



# Piano di risanamento 2017 - 2037

## Indice

INTRODUZIONE.....	1
I. LE CAUSE DELLO SQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO .....	2
II. IL FABBISOGNO FINANZIARIO.....	5
III. INCREMENTO DELLE ENTRATE .....	9
INTERVENTO N.1. CESSIONE IMMOBILE VIA ZAMOSCH PALAZZO B.....	10
INTERVENTO N.2. CESSIONE IMMOBILE VIA ZAMOSCH PALAZZO C.....	10
INTERVENTO N.3. CESSIONE IMMOBILE SEDE DI TERRACINA.....	10
INTERVENTO N.4. PROVENTI PER LA DIDATTICA .....	11
INTERVENTO N.5. CONVENZIONI, PROGETTI E CONTO TERZI.....	14
INTERVENTO N.6. MASTER E SPIN OFF.....	16
INTERVENTO N.7. RICAVI DA CANONI.....	17
INTERVENTO N.8.QUOTE PER INCARICHI ESTERNI.....	18
INTERVENTO N.9. FUNDRAISING.....	19
IV. RIDUZIONE DELLE SPESE.....	20
INTERVENTO N.10. BLOCCO TOTALE DEL TURNOVER SUI PENSIONAMENTI DEL PERSONALE DOCENTE.....	20
INTERVENTO N.11.BLOCCO TOTALE DEL TURNOVER SUI PENSIONAMENTI DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO.....	29
INTERVENTO N.12. RIDUZIONE SPESA PER CONTRATTI E SUPPLENZE .....	35
INTERVENTO N.13. RIDUZIONE SPESA PER SPESE DI ASSICURAZIONE.....	36
INTERVENTO N.14. RIDUZIONE SPESA PER ATTIVITA' PROMOZIONALI.....	37

INTERVENTO N.15. RIDUZIONE SPESA PER ALTRI SERVIZI.....	38
INTERVENTO N.16. RIDUZIONE SPESA PER PUBBLICAZIONI E STAMPE....	39
INTERVENTO N.17. RIDUZIONE SPESA PER MATERIALE DI CONSUMO.....	40
INTERVENTO N.18. RIDUZIONE SPESA PER VESTIARIO.....	41
INTERVENTO N.19. RIDUZIONE SPESA PER UTENZE E CANONI.....	42
INTERVENTO N.20. RIDUZIONE SPESA PER MANUTENZIONE E GESTIONE DELLE STRUTTURE.....	43
INTERVENTO N.21. RIDUZIONE SPESA PER INTERVENTI A FAVORE DEGLI STUDENTI..	44
INTERVENTO N.22. RIDUZIONE SPESA PER FAR....	45
INTERVENTO N.23. RIDUZIONE SPESA PER COMPENSI NUCLEO DI VALUTAZIONE.....	46
INTERVENTO N.24. RIDUZIONE SPESA PER INDENNITA' DI CARICA ATTIVITA' ISTITUZIONALI.....	47
INTERVENTO N.25. RIDUZIONE SPESA PER COMPENSI ORGANI UNIVERSITARI.....	48
INTERVENTO N.26. RIDUZIONE SPESA PER COMPENSI COMMISSIONI DI CONCORSO..	49
INTERVENTO N.27. RIDUZIONE SPESA PER SPESE LEGALI.....	50
INTERVENTO N.28. RIDUZIONE SPESA PER FUNZIONAMENTO CENTRI.....	51
INTERVENTO N.29. RIDUZIONE SPESA PER SBA.....	52
V. RIEPILOGO FINALE DELLA MANOVRA – MAGGIORI ENTRATE E MINORI SPESE .....	53
VI. ENTRATE E SPESE RILEVANTI E NON CONNESSE ALLA MANOVRA.....	55
VII. ULTERIORI INTERVENTI NON VALORIZZABILI.....	56
INTERVENTO N.30. ADEGUAMENTO ED OTTIMIZZAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E DEI PROCESSI.....	56
INTERVENTO N.31. INTERVENTO DI MARKETING.....	57
INTERVENTO N.32. CONTENIMENTO DELLA SPESA PER ENERGIA.....	58
VIII. IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO.....	60
XI. IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI 2017-2019.....	64
X. IL BUDGET NON AUTORIZZATORIO 2017.....	65
XI. IL BUDGET AUTORIZZATORIO 2017.....	68



## INTRODUZIONE

Il presente documento illustra il Piano di rientro (d'ora in avanti Piano) predisposto dall'Università di Cassino e del Lazio Meridionale al fine di risanare la gestione economica e finanziaria dell'Ateneo.

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. Nella sezione IX è presentato il budget degli investimenti relativo al triennio 2017-2019. Infine nella sezione X è riportato il budget autorizzatorio 2017.

Gli interventi individuati si prefiggono, dunque, di ripristinare l'equilibrio finanziario ma anche di modellare una nuova struttura più flessibile e 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.

