.161,00	17.360,17	104.161,00
32	PA	01/11/2018	69.994,00	11.665,67	69.994,00
33	PO	01/11/2018	116.635,00	19.439,17	116.635,00
34	PO	01/11/2018	71.665,00	11.944,17	71.665,00
35	PO	01/11/2018	121.546,00	20.257,67	121.546,00
36	RU	01/11/2018	58.808,00	9.801,33	58.808,00
37	RU	01/11/2018	58.808,00	9.801,33	58.808,00
38	PA	01/11/2018	118.574,00	19.762,33	118.574,00
39	PA	01/11/2018	81.958,00	13.659,67	81.958,00
40	PA	01/11/2018	86.368,00	14.394,67	86.368,00
41	RU	01/11/2018	53.431,00	8.905,17	53.431,00
42	PO	01/11/2018	110.398,00	18.399,67	110.398,00
43	PO	01/11/2018	99.736,00	16.622,67	99.736,00
44	PA	01/11/2018	69.994,00	11.665,67	69.994,00
45	PO	01/11/2018	116.635,00	19.439,17	116.635,00
46	PA	01/11/2018	86.368,00	14.394,67	86.368,00
47	PA	01/11/2018	66.852,00	11.142,00	66.852,00
Totale				717.309,54	3.894.997,00

Si evince, dunque, che per l'esercizio 2018 l'economia valorizzabile è pari ad euro 717.309,54 mentre dal 2019 il risparmio potrà essere considerato in misura annuale e corrispondente a euro 3.894.997,00.



Economie pensionamenti docenti e ricercatori (Anno base = 2017)				
Anno 2018				
Matricola	Inquadramento	Data Cessazione	Totale stipendio annuo con oneri	Risparmio 2018
796	PA	01/11/2017	74.405,31	62.004,42
402	PO	01/11/2017	146.105,26	121.754,38
430	PO	01/11/2017	126.458,56	105.382,13
909	PO	01/11/2017	121.546,88	101.289,07
372	RU	01/11/2017	70.055,44	58.379,53
793	PA	01/12/2017	89.856,96	82.368,88
80	PO	01/11/2018	141.193,59	23.532,26
Totale economie lorde				554.710,69

Maggiore spesa docenti e ricercatori (Anno base = 2017)		
Anno 2018		
Matricola	Maggiore spesa	
822	4.957,00	
623	5.593,21	
861	9.403,86	
758	6.715,51	
539	4.027,08	
780	1.215,21	
1828	9.403,86	
1242	6.560,45	
1421	10.619,40	
1145	9.403,86	
877	6.715,51	
Totale maggiore spesa		74.614,94

Economie nette docenti e ricercatori



(Anno base = 2017)	
Anno 2018	
Totale economie lorde	554.710,69
Totale maggiore spesa	-74.614,94
Scatti stipendiali	-600.000,00
Trasferimenti	717.309,54
Totale economie nette	597.405,29

Pertanto, per il 2018 il flusso finanziario netto è di euro 597.405,29.

Relativamente invece al 2019:

Economie pensionamenti docenti e ricercatori (Anno base = 2017)				
Anno 2019				
Matricola	Inquadramento	Data Cessazione	Totale stipendio annuo con oneri	Risparmio 2019
796	PA	01/11/2017	74.405,31	62.004,42
402	PO	01/11/2017	146.105,26	121.754,38
430	PO	01/11/2017	126.458,56	105.382,13
909	PO	01/11/2017	121.546,88	101.289,07
372	RU	01/11/2017	70.055,44	58.379,53
793	PA	01/12/2017	89.856,96	82.368,88
80	PO	01/11/2018	141.193,59	141.193,59
104	PA	01/11/2019	89.856,78	14.976,13
Totale risparmio				687.348,13

Maggiore spesa docenti e ricercatori



(Anno base=2017)	
Anno 2019	
Matricola	Maggiore spesa
822	4.957,00
623	5.593,21
861	9.403,86
758	6.715,51
539	4.027,08
780	1.215,21
1828	9.403,86
1242	6.560,45
1421	10.619,40
1145	9.403,87
877	6.715,52
1596	750,00
2556	750,00
1645	750,00
1314	750,00
1107	750,00
1527	750,00
Totale maggiore spesa	
79.114,97	

Economie nette docenti e ricercatori	
(Anno base = 2017)	
Anno 2019	
Totale economie lorde	687.348,13
Totale maggiore spesa	-79.114,97
Scatti stipendiali	-800.000,00
Trasferimenti	3.894.997,00
Totale economie nette	
3.703.230,16	

Per il 2019 il flusso finanziario netto, rispetto al 2017, è di euro 3.703.230,16.