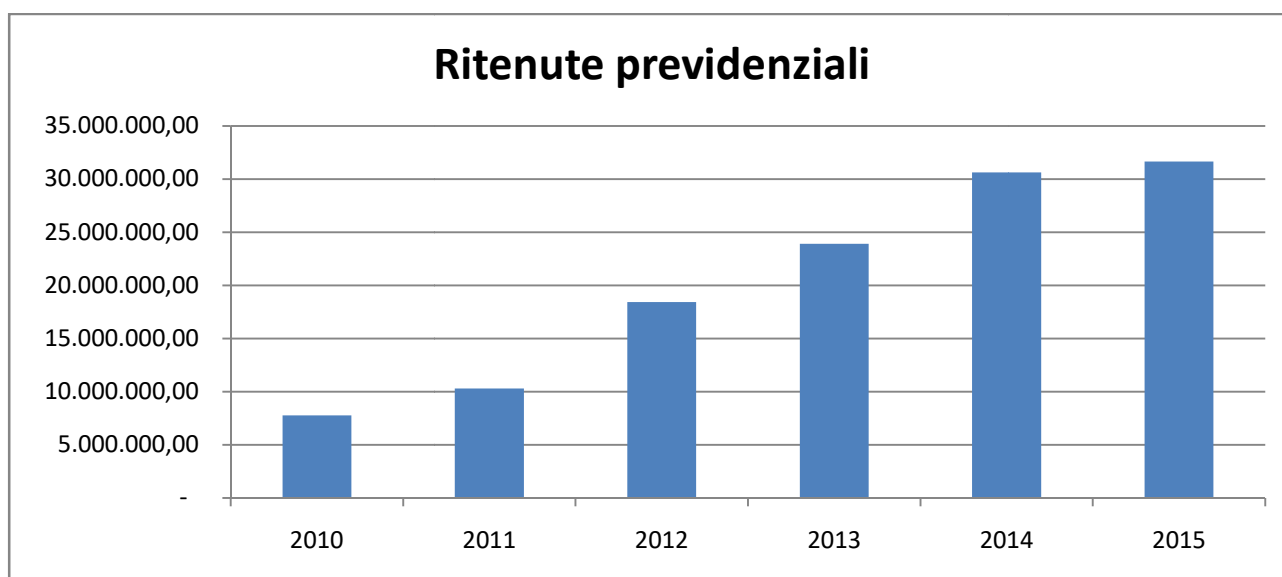
Dal punto di vista metodologico, sono state preliminarmente isolate le voci di costo del conto economico direttamente connesse alle convenzioni e progetti, sulla base di una puntuale analisi delle UPB (Unità Previsionale di Base) di riferimento. In breve, sono stati considerati unicamente i costi che 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 2016, tutte le spese finanziate direttamente dal FFO.



## I. LE CAUSE DELLO SQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO

Il bilancio 2016 evidenzia una posizione finanziaria di 46.716.571,16 al netto dei crediti effettivamente esigibili e delle disponibilità liquide. L'analisi dei consuntivi del periodo 2010-2015 mostra un aggravamento di detta posizione, testimoniata soprattutto dall'andamento di alcune voci di debito. Tra queste degna di nota è la voce *Ritenute previdenziali* (debito INPS), aumentato di euro 23.866.468, 64, da euro 7.785.418,99 del 2010 a euro 31.651.887,63 del 2015.

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	2016
Totale debiti	45.217.156,34
Totale fondi rischi	13.802.163,38
Totale crediti	- 9.661.633,72
Totale disponibilità liquide	- 1.320.557,42
<b>PFN</b>	<b>46.716.571,16</b>



Nel suo insieme l'evoluzione del debito rappresenta la prova dello squilibrio finanziario che si è acuito nel corso degli anni e ascrivibile in massima parte a flussi finanziari in entrata insufficienti rispetto ai flussi finanziari in uscita associati alle spese, in ragione di residui attivi che sono cresciuti di euro 20.694.267,66, da euro 37.414.269,57 del 2010 a euro 58.108.537,23 del 2015. A riguardo occorre sottolineare che l'entità dei residui passivi e la dimensione dei residui attivi avrebbe dovuto indurre sin dal 2011 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.

	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



Stante, quindi, la consistenza dei residui attivi al 31/12/2015 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 non collegate ad obbligazioni giuridiche perfezionate.

In ordine ai residui passivi, si è proceduto a riconciliare il debito INPS e il debito IRPEF con gli importi della contabilità. Il debito IRPEF al 1/01/2016 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 in 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.

In conclusione, perciò, la revisione straordinaria delle poste di bilancio 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 per euro 6.808.826,10

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 valorizzate per intero nel bilancio di previsione, senza ricostruire le risorse effettivamente liberabili dalle singole commesse.



## II. IL FABBISOGNO FINANZIARIO

Il bilancio unico di Ateneo 2016, redatto in conformità a quanto disposto dal Decreto Legislativo n. 18 del 27/1/2012, evidenzia un disavanzo complessivo di euro 43.238.903,52, inclusa la perdita di esercizio di euro 2.017.193,56. Quest'ultima ancorché più contenuta delle perdite degli esercizi precedenti, come testimonia l'entità del disavanzo, è comunque indicativa dello squilibrio strutturale in cui versa l'Ateneo.