Per il 2020:



Economie pensionamenti docenti e ricercatori (Anno base = 2017)				
Anno 2020				
Matricola	Inquadramento	Data Cessazione	Totale stipendio annuo con oneri	Risparmio 2020
796	PA	01/11/2017	74.405,31	62.004,42
402	PO	01/11/2017	146.105,26	121.754,38
430	PO	01/11/2017	126.458,56	105.382,13
909	PO	01/11/2017	121.546,88	101.289,07
372	RU	01/11/2017	70.055,44	58.379,53
793	PA	01/12/2017	89.856,96	82.368,88
80	PO	01/11/2018	141.193,59	141.193,59
104	PA	01/11/2019	89.856,78	89.856,78
556	PO	01/11/2020	126.458,56	21.076,43
1138	PA	01/11/2020	86.368,77	14.394,80
Totale risparmio				797.700,01

Maggiore spesa docenti e ricercatori (Anno base = 2017)		
Anno 2020		
Matricola	Maggiore spesa	
822	4.957,00	
623	5.593,21	
861	9.403,86	
758	6.715,51	
539	4.027,08	
780	1.215,21	
1828	9.403,86	
1242	6.560,45	
1421	10.619,40	
1145	9.403,87	
877	6.715,52	
1596	8.955,00	
2556	8.955,00	
1645	8.955,00	
1314	8.955,00	
1107	8.955,00	
1527	8.955,00	
Totale maggiore spesa		128.344,98



Economie nette docenti e ricercatori (Anno base = 2017)	
Anno 2020	
Totale economie lorde	797.700,01
Totale maggiore spesa	-128.344,98
Scatti stipendiali	-1.700.000,00
Trasferimenti	3.894.997,00
Totale economie nette	2.864.352,03

Per il 2020 il flusso finanziario netto, rispetto al 2017, è di euro 2.864.352,03. Riguardo gli scatti stipendiali si evidenzia che essi sono comprensivi della quota di euro 600.000 *una tantum* relativa agli esercizi 2016 e 2017 per i quali l'Università ha sospeso la corresponsione a causa della tensione finanziaria, riservandosi il pagamento nel 2020 impiegando la liquidità rinveniente dalla cessione degli immobili. Si evidenzia inoltre che, a partire dal 2020, gli scatti annuali crescono in ragione di euro 300.000,00 e non più di euro 200.000,00 come negli esercizi 2018 e 2019.

Per il 2021:

Economie pensionamenti docenti e ricercatori (Anno base = 2017)				
Anno 2021				
Matricola	Inquadramento	Data Cessazione	Totale stipendio annuo con oneri	Risparmio 2021
796	PA	01/11/2017	74.405,31	62.004,42
402	PO	01/11/2017	146.105,26	121.754,38
430	PO	01/11/2017	126.458,56	105.382,13
909	PO	01/11/2017	121.546,88	101.289,07
372	RU	01/11/2017	70.055,44	58.379,53
793	PA	01/12/2017	89.856,96	82.368,88
80	PO	01/11/2018	141.193,59	141.193,59
104	PA	01/11/2019	89.856,78	89.856,78
556	PO	01/11/2020	126.458,56	126.458,56
1138	PA	01/11/2020	86.368,77	86.368,77
188	RU	01/11/2021	77.530,00	12.921,67
879	PA	01/11/2021	89.856,96	14.976,13
Totale risparmio				1.002.953,95



Maggiore spesa docenti e ricercatori (Anno base = 2017)	
Anno 2021	
Matricola	Maggiore spesa
822	4.957,00
623	5.593,21
861	9.403,86
758	6.715,51
539	4.027,08
780	1.215,21
1828	9.403,86
1242	6.560,45
1421	10.619,40
1145	9.403,87
877	6.715,52
1596	8.955,00
2556	8.955,00
1645	8.955,00
1314	8.955,00
1107	8.955,00
1527	8.955,00
Totale maggiore spesa	128.344,98

Economie nette docenti e ricercatori (Anno base = 2017)	
Anno 2021	
Totale economie lorde	1.002.953,95
Totale maggiore spesa	-128.344,98
Scatti stipendiali	-1.400.000,00
Trasferimenti	3.894.997,00
Totale economie nette	3.369.605,97

Per il 2021 il flusso finanziario netto, rispetto al 2017, è di euro 3.369.605,97.

Infine relativamente al 2022:



Economie pensionamenti docenti e ricercatori (Anno base = 2017)				
Anno 2022				
Matricola	Inquadramento	Data Cessazione	Totale stipendio annuo con oneri	Risparmio 2022
796	PA	01/11/2017	74.405,31	62.004,42
402	PO	01/11/2017	146.105,26	121.754,38
430	PO	01/11/2017	126.458,56	105.382,13
909	PO	01/11/2017	121.546,88	101.289,07
372	RU	01/11/2017	70.055,44	58.379,53
793	PA	01/12/2017	89.856,96	82.368,88
80	PO	01/11/2018	141.193,59	141.193,59
104	PA	01/11/2019	89.856,78	89.856,78
556	PO	01/11/2020	126.458,56	126.458,56
1138	PA	01/11/2020	86.368,77	86.368,77
188	RU	01/11/2021	77.530,00	77.530,00
879	PA	01/11/2021	89.856,96	89.856,96
374	PA	01/11/2022	86.368,77	14.394,80
362	PA	01/11/2022	80.690,00	13.448,33
1136	RU	01/11/2022	56.563,91	9.427,32
1401	RU	01/11/2022	61.052,77	10.175,47
Totale risparmio				1.189.888,99



Maggiore spesa docenti e ricercatori (Anno base = 2017)	
Anno 2022	
Matricola	Maggiore spesa
822	4.957,00
623	5.593,21
861	9.403,86
758	6.715,51
539	4.027,08
780	1.215,21
1828	9.403,86
1242	6.560,45
1421	10.619,40
1145	9.403,87
877	6.715,52
1596	8.955,00
2556	8.955,00
1645	8.955,00
1314	8.955,00
1107	8.955,00
1527	8.955,00
Totale maggiore spesa	128.344,98

Economie nette docenti e ricercatori (Anno base = 2017)	
Anno 2022	
Totale economie lorde	1.189.888,99
Totale maggiore spesa	-128.344,98
Scatti stipendiali	-1.700.000,00
Trasferimenti	3.894.997,00
Totale economie nette	3.256.541,01

Per il 2022 il flusso finanziario netto, rispetto al 2017, è di euro 3.256.541,01.

A partire dal 2023, il costo del personale docente e ricercatore si modifica esclusivamente in ragione degli scatti stipendiali essendo rimosso il blocco del *turnover*.

5.2.2 INTERVENTO: COSTO DEL PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO

Il costo del personale tecnico-amministrativo si modifica unicamente per effetto:

- dei pensionamenti;
- dell'adeguamento contrattuale previsto a partire dal 2018.

Le economie sul costo del personale tecnico-amministrativo per l'esercizio 2018 sono le seguenti:

Economie personale tecnico-amministrativo (Anno base = 2017)				
Anno 2018				
Matr	Inquadramento	Data Cessazione	Totale stipendio annuo con oneri	Ipotesi di risparmio differenziale 2018
165	C5	01/05/2017	35.039,93	11.679,98
472	B4	01/06/2017	30.081,10	12.533,79
411	C5	01/08/2017	35.095,24	20.472,22
136	C4	01/10/2017	33.874,39	25.405,79
290	B5	01/09/2018	32.471,78	10.823,93
998	C3	01/10/2018	32.553,84	8.138,46
1053	C7	01/10/2018	39.421,02	9.855,25
153	EP3	01/10/2018	48.921,53	12.230,38
Totale risparmio differenziale				111.139,81

A partire dal 2018 viene applicato l'adeguamento contrattuale stimato in euro 500.000,00; pertanto, l'impatto complessivo è di seguito riportato:

Economie nette personale tecnico - amministrativo (Anno base = 2017)	
Anno 2018	
Totale economie lorde	111.139,81
Adeguamento contrattuale	-500.000,00
Totale economie nette	-388.860,19

Per il 2018, pertanto le economie lorde da pensionamenti sono interamente assorbite dal maggior costo dovuto all'adeguamento contrattuale.

Relativamente al 2019:



Economie personale tecnico-amministrativo				
(Anno base = 2017)				
Anno 2019				
Matr	Inquadramento	Data Cessazione	Totale stipendio annuo con oneri	Ipotesi di risparmio differenziale 2019
165	C5	01/05/2017	35.039,93	11.679,98
472	B4	01/06/2017	30.081,10	12.533,79
411	C5	01/08/2017	35.095,24	20.472,22
136	C4	01/10/2017	33.874,39	25.405,79
290	B5	01/09/2018	32.471,78	32.471,78
998	C3	01/10/2018	32.553,84	32.553,84
1053	C7	01/10/2018	39.421,02	39.421,02
153	EP3	01/10/2018	48.921,53	48.921,53
394	C4	01/01/2019	33.594,96	33.594,96
335	C4	01/06/2019	16.797,31	9.798,43
278	B5	01/07/2019	32.109,56	16.054,78
162	B6	01/09/2019	32.655,00	10.885,00
542	B4	01/10/2019	30.081,02	7.520,25
Totale risparmio differenziale				301.313,38

Economie nette personale tecnico - amministrativo	
(Anno base = 2017)	
Anno 2019	
Totale economie lorde	301.313,38
Adeguamento contrattuale	-500.000,00
Totale economie nette	-198.686,62

Anche nell'esercizio 2019 le economie lorde da pensionamenti sono interamente assorbite dal maggior costo dovuto all'adeguamento contrattuale.