STATO PATRIMONIALE		STATO PATRIMONIALE	
ATTIVO	31/12/2016	PASSIVO	31/12/2016
<b>A) IMMOBILIZZAZIONI</b>		<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>	
<b>I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>		<b>I - FONDO DI DOTAZIONE</b>	
1) Costi d'impianto, di ampliamento e di sviluppo	-		- 41.221.709,96
2) Diritto di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	-	<b>II - PATRIMONIO VINCOLATO</b>	
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	-	1) Fondi vincolati destinati da terzi	
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	-	2) Fondi vincolati per decisioni degli organi istituzionali	
5) Altre immobilizzazioni immateriali	3.340.645,70	3) Riserve vincolate (per progetti specifici, obblighi di legge o altro)	
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>3.340.645,70</b>	<b>TOTALE PATRIMONIO VINCOLATO</b>	
<b>II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>		<b>III - PATRIMONIO NON VINCOLATO</b>	
1) Terreni e fabbricati	45.541.905,80	1) Risultato gestionale esercizio	
2) Impianti e attrezzature	95.498,29	2) Risultati gestionali relativi ad esercizi precedenti	
3) Attrezzature scientifiche	82.916,58	3) Riserve statutarie	
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	-	<b>TOTALE PATRIMONIO NON VINCOLATO</b>	
5) Mobili e arredi	40.473,80	- 2.017.193,56	
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.893.168,00	<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)</b>	
7) Altre immobilizzazioni materiali	211.267,59	- 43.238.903,52	
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>47.865.230,06</b>	<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>	
<b>III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>		13.802.163,38	
	81.822,79	<b>TOTALE FONDI PER RISCHI ED ONERI (B)</b>	
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	<b>81.822,79</b>	13.802.163,38	
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>		<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	
	51.287.698,55	-	
<b>B) ATTIVO CIRCOLANTE</b>		<b>D) DEBITI</b>	
<b>I - RIMANENZE</b>		1) Mutui e debiti verso le banche	
	-	di cui esigibili oltre (148.213,43)	
<b>TOTALE RIMANENZE</b>	-	2) Debiti verso MIUR e altre Amministrazioni centrali	
<b>II - CREDITI</b>		3) Debiti verso Regioni e Province Autonome	
1) Crediti verso MIUR e altre Amministrazioni centrali	5.514.135,60	4) Debiti verso altre Amministrazioni locali	
2) Crediti verso Regioni e Province Autonome	68.368,71	5) Debiti verso l'Unione Europea e altri organismi internazionali	
3) Crediti verso altre Amministrazioni locali	421.762,29	6) Debiti verso Università	
4) Crediti verso l'Unione Europea e altri organismi internazionali	3.500,00	7) Debiti verso studenti	
5) Crediti verso Università	21.027,51	8) Acconti	
6) Crediti verso studenti per tasse e contributi	3.003.947,47	9) Debiti verso fornitori	
7) Crediti verso società ed enti controllati	-	10) Debiti verso dipendenti	
8) Crediti verso altri (pubblici)	71.739,64	11) Debiti verso società ed enti controllati	
9) Crediti verso altri (privati)	557.152,50	12) Altri debiti	
<b>TOTALE CREDITI</b>	<b>9.661.633,72</b>	<b>TOTALE DEBITI (D)</b>	
<b>III - ATTIVITA' FINANZIARIE</b>		45.217.156,34	
<b>TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	-	<b>E) RATEI E RISCONTI</b>	
<b>IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE</b>		e1) Risconti per progetti e ricerche in corso	
1) Depositi bancari e postali	1.320.557,42	e2) Contributi agli investimenti	
2) Denaro e valori in cassa	-	e3) Altri ratei e risconti passivi	
<b>TOTALE (IV)</b>	<b>1.320.557,42</b>	<b>TOTALE RATEI E RISCONTI (E)</b>	
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>		47.885.311,16	
	10.982.191,14	<b>TOTALE PASSIVO</b>	
<b>C) RATEI E RISCONTI (TOTALE)</b>		63.665.727,36	
c1) Ratei per progetti e ricerche in corso	708.202,67	<b>CONTI D'ORDINE DEL PASSIVO</b>	
c2) Altri ratei e risconti attivi	687.635,00	Beni in leasing	
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI</b>	<b>1.395.837,67</b>	Residui passivi impropri	
<b>TOTALE ATTIVO</b>		Residui passivi non ricondotti alla COEP (da acclarare)	
	63.665.727,36	<b>TOTALE CONTI D'ORDINE</b>	
<b>CONTI D'ORDINE DELL'ATTIVO</b>		523.787,15	
Beni di terzi	-	523.787,15	
Residui attivi impropri	523.787,15		
Residui attivi non ricondotti alla COEP (da acclarare)	-		
<b>TOTALE CONTI D'ORDINE</b>	<b>523.787,15</b>		





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 Provincie 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
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E+F)</b>	<b>-2.017.193,56</b>



Specificamente si rileva:

- l'incidenza del costo del personale che con euro 34.393.252,32 assorbe il 92% delle entrate ordinarie di euro 37.301.188,54, corrispondente alla somma dei contributi MIUR (euro 30.736.767,31) e delle tasse universitarie ( euro 6.564.421,23);
- il peso dei costi della gestione corrente pari a euro 8.843.538,69.

Di riflesso la perdita indicata ha generato un cash flow negativo di cassa di euro 2.521.572,62.