Per il 2020:



Economie personale tecnico-amministrativo (Anno base = 2017)				
Anno 2020				
Matr	Inquadramento	Data Cessazione	Totale stipendio annuo con oneri	Ipotesi di risparmio differenziale 2020
165	C5	01/05/2017	35.039,93	11.679,98
472	B4	01/06/2017	30.081,10	12.533,79
411	C5	01/08/2017	35.095,24	20.472,22
136	C4	01/10/2017	33.874,39	25.405,79
290	B5	01/09/2018	32.471,78	32.471,78
998	C3	01/10/2018	32.553,84	32.553,84
1053	C7	01/10/2018	39.421,02	39.421,02
153	EP3	01/10/2018	48.921,53	48.921,53
394	C4	01/01/2019	33.594,96	33.594,96
335	C4	01/06/2019	16.797,31	16.797,31
278	B5	01/07/2019	32.109,56	32.109,56
162	B6	01/09/2019	32.655,00	32.655,00
542	B4	01/10/2019	30.081,02	30.081,02
154	B5	01/02/2020	31.737,40	29.092,62
327	C3	01/02/2020	32.003,74	29.336,76
631	B4	01/03/2020	30.081,02	25.067,52
305	D2	01/04/2020	37.305,57	27.979,18
629	B4	01/05/2020	30.081,02	20.054,01
378	C5	01/07/2020	34.755,66	17.377,83
Totale risparmio differenziale				517.605,72

Economie nette personale tecnico - amministrativo (Anno base = 2017)	
Anno 2020	
Totale economie lorde	517.605,72
Adeguamento contrattuale	-500.000,00
Totale economie nette	17.605,72

Per il 2020 si registra un flusso differenziale di euro 17.605,72.

Relativamente al 2021:



Economie personale tecnico-amministrativo				
(Anno base = 2017)				
Anno 2021				
Matr	Inquadramento	Data Cessazione	Totale stipendio annuo con oneri	Ipotesi di risparmio differenziale 2021
165	C5	01/05/2017	35.039,93	11.679,98
472	B4	01/06/2017	30.081,10	12.533,79
411	C5	01/08/2017	35.095,24	20.472,22
136	C4	01/10/2017	33.874,39	25.405,79
290	B5	01/09/2018	32.471,78	32.471,78
998	C3	01/10/2018	32.553,84	32.553,84
1053	C7	01/10/2018	39.421,02	39.421,02
153	EP3	01/10/2018	48.921,53	48.921,53
394	C4	01/01/2019	33.594,96	33.594,96
335	C4	01/06/2019	16.797,31	16.797,31
278	B5	01/07/2019	32.109,56	32.109,56
162	B6	01/09/2019	32.655,00	32.655,00
542	B4	01/10/2019	30.081,02	30.081,02
154	B5	01/02/2020	31.737,40	31.737,40
327	C3	01/02/2020	32.003,74	32.003,74
631	B4	01/03/2020	30.081,02	30.081,02
305	D2	01/04/2020	37.305,57	37.305,57
629	B4	01/05/2020	30.081,02	30.081,02
378	C5	01/07/2020	34.755,66	34.755,66
210	C4	01/01/2021	34.227,40	34.227,40
226	C5	01/06/2021	34.840,51	20.323,63
368	C4	01/07/2021	33.594,96	16.797,48
470	B4	01/08/2021	30.081,02	12.533,76
161	C4	01/09/2021	34.283,97	11.427,99
217	B5	01/10/2021	31.441,67	7.860,42
Totale risparmio differenziale				667.832,89

Economie nette personale tecnico - amministrativo	
(Anno base = 2017)	
Anno 2021	
Totale economie lorde	667.832,89
Adeguamento contrattuale	-500.000,00
Totale economie nette	167.832,89

Per il 2021 si registra un flusso differenziale di euro 167.832,89.



Infine per il 2022:

Economie personale tecnico-amministrativo (Anno base = 2017)				
Anno 2022				
Matr	Inquadramento	Data Cessazione	Totale stipendio annuo con oneri	Ipotesi di risparmio differenziale 2022
165	C5	01/05/2017	35.039,93	11.679,98
472	B4	01/06/2017	30.081,10	12.533,79
411	C5	01/08/2017	35.095,24	20.472,22
136	C4	01/10/2017	33.874,39	25.405,79
290	B5	01/09/2018	32.471,78	32.471,78
998	C3	01/10/2018	32.553,84	32.553,84
1053	C7	01/10/2018	39.421,02	39.421,02
153	EP3	01/10/2018	48.921,53	48.921,53
394	C4	01/01/2019	33.594,96	33.594,96
335	C4	01/06/2019	16.797,31	16.797,31
278	B5	01/07/2019	32.109,56	32.109,56
162	B6	01/09/2019	32.655,00	32.655,00
542	B4	01/10/2019	30.081,02	30.081,02
154	B5	01/02/2020	31.737,40	31.737,40
327	C3	01/02/2020	32.003,74	32.003,74
631	B4	01/03/2020	30.081,02	30.081,02
305	D2	01/04/2020	37.305,57	37.305,57
629	B4	01/05/2020	30.081,02	30.081,02
378	C5	01/07/2020	34.755,66	34.755,66
210	C4	01/01/2021	34.227,40	34.227,40
226	C5	01/06/2021	34.840,51	34.840,51
368	C4	01/07/2021	33.594,96	33.594,96
470	B4	01/08/2021	30.081,02	30.081,02
161	C4	01/09/2021	34.283,97	34.283,97
217	B5	01/10/2021	31.441,67	31.441,67
247	C6	01/03/2022	36.608,40	30.507,00
155	C6	01/04/2022	36.255,94	27.191,96
818	C3	01/06/2022	32.003,66	18.668,80
144	C4	01/10/2022	34.114,09	8.528,52
158	D3	01/11/2022	39.924,67	6.654,11
Totale risparmio differenziale				854.682,13

Economie nette personale tecnico - amministrativo (Anno base = 2017)	
Anno 2022	
Totale economie lorde	854.682,13
Adeguamento contrattuale	-500.000,00
Totale economie nette	354.682,13

Il flusso differenziale liberato nell'esercizio 2022 è di euro 354.682,13.