CASH FLOW STATEMENT	2016
Flusso monetario (Cash Flow) assorbito/generato dalla gestione corrente	
Risultato netto	-2.017.193,56
Rettifica voci che non hanno avuto effetto sulla liquidità:	
Ammortamenti e svalutazioni	2.845.151,08
Variazione netta dei fondi rischi ed oneri	-4.012.048,62
Variazione netta del TFR	
Flusso monetario (Cash Flow) assorbito/generato dalle variazioni del capitale circolante:	
(Aumento)/ Diminuzione dei crediti	5.710.641,56
(Aumento)/ Diminuzione delle rimanenze	
(Aumento)/ Diminuzione dei debiti	83.081,67
Variazione di altre voci del capitale circolante	2.917.115,29
A) Flusso monetario (Cash Flow) Operativo	
Investimenti in Immobilizzazioni	
Materiali	-1.505.873,34
Immateriali	
Finanziarie	
Disinvestimenti in Immobilizzazioni	
Materiali	7.566,83
Immateriali	
Finanziarie	
B) Flusso monetario (Cash Flow) da attività di investimento/ disinvestimento	-1.498.306,51
Attività di finanziamento	3.703,87
Aumento di capitale (Variazioni del patrimonio netto)	
Variazione netta dei finanziamenti a medio-lungo termine	-68.118,86
C) Flusso monetario (Cash Flow) da attività di finanziamento	-68.118,86
D) Flusso monetario (Cash Flow) dell'esercizio (A+B+C)	-1.873.908,53
Disponibilità monetaria netta iniziale	3.842.130,04
Disponibilità monetaria netta finale	1.320.557,42
<b>FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>-2.521.572,62</b>

Quanto sopra porta ad un indebitamento finanziario netto, come detto, di euro 46.716.571,16, per la cui copertura è stato programmato un finanziamento a 20 anni di importo pari a euro 40.000.000,00, stante euro 4.380.434,42 rivenienti dalla cessione degli immobili e la copertura con risorse interne del fondo contenziosi per euro 2.336.136,74.



Di seguito il dettaglio del piano ammortamento del finanziamento, concepito a rata variabile, che assicura una minore incidenza nei primi anni quando le risorse liberate dal Piano sono più contenute.

PIANO DI AMMORTAMENTO							
CARATTERISTICHE DEL MUTUO							
Importo del mutuo:	€ 40.000.000,00						
Tasso di interesse annuo	2,50%						
Data inizio	1-gen-18						
Durata del mutuo (in anni)	20						
N. pagamenti in un anno	1						
N. complessivo di rate da pagare	20						
FINANZIAMENTO PER IL PIANO							
N. RATE	DATA INIZIO	RATA	INTERESSI	QUOTA CAPITALE	CAPITALE RIMBORSATO	DEBITO RESIDUO	TOTALE PAGATO
1	01/01/2018	-1.550.000,00	-1.000.000,00	-550.000,00	-550.000,00	39.450.000,00	-1.550.000,00
2	01/01/2019	-1.536.250,00	-986.250,00	-550.000,00	-1.100.000,00	38.900.000,00	-3.086.250,00
3	01/01/2020	-1.522.500,00	-972.500,00	-550.000,00	-1.650.000,00	38.350.000,00	-4.608.750,00
4	01/01/2021	-1.508.750,00	-958.750,00	-550.000,00	-2.200.000,00	37.800.000,00	-6.117.500,00
5	01/01/2022	-1.495.000,00	-945.000,00	-550.000,00	-2.750.000,00	37.250.000,00	-7.612.500,00
6	01/01/2023	-3.231.250,00	-931.250,00	-2.300.000,00	-5.050.000,00	34.950.000,00	-10.843.750,00
7	01/01/2024	-3.173.750,00	-873.750,00	-2.300.000,00	-7.350.000,00	32.650.000,00	-14.017.500,00
8	01/01/2025	-3.116.250,00	-816.250,00	-2.300.000,00	-9.650.000,00	30.350.000,00	-17.133.750,00
9	01/01/2026	-3.058.750,00	-758.750,00	-2.300.000,00	-11.950.000,00	28.050.000,00	-20.192.500,00
10	01/01/2027	-3.001.250,00	-701.250,00	-2.300.000,00	-14.250.000,00	25.750.000,00	-23.193.750,00
11	01/01/2028	-3.218.750,00	-643.750,00	-2.575.000,00	-16.825.000,00	23.175.000,00	-26.412.500,00
12	01/01/2029	-3.154.375,00	-579.375,00	-2.575.000,00	-19.400.000,00	20.600.000,00	-29.566.875,00
13	01/01/2030	-3.090.000,00	-515.000,00	-2.575.000,00	-21.975.000,00	18.025.000,00	-32.656.875,00
14	01/01/2031	-3.025.625,00	-450.625,00	-2.575.000,00	-24.550.000,00	15.450.000,00	-35.682.500,00
15	01/01/2032	-2.961.250,00	-386.250,00	-2.575.000,00	-27.125.000,00	12.875.000,00	-38.643.750,00
16	01/01/2033	-2.896.875,00	-321.875,00	-2.575.000,00	-29.700.000,00	10.300.000,00	-41.540.625,00
17	01/01/2034	-2.832.500,00	-257.500,00	-2.575.000,00	-32.275.000,00	7.725.000,00	-44.373.125,00
18	01/01/2035	-2.768.125,00	-193.125,00	-2.575.000,00	-34.850.000,00	5.150.000,00	-47.141.250,00
19	01/01/2036	-2.703.750,00	-128.750,00	-2.575.000,00	-37.425.000,00	2.575.000,00	-49.845.000,00
20	01/01/2037	-2.639.375,00	-64.375,00	-2.575.000,00	-40.000.000,00	0,00	-52.484.375,00



### III. 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:

- le cessioni 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;
- i proventi per la didattica.

La principale voce di entrata rappresentata dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) è stimata invariata ad euro 30.624.060, pari al contributo 2016. 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.