In sintesi:

Differenziale rispetto al 2017 consuntivo	2018	2019	2020	2021	2022
Personale docente e ricercatore	597.405,29	3.703.230,16	2.864.352,03	3.369.605,97	3.256.541,01
Personale tecnico amministrativo	-388.860,19	-198.686,62	17.605,72	167.832,89	354.682,13
Totale	208.545,10	3.504.543,54	2.881.957,75	3.537.438,86	3.611.223,14

5.2.3 INTERVENTO: COSTI PER CONTRATTI E SUPPLENZE

Per quanto riguarda la riduzione della spesa per contratti e supplenze, il consuntivo 2017 ha recepito l'intervento soltanto relativamente al budget dei Coordinatori dei CdL ridotto del 50% con decorrenza da agosto, stante l'oggettiva impossibilità di modificare l'offerta formativa già deliberata. Quindi, per il 2018 si registra un ulteriore decremento pari a 5/12 della manovra (euro 24.885,00). Detto risparmio rispetto al 2017 si mantiene costante per tutta la durata del Piano. Detta economia, prevista nel Piano 2017 – 2037, troverà piena attuazione con l'offerta formativa 2019 – 2020. In particolare, per gli eminenti studiosi si prevede un aumento di euro 9.567,90 del relativo compenso. Negli anni seguenti, invece, coerentemente a quanto stabilito nel Piano, la voce sarà interessata da una serie di economie pari a euro 15.282,88 nel 2019, ad euro 25.719,26 nel 2020, euro 71.567,90 nel 2021 anno in cui i compensi per gli eminenti studiosi saranno totalmente azzerati. A partire dal 2019, inoltre, è prevista la riduzione totale delle spese per docenza interna e di dottorato, dei compensi per coordinatori di lingua e di altre supplenze oltre alla riduzione del 50%, delle seguenti voci: corsi di italiano e spese per contratti esterni. Ciò produce un risparmio complessivo di euro 477.547,60 costante per tutta la durata del Piano.

	2018	2019	2020	2021	2022
<i>economie docenze e supplenze</i>	15.317,10	40.167,88	528.151,86	574.000,50	574.000,50

Dette riduzioni si sommano alle economie previste per i docenti e il personale tecnico – amministrativo, come determinate in precedenza, portando dunque la minore spesa nella misura di seguito riportata.

Differenziale rispetto al 2017 consuntivo	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Personale docente e ricercatore</i>	597.405,29	3.703.230,16	2.864.352,03	3.369.605,97	3.256.541,01
<i>Docenze e supplenze</i>	15.317,10	40.167,88	528.151,86	574.000,50	574.000,50
<i>Personale tecnico amministrativo</i>	-388.860,19	-198.686,62	17.605,72	167.832,89	354.682,13
Totale	223.862,20	3.544.711,42	3.410.109,61	4.111.439,36	4.185.223,64

Quanto sopra determina ovviamente un miglioramento dell'indicatore del costo del personale che, a partire dal 2019 si porta al di sotto dell'80%.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Numeratore							
Costo del personale a carico dell'Ateneo	32.415.412,14	32.191.549,94	28.870.700,72	29.005.302,53	28.303.972,78	28.230.188,50	29.384.870,63
Denominatore							
Tasse e contributi universitari	7.557.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93
FFO	30.471.364,15	30.471.364,15	30.471.364,15	30.471.364,15	30.471.364,15	30.471.364,15	30.471.364,15
Incidenza costo del personale	85,24%	83,21%	74,62%	74,97%	73,16%	72,97%	75,95%

5.2.4 INTERVENTO: COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

Tenuto conto che la linea guida per i tagli è rappresentata dal Piano 2017 – 2037 e considerato che il presente Piano adotta uno schema differente, i vari interventi previsti sono stati inglobati nella macro voce “costi della gestione corrente” vista la difficoltà oggettiva di ripartire i tagli sulle specifiche voci. Si riportano di seguito gli interventi effettuati:

- riduzione spese assicurative:
sono state ridotte del 5% stante la decisione del CdA per non pregiudicare la rischiosità dell'Ateneo;
- riduzione spesa per attività promozionali:
l'intervento ha decorrenza dal 2018; pertanto, la spesa è stata ridotta del 50% con un'economia di euro 25.000,00;
- riduzione spesa per altri servizi:
l'intervento ha decorrenza dal 2018 con una riduzione di spesa del 20% ed un risparmio di euro 2.000,00;
- riduzione spesa per pubblicazioni e stampe:



l'intervento ha decorrenza dal 2018; pertanto, la spesa è stata ridotta del 50% con un'economia di euro 3.950,00;

– riduzione spesa per materiale di consumo:

l'intervento ha decorrenza dal 2018; con una riduzione di spesa del 50% ed un risparmio di euro 40.000,00;

– riduzione spesa per manutenzione e gestione delle strutture:

l'intervento con decorrenza a partire da ottobre 2017, è stato riproporzionato per il 2018 su base annua considerando una percentuale di risparmio del 20% per le seguenti voci: manutenzione e aggiornamento procedure informatiche, manutenzione ordinaria immobili, spese pulizia locali e vigilanza e del 50% delle spese per trasporti e facchinaggi. Ne discende un risparmio differenziale di euro 213.750,00 rispetto al consuntivo 2017;

– riduzione spesa a favore degli studenti:

l'intervento ha decorrenza dal 2018; pertanto, la spesa è stata ridotta con un risparmio di euro 29.789,32;

– riduzione spesa per compensi Nucleo di Valutazione:

l'intervento con decorrenza a partire da ottobre 2017, è stato riproporzionato per il 2018 su base annua. Ne discende un risparmio differenziale di euro 11.250,00 rispetto al consuntivo 2017;

– riduzione spesa per indennità di carica attività istituzionali:

l'intervento con decorrenza a partire da ottobre 2017, è stato riproporzionato per il 2018 su base annua considerando una percentuale di risparmio del 50%. Ne discende un risparmio differenziale di euro 11.250,00 rispetto al consuntivo 2017;

– riduzione spesa per compensi organi universitari:

l'intervento con decorrenza a partire da ottobre 2017, è stato riproporzionato per il 2018 su base annua. Ne discende un risparmio differenziale di euro 16.200,00 rispetto al consuntivo 2017;

– riduzione spesa per funzionamento centri:

l'intervento con decorrenza a partire da ottobre 2017, è stato riproporzionato per il 2018 su base annua considerando una percentuale di risparmio del 50%. Ne discende un risparmio differenziale di euro 21.750,00 rispetto al consuntivo 2017;

– riduzione spesa per SBA:

l'intervento con decorrenza a partire da ottobre 2017, è stato riproporzionato per il 2018 su base annua considerando una percentuale di risparmio del 50%. Ne discende un risparmio differenziale di euro 41.250,00 rispetto al consuntivo 2017;



6. ENTRATE E SPESE RILEVANTI E NON CONNESSI ALLA MANOVRA

Sulla base della disciplina sugli esonerati dai contributi universitari, il FFO delle università statali è incrementato di 55 milioni di euro per il 2017 e di 105 milioni di euro annui dal 2018. A decorrere dal 2017, con riferimento all'a.a. 2016/17, le risorse sono ripartite in proporzione al numero degli studenti esonerati dal pagamento di ogni contribuzione (ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 68/2012, a cui si dovrà aggiungere, dal 2018, il numero degli studenti esonerati dal contributo onnicomprensivo annuale) moltiplicati per il costo standard per studente in corso di ateneo. Considerata l'incidenza dell'Ateneo sul sistema universitario è stato previsto un rimborso per la *no tax area* di euro 330.000,00 per il 2017 e di euro 660.000,00 per il 2018 e gli anni successivi.

Troviamo, inoltre, la quota indisponibile derivante da disposizioni legislative. Tale voce varia da un valore previsto inizialmente di euro 254.964,20 ad euro 189.186,20

7. RIEPILOGO FINALE MANOVRA – MAGGIORI ENTRATE E MINORI SPESE

Di seguito viene riportata sinteticamente la manovra in termini di maggiori entrate e minori spese.

Manovra	2018	2019	2020	2021	2022
Maggiori entrate	1.273.190,74	1.533.190,74	1.533.190,74	1.533.190,74	1.533.190,74
Proventi per la didattica	660.000,00	660.000,00	660.000,00	660.000,00	660.000,00
Progetti, convenzioni e conto terzi	551.406,27	551.406,27	551.406,27	551.406,27	551.406,27
Bar Folcara + fitto castello Gaeta	0,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00
Incarichi esterni	61.784,47	61.784,47	61.784,47	61.784,47	61.784,47
<i>Fundraising</i>	0,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Minori spese	742.028,60	4.062.877,82	3.928.276,01	4.629.605,76	4.703.390,04
Costo del personale dedicato alla didattica e alla ricerca	597.405,29	3.703.230,16	2.864.352,03	3.369.605,97	3.256.541,01
Docenze e supplenze	15.317,10	40.167,88	528.151,86	574.000,50	574.000,50
Costo del personale dirigente e tecnico amministrativo	-388.860,19	-198.686,62	17.605,72	167.832,89	354.682,13
Costi della gestione corrente	518.166,40	518.166,40	518.166,40	518.166,40	518.166,40
Totale	2.015.219,34	5.596.068,56	5.461.466,75	6.162.796,50	6.236.580,78
Maggiori entr.	63,18%	27,40%	28,07%	24,88%	24,58%
Minori spese	36,82%	72,60%	71,93%	75,12%	75,42%

Ciascun importo rappresenta il delta rispetto al consuntivo 2017.