## INTERVENTO N. 1 - CESSIONE IMMOBILE VIA ZAMOSCH PAL. B

## INTERVENTO N. 2 - CESSIONE IMMOBILE VIA ZAMOSCH PAL. C

## INTERVENTO N. 3 - CESSIONE IMMOBILE SEDE DI TERRACINA

E' prevista la cessione di n. 3 immobili ritenuti non più funzionali all'attività di Ateneo. In particolare per gli immobili di Via Zamosch, ove sono ubicati gli uffici nonché le aule di Lettere e Filosofia, si farà ricorso alla *vendita con riserva di godimento*, con trasferimento degli immobili alla data di trasferimento della citata struttura dipartimentale presso la nuova sede della Folcara, che prudenzialmente si può fissare al 1/1/2019. Al contrario per il cespite di Terracina la vendita viene prevista senza alcuna clausola, stante la piena disponibilità dell'immobile.

In ordine alla stima del prezzo di cessione è stato adottato un approccio prudenziale che sconta anche il valore delle spese di ristrutturazione, come di seguito dettagliato:

PROBABILE VALORE DI MERCATO SU BASE OMI CON INCIDENZA COSTI DI RISTRUTTURAZIONE 40%			
	mq	V/mq	Valore
LETTERE ZAMOSCH PAL B	2.030,73	1.260	2.558.717,28
LETTERE ZAMOSCH PAL C	2.043,10	2.043,10	2.574.311,04
SEDE TERRACINA (QUOTA 50%)	559,25	2.507,82	1.402.500,00
<b>Totale</b>			<b>6.535.528,32</b>

Trattasi comunque di valori ancora indicativi, cui dovrà seguire apposita stima da parte dell'Agenzia del Territorio.

Ovviamente gli interventi in questione producono effetti differenti dal punto di vista economico e finanziario: per quanto riguarda il primo, generano plusvalenze pari alla differenza tra i valori di mercato ed i valori contabili (o costi storici trattandosi di cespiti il cui ammortamento viene sterilizzato) mentre dal punto di vista finanziario producono entrate pari ai valori di cessione.

Effetti economico-finanziari cessioni immobili		
	Plusvalenza	entrata
LETTERE ZAMOSCH PAL B	1.580.806,14	2.558.717,28
LETTERE ZAMOSCH PAL C	1.596.399,90	2.574.311,04
SEDE TERRACINA (QUOTA 50%)	937.466,42	1.402.500,00
<b>Totale</b>	<b>4.114.672,46</b>	<b>6.535.528,32</b>

**Gli interventi nn 1, 2 e 3 generano, limitatamente al 2017, complessivamente componenti positivi di reddito per 4.114.672,46 di euro e un flusso di cassa differenziale di 6.535.528,32 di euro.**

**Decorrenza: si prevede che le citate cessioni saranno perfezionate entro il 31/12/2017**



## INTERVENTO N. 4 - PROVENTI PER LA DIDATTICA

Per il 2017 sono state previste maggiori entrate derivanti dall'aumento della contribuzione.

Proventi per la didattica	2017 Forecast (a)	2018 Forecast (b)	Maggiore entrata (a-b)	2019 Forecast	.....	2017 Forecast
Tasse e contributi	6.014.810,64	8.505.000,00	2.490.189,36	8.505.000,00	8.505.000,00	8.505.000,00

La previsione di entrata di euro 8.505.000,00 tiene conto di quanto previsto dalla legge di stabilità 2017 (Legge 232/2016). I commi 252-267 contengono, infatti, una ridefinizione della disciplina in materia di contributi corrisposti dagli studenti iscritti ai corsi di laurea e di laurea magistrale delle università statali, con l'istituzione della c.d. "no tax area" per quanti appartengono ad un nucleo familiare con ISEE fino a 13.000 euro. Segnatamente il comma 252 prevede che il contributo annuale versato dagli studenti dei corsi di laurea e di laurea magistrale all'università statale cui sono iscritti, per la copertura dei costi dei servizi didattici, scientifici e amministrativi, è onnicomprensivo. Il contributo può essere differenziato per i diversi corsi di laurea e di laurea magistrale. Il contributo onnicomprensivo per gli studenti dei corsi di laurea e laurea magistrale assorbità i contributi per attività sportive e la tassa di iscrizione (il comma 263 abroga gli artt. 2 e 3 del DPR 306/1997). Quindi, oltre al contributo onnicomprensivo annuale di cui al comma 252, le università statali non possono istituire ulteriori tasse o contributi a carico degli studenti, fino al rilascio del titolo finale di studio, fatti salvi i contributi per i servizi prestati su richiesta dello studente per esigenze individuali e le imposte erariali (comma 260). Restano, invece, ferme le norme in materia di imposta di bollo, di esonero e di graduazione dei contributi di cui al citato art. 9 del D.Lgs. 68/2012, che si aggiungeranno, dunque, agli esoneri e ai limiti massimi previsti dall'articolo in esame, nonché le norme sulla tassa regionale per il diritto allo studio. Con riferimento alla tassa regionale per il diritto allo studio, si specifica, inoltre, che la stessa deve essere pagata da tutti gli studenti, compresi gli studenti che rientrano nella c.d. *no tax area*. Sono esonerati dal pagamento del contributo onnicomprensivo annuale gli studenti che soddisfano congiuntamente i seguenti requisiti:

- a) appartengono ad un nucleo familiare il cui ISEE sia inferiore o uguale a euro 13.000.
- b) sono iscritti all'università di appartenenza da un numero di anni accademici inferiore o uguale alla durata normale del corso di studio, aumentata di uno;
- c) nel caso di iscrizione al secondo anno accademico, hanno conseguito almeno 10 CFU entro il 10 agosto del primo anno; nel caso di iscrizione ad anni successivi, hanno conseguito almeno 25 CFU nei dodici mesi antecedenti il 10 agosto dell'anno accademico precedente la relativa iscrizione.

Ai fini dell'esonero, gli studenti iscritti al primo anno accademico devono soddisfare solo il requisito relativo all'ISEE.

Allo stato, con riferimento all'a.a. 2016/2017 risultano n. 8.144 iscritti di cui:

- n. 1.333 borsisti (con gettito pari a zero);
- n. 5.101 iscritti in corso o al più al primo anno fuori corso;
- n. 1.710 iscritti fuori corso da più di un anno.



Dei 5.101 studenti iscritti in corso e al primo anno fuori corso, 1.267 presentano un ISEE inferiore a euro 13.000,00, 1.791 con ISEE tra euro 13.000,01 ed euro 41.000,00, 2.043 studenti appartengono ad un nucleo familiare con ISEE superiore ad euro 41.000,01.

Dei 1.710 studenti iscritti fuori corso da più di un anno, 279 presentano un ISEE inferiore ad euro 14.000,00 euro, 242 con un ISEE tra euro 14.000,01 ed euro 36.000,00, 1.188 studenti appartengono ad un nucleo familiare con ISEE superiore ad euro 36.000,01.

Per tanto, ipotizzando prudenzialmente, per evitare sopravvalutazione delle entrate, che gli studenti con ISEE inferiore ad euro 13.000 soddisfino comunque il suddetto limite di CFU, risulta che n. 1.267 rispettano congiuntamente i requisiti a) e b) relativi alla no tax area.

Ulteriori disposizioni fissano i criteri per la determinazione dell'importo massimo del contributo onnicomprensivo annuale per determinate categorie di studenti, fino ad un ISEE di euro 30.000,00. In particolare:

- d) per gli studenti che appartengono ad un nucleo familiare il cui ISEE è compreso tra euro 13.000,01 ed euro 30.000,00 euro, e che soddisfano i requisiti di cui alle lett. b) e c), il contributo non può superare il 7% della quota di ISEE eccedente euro 13.000,00;
- e) per gli studenti che appartengono ad un nucleo familiare il cui ISEE è inferiore o uguale ad euro 13.000,00, e che soddisfano solo il requisito di cui alla lett. c), il contributo è pari ad euro 200,00;
- f) per gli studenti che appartengono ad un nucleo familiare il cui ISEE è compreso tra euro 13.001,00 ed euro 30.000,00, e che soddisfano solo il requisito di cui alla lett. c), il contributo non può superare quello determinato ai sensi del primo punto, aumentato del 50%, con un valore minimo di euro 200,00.

Su tali basi è stato concepito il nuovo regolamento tasse e contributi che sostanzialmente 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*.

Studenti iscritti in corso oppure al primo anno fuori corso	
Fasce ISEE	Contributo onnicomprensivo
Da 0,00 a 13.000,00 euro	0,00
Da 13.000,01 a 41.600,00 euro	0,07*(ISEE-13.000,00) euro
Oltre 41.600,01 euro	2.000,00 euro
Studenti iscritti oltre il primo anno fuori corso	
Fasce ISEE	Contributo onnicomprensivo
Da 0,00 a 14.000,00 euro	200,00 euro
Da 14.000,01 a 36.000,00 euro	0,105*(ISEE-13.000,00) + 200,00 euro
Oltre 36.000,01 euro	2.500,00 euro

La nuova impostazione porta, perciò, ad una previsione di entrata di euro 8.505.000,00 di cui euro 3.242.000,00 per *studenti fuori corso da più di un anno* ed euro 5.263.000,00 per *studenti al più primo anno*



*fuori corso*. Detto sistema risulta comunque coerente con il quadro normativo, laddove è previsto che il gettito totale delle tasse recepito da ogni ateneo non può essere superiore al 20% di quanto ricevuto dallo Stato come FFO. Occorre ricordare, infatti, la modifica della formula di calcolo, introdotta nel 2012, che prevede l'esclusione delle tasse pagate dagli studenti fuoricorso dal computo del gettito complessivo, stante la sopravvenienza del comma 1 bis introdotto all'articolo 5 del DPR 306/97 dall'articolo 7 comma 42 del dl 95/2012 convertito in legge 7 agosto 2012 n. 135, ai sensi del quale *ai fini del raggiungimento del limite di cui al comma 1, non vengono computati gli importi della contribuzione studentesca disposti, ai sensi del presente comma e del comma 1 ter, per gli studenti iscritti oltre la durata normale dei rispettivi corsi di studio di primo e secondo livello*. Ciò determina un limite massimo per il nostro Ateneo di euro 6.124.812,00 stante un FFO di riferimento, come detto, di euro 30.624.060,00.

**L'intervento n. 4 genera, quindi, un flusso di cassa differenziale di 2.490.189.36 di euro per l'intero periodo del Piano.**

Le tasse e i contributi saranno suscettibili di riduzioni laddove si genereranno ulteriori risorse finanziarie aggiuntive tali da garantire comunque l'equilibrio finanziario dell'Ateneo.

**Decorrenza: a partire dal 2017**





## INTERVENTO N. 5 - CONVENZIONI, PROGETTI E CONTO TERZI.

Per questa 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 due 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.

Detta distinzione richiede la modifica del *Regolamento per la disciplina delle attività svolte a fronte di contratti, convenzioni per accordi con soggetti pubblici o privati*.