Oltre agli interventi indicati la manovra include la dismissione di beni immobili da perfezionarsi entro il 2021 per complessivi euro 5.547.100,00.

8. ULTERIORI INTERVENTI NON VALORIZZABILI

8.1 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.

8.2 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 lo spostamento dell'area ristoro dal secondo Piano al Piano terra, l'aumento dell'offerta congiunto ad una diversificazione per fasce orarie e la calmierazione dei prezzi.

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. A 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.

8.3 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 sopportabilmente 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/ 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 del 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.



9. IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Gli interventi così individuati consentono di ripianare il disavanzo di amministrazione e di rimborsare il finanziamento acceso nel 2017, nonché quello contratto nel 2018, entro il 2028 assicurando prudenzialmente ulteriori risorse finanziarie che potranno essere utilizzate per fronteggiare eventi allo stato imprevedibili che potranno comportare uno scostamento nelle entrate e/o nelle uscite.

Il Piano, così come strutturato, produce *free cash flow* che consentono di rimborsare il debito in dieci anni.



PIANO ECONOMICO											
A) PROVENTI OPERATIVI	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
I. PROVENTI PROPRI	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93	8.217.635,93
II. CONTRIBUTI	31.785.187,02	31.785.187,02	31.785.187,02	31.785.187,02	31.785.187,02	31.785.187,02	31.785.187,02	31.785.187,02	31.785.187,02	31.785.187,02	31.785.187,02
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERV. PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	3.091.237,01	3.351.237,01	3.351.237,01	3.351.237,01	3.351.237,01	3.351.237,01	3.351.237,01	3.351.237,01	3.351.237,01	3.351.237,01	3.351.237,01
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE PROVENTI (A)	43.094.059,96	43.354.059,96									
B) COSTI OPERATIVI											
VIII. COSTI DEL PERSONALE	32.191.549,94	28.870.700,72	29.005.302,53	28.303.972,78	28.230.188,50	29.384.870,63	29.684.870,63	29.984.870,63	30.284.870,63	30.584.870,63	30.884.870,63
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	21.108.743,76	17.978.068,11	18.328.962,26	17.777.859,68	17.890.924,64	18.190.924,64	18.490.924,64	18.790.924,64	19.090.924,64	19.390.924,64	19.690.924,64
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	11.082.806,18	10.892.632,61	10.676.340,27	10.526.113,10	10.339.263,86	11.193.945,99	11.193.945,99	11.193.945,99	11.193.945,99	11.193.945,99	11.193.945,99
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	5.661.439,95	5.661.439,95	5.661.439,95	5.661.439,95	5.661.439,95	5.661.439,95	5.661.439,95	5.661.439,95	5.661.439,95	5.661.439,95	5.661.439,95
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	2.480.126,50	2.480.126,50	2.480.126,50	2.480.126,50	2.480.126,50	2.480.126,50	2.480.126,50	2.480.126,50	2.480.126,50	2.480.126,50	2.480.126,50
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	203.499,66	203.499,66	203.499,66	203.499,66	203.499,66	203.499,66	203.499,66	203.499,66	203.499,66	203.499,66	203.499,66
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	48.118,20	48.118,20	48.118,20	48.118,20	48.118,20	48.118,20	48.118,20	48.118,20	48.118,20	48.118,20	48.118,20
TOTALE COSTI (B)	40.584.734,25	37.263.885,03	37.398.486,84	36.697.157,09	36.623.372,81	37.778.054,94	38.078.054,94	38.378.054,94	38.678.054,94	38.978.054,94	39.278.054,94
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	2.509.325,71	6.090.174,93	5.955.573,12	6.656.902,87	6.730.687,15	5.576.005,02	5.276.005,02	4.976.005,02	4.676.005,02	4.376.005,02	4.076.005,02
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0,00	758.966,42	1.152.188,86	1.215.088,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1) Proventi	0,00	758.966,42	1.152.188,86	1.215.088,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Oneri	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	2.095.630,08	2.095.630,08	2.095.630,08	2.095.630,08	2.095.630,08	2.095.630,08	2.095.630,08	2.095.630,08	2.095.630,08	2.095.630,08	2.095.630,08
RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO	413.695,63	4.753.511,27	5.012.131,90	5.776.361,65	4.635.057,07	3.480.374,94	3.180.374,94	2.880.374,94	2.580.374,94	2.280.374,94	1.980.374,94