In particolare, al secondo comma dell'art. 8 è previsto 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 al terzo comma del citato articolo 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 presente 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.

Per questo intervento, occorrerà provvedere alla modifica del Regolamento, preliminarmente all'approvazione del Piano.

**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
<b>Totale</b>	<b>3.773.368,37</b>	<b>377.336,84</b>	<b>264.135,79</b>	<b>641.472,62</b>

\*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.**

**Decorrenza: a partire dal 2017**



## INTERVENTO N. 6 – MASTER E SPIN-OFF

Le stesse percentuali del 10% e del 6% sono da applicare altresì sui master, sull'ammontare delle entrate, incluse le quote di iscrizioni e i contributi da terzi. È prevista, inoltre, un'ulteriore aliquota del 20% da applicare sulle eventuali risorse finanziarie che residuano alla fine dell'edizione del master. Le percentuali di cui sopra sono al netto di eventuali borse finanziate dall'Ateneo.

**Sulla base, quindi, delle entrate lorde riportate nei piani finanziari dei Master attivati nel corrente a.a. 2016-2017, si prevede un'entrata netta e disponibile per l'ateneo di euro 99.415,00.** Detta quota viene valorizzata nel Piano quale differenza tra:

- l'importo di euro 994.150,00 pari alla somma dei proventi (Master) di euro 140.000, i contributi da altri enti pubblici (Master) per euro 750.000 ed i 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.

**L'intervento n. 6 genera complessivamente flussi differenziali di euro 99.415,00.**

**Decorrenza: a partire dal 2017**

## INTERVENTO N. 7 – RICAVI DA CANONI

In particolare, il contratto riguardante il Bar del plesso Folcara risulta costante e pari ad euro 30.000,00 sino all'anno 2018 in ragione della scadenza dello stesso posta a marzo 2019. Nel 2019 si ipotizza, considerate anche le azioni correttive messe in atto sotto il piano del marketing, e che verranno dettagliate nel prosieguo, un aumento del canone ad euro 60.000,00. Per cui il primo trimestre 2019 è valorizzato ancora con il contratto annuo di euro 30.000,00 mentre la restante parte dell'anno, ed i successivi anni, presuppongono un aumento del canone ad euro 60.000,00.

Relativamente a Laziodisu, la recente rimodulazione del contratto comporta una minore entrata per euro 2.527,97.

I contratti con la Camera di Commercio di Frosinone, per i distributori automatici e per la copisteria di Ateneo si ritengono rinnovati alle medesime cifre attuali

Per il fitto locali, si prevede, previa modifica del regolamento, il fitto del castello di Gaeta per 26 giornate all'anno, al costo di euro 5.000,00, quale ristoro delle spese sostenute. Questo porta, a partire dal 2018, ad un introito di euro 130.000,00. Per ciò che riguarda il 2017 l'intervento produce effetti a partire dal ottobre 2017. Prudenzialmente non stati valorizzati fitti relativi ad altri locali/strutture a disposizione dell'Ateneo.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Maggiore entrata (c-a)	2019 Forecast	2020 Forecast	.....	2037 Forecast
Bar Folcara	30.000,00	30.000,00	30.000,00	0,00	52.500,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Distributori automatici	111.000,00	111.000,00	111.000,00	0,00	111.000,00	111.000,00	111.000,00	111.000,00
Copisteria Folcara	5.200,00	5.200,00	5.200,00	0,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00
Camera di Commercio	20.000,00	20.000,00	20.000,00	0,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Laziodisu	5043,05	2515,08	2515,08	-2527,97	2515,08	2515,08	2515,08	2515,08
Fitto locali	0,00	32.500,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
<b>Totale</b>	<b>171.243,05</b>	<b>201.215,08</b>	<b>298.715,08</b>	<b>127.472,03</b>	<b>321.215,08</b>	<b>328.715,08</b>	<b>328.715,08</b>	<b>328.715,08</b>

**Decorrenza: a partire dal 2017**



## INTERVENTO N. 8 – QUOTE PER INCARICHI ESTERNI

Al fine di aumentare le entrate è stata prevista una modifica del regolamento di Ateneo riguardante gli incarichi esterni.

Tutti gli incarichi retribuiti soggetti ad autorizzazione del Rettore, con importo maggiore di euro 500,00, che non comportano utilizzo di strutture e personale di Ateneo, saranno assoggettati ad un prelievo pari al 10% del compenso.

Considerato l'obbligo di trasmettere l'autorizzazione al committente dell'incarico, nell'autorizzazione stessa dovrà essere specificato che il 10% del corrispettivo sarà versato direttamente dal committente all'Ateneo.

La previsione di entrata è stata quindi 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

Per cui il valore di base, a cui applicare il 10%, è di euro 823.793,03, pari alla media dei tre anni presi in esame. Per l'anno 2017 si ritiene di iniziare con la fase di prelievo a partire da ottobre, generando così una maggiore entrata di euro 20.594,83. Dal 2018 in poi invece il flusso risulta pari ad euro 82.379,30.

**Decorrenza: a partire da ottobre 2017**



## INTERVENTO N. 9 – FUNDRAISING

L'obiettivo dell'Ateneo è di consolidarsi come punto di riferimento nel basso Lazio, sotto il punto di vista culturale ed imprenditoriale.

A tal fine gli sforzi saranno incentrati sullo 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.