PIANO FINANZIARIO											
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
RISULTATO D'ESERCIZIO	413.695,63	4.753.511,27	5.012.131,90	5.776.361,65	4.635.057,07	3.480.374,94	3.180.374,94	2.880.374,94	2.580.374,94	2.280.374,94	1.980.374,94
RETTIFICHE:											
Ammortamenti immobilizzazioni materiali (non sterilizzati)	404.475,80	404.475,80	404.475,80	404.475,80	404.475,80	404.475,80	404.475,80	404.475,80	404.475,80	404.475,80	404.475,80
Valore cessioni immobili	0,00	1.224.000,00	2.130.100,00	2.193.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Plusvalenza cessioni immobili	0,00	-758.966,42	-1.152.188,86	-1.215.088,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimenti in impianti ed attrezzature (man. straordinaria)	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
Investimenti in immobili (manutenzione straordinaria)	-160.000,00	-160.000,00	-160.000,00	-160.000,00	-160.000,00	-160.000,00	-160.000,00	-160.000,00	-160.000,00	-160.000,00	-160.000,00
Investimenti CASI	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00
Quota capitale rimborso fabbricato New York	-76.177,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CASH FLOW DI PERIODO	341.993,99	5.223.020,65	5.994.518,84	6.758.748,59	4.639.532,87	3.484.850,74	3.184.850,74	2.884.850,74	2.584.850,74	2.284.850,74	1.984.850,74
RIMBORSO MIUR 10 mln già concessi	0,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00
RIMBORSO MIUR 13 mln	0,00	-1.300.000,00	-1.300.000,00	-1.300.000,00	-1.300.000,00	-1.300.000,00	-1.300.000,00	-1.300.000,00	-1.300.000,00	-1.300.000,00	-1.300.000,00
RIMBORSO DEBITO VS LAZIODISU	0,00	-1.800.000,00	-1.662.760,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CANONE LEASING	0,00	-1.272.786,18	-1.272.786,18	-1.272.786,18	-1.272.786,18	-1.272.786,18	-1.272.786,18	-1.272.786,18	-1.272.786,18	-1.272.786,18	-1.272.786,18
DISPONIBILITA' LIQUIDE	341.993,99	192.228,45	951.201,10	4.137.163,51	5.203.910,19	5.115.974,74	4.728.039,29	4.040.103,85	3.052.168,40	1.764.232,95	176.297,50

10. BUDGET DEGLI INVESTIMENTI 2018-2020

Considerato il Piano, emerge il seguente budget degli investimenti.

Voci	2017				2018				2019			
	<i>Fonti di finanziamento</i>				<i>Fonti di finanziamento</i>				<i>Fonti di finanziamento</i>			
	Importo investimento	Contributi da terzi	Risorse da indebitamento	Risorse proprie	Importo investimento	Contributi da terzi	Risorse da indebitamento	Risorse proprie	Importo investimento	Contributi da terzi	Risorse da indebitamento	Risorse proprie
Terreni e fabbricati (man. straordinaria)	190.000,00	-	-	190.000,00	160.000,00	-	-	160.000,00	160.000,00	-	-	160.000,00
Impianti e attrezzature (man. straordinaria)	47.500,00	-	-	47.500,00	40.000,00	-	-	40.000,00	40.000,00	-	-	40.000,00
Impianti e attrezzature (CASI)	200.000,00	-	-	200.000,00	200.000,00	-	-	200.000,00	200.000,00	-	-	200.000,00
Totale generale	437.500,00	-	-	437.500,00	400.000,00	-	-	400.000,00	400.000,00	-	-	400.000,00

Tutti gli investimenti risultano finanziati da risorse proprie.

In relazione a quanto sopra vengono determinate le seguenti quote di ammortamento.

Voci	2017			2018			2019		
	Importo investimento	Aliquota ammortamento	Quota ammortamento	Importo investimento	Aliquota ammortamento	Quota ammortamento	Importo investimento	Aliquota ammortamento	Quota ammortamento
Terreni e fabbricati (man. straordinaria)	190.000,00	3%	5.700,00	160.000,00	3%	4.800,00	160.000,00	3%	4.800,00
Impianti e attrezzature (man. straordinaria)	47.500,00	15%	7.125,00	40.000,00	15%	6.000,00	40.000,00	15%	6.000,00
Impianti e attrezzature (CASI)	200.000,00	15%	30.000,00	200.000,00	15%	30.000,00	200.000,00	15%	30.000,00



11. BUDGET AUTORIZZATORIO 2018

A) PROVENTI OPERATIVI	2018
I. PROVENTI PROPRI	8.217.635,93
II. CONTRIBUTI	31.785.187,02
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0,00
IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERV. PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0,00
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	3.091.237,01
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	0,00
VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00
TOTALE PROVENTI (A)	43.094.059,96
B) COSTI OPERATIVI	
VIII. COSTI DEL PERSONALE	32.191.549,94
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	21.108.743,76
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	11.082.806,18
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	5.661.439,95
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	2.480.126,50
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	203.499,66
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	48.118,20
TOTALE COSTI (B)	40.584.734,25
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	2.509.325,71
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	0,00
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0,00
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0,00
1) Proventi	0,00
2) Oneri	0,00
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	2.095.630,08
RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO	413.695,63