Si prevede, per l'anno 2018, di siglare n. 10 contratti di sponsorizzazione con importo medio di euro 10.000,00 per un'entrata totale di euro 100.000,00.

**Decorrenza: a partire dal 2018**



## IV. RIDUZIONE DELLE SPESE

### INTERVENTO N. 10. – BLOCCO TOTALE DEL TURNOVER SUI PENSIONAMENTI DEL PERSONALE DOCENTE

La riduzione del costo del personale per il 2018 è il risultato del blocco totale del turnover su:

- i pensionamenti del 2017, in quanto valorizzati nell'anno base 2017 soltanto per i mesi restanti fino alla fine dell'anno;
- i pensionamenti del 2018, valorizzati soltanto per i mesi restanti fino al termine del 2018.

Economie lorde 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
			<b>Totale economie lorde</b>	<b>554.710,69</b>

Relativamente alle maggiori spese esse sono riconducibili a:

- valorizzazione intera su base annuale degli avanzamenti in carriera già intervenuti alla data odierna e valorizzati solo in parte per il 2017;
- passaggio a professore associato dei n. 7 ricercatori a tempo determinato tipo B. In particolare tali avanzamenti sono previsti a partire dall'anno 2019.



<b>Maggiore spesa docenti e ricercatori (Anno base = 2017)</b>	
<b>Anno 2018</b>	
<b>Matricola</b>	<b>Maggiore spesa</b>
2602	7.363,00
822	4.957,00
643	3.698,00
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
1421	9.403,86
1145	6.715,51
877	
	<b>Totale maggiore spesa</b>
	<b>85.675,94</b>
<b>Economie nette docenti e ricercatori (Anno base = 2017)</b>	
<b>Anno 2018</b>	
<b>Totale economie lorde</b>	<b>554.710,69</b>
<b>Totale maggiore spesa</b>	<b>-85.675,94</b>
	<b>Totale economie nette</b>
	<b>469.034,75</b>

Considerando anche le maggiori spese, il blocco del turnover sui pensionamenti produce per il 2018 un flusso finanziario netto di euro 469.034,75





Relativamente invece al 2019:

Economie 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
356	PO	01/11/2019	155.927,72	25.987,95
104	PA	01/11/2019	89.856,78	14.976,13
<b>Totale risparmio</b>				<b>713.336,08</b>

Anno 2019		
Matricola	Maggiore spesa	
2602	7.363,00	
822	4.957,00	
643	3.698,00	
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	
<b>Totale maggiore spesa</b>		<b>90.175,97</b>



Economie nette docenti e ricercatori (Anno base = 2017)	
Anno 2019	
Totale economie lorde	713.336,08
Totale maggiore spesa	-90.175,97
<b>Totale economie nette</b>	<b>623.160,11</b>

Considerando anche le maggiori spese, il blocco del turnover sui pensionamenti produce per il 2019 un flusso finanziario netto, rispetto al 2017, di euro 623.160,11.

Per il 2020:

Economie 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
356	PO	01/11/2019	155.927,72	155.927,72
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
2602	PA	01/11/2020	120.724,37	20.120,73
<b>Totale risparmio</b>				<b>973.748,46</b>



<b>Maggiore spesa docenti e ricercatori</b>	
<b>(Anno base = 2017)</b>	
<b>Anno 2020</b>	
<b>Matricola</b>	<b>Maggiore spesa</b>
822	4.957,00
643	3.698,00
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
	<b>Totale maggiore spesa</b>
	<b>132.042,98</b>
<b>Economie nette docenti e ricercatori</b>	
<b>(Anno base = 2017)</b>	
<b>Anno 2020</b>	
<b>Totale economie lorde</b>	<b>973.748,46</b>
<b>Totale maggiore spesa</b>	<b>-132.042,98</b>
	<b>Totale economie nette</b>
	<b>841.705,48</b>

Considerando anche le maggiori spese, il blocco del turnover sui pensionamenti produce per il 2020 un flusso finanziario netto, rispetto al 2017, di euro 841.705,48.



Per il 2021:

Economie 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
356	PO	01/11/2019	155.927,72	155.927,72
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
2602	PA	01/11/2020	120.724,37	120.724,37
595	PO	01/11/2021	116.635,03	19.439,17
188	RU	01/11/2021	77.530,00	12.921,67
879	PA	01/11/2021	89.856,96	14.976,13
<b>Totale risparmio</b>				<b>1.299.045,21</b>



<b>Maggiore spesa docenti e ricercatori</b>	
<b>(Anno base = 2017)</b>	
<b>Anno 2021</b>	
<b>Matricola</b>	<b>Maggiore spesa</b>
822	4.957,00
643	3.698,00
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
	<b>Totale maggiore spesa</b>
	<b>132.042,98</b>
<b>Economie nette docenti e ricercatori</b>	
<b>(Anno base = 2017)</b>	
<b>Anno 2021</b>	
<b>Totale economie lorde</b>	<b>1.299.045,21</b>
<b>Totale maggiore spesa</b>	<b>-132.042,98</b>
	<b>Totale economie nette</b>
	<b>1.167.002,20</b>

Considerando anche le maggiori spese, il blocco del turnover sui pensionamenti produce per il 2021 un flusso finanziario netto, rispetto al 2017, di euro 1.167.002,20



Infine relativamente al 2022:

Economie 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
356	PO	01/11/2019	155.927,72	155.927,72
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
2602	PA	01/11/2020	120.724,37	120.724,37
595	PO	01/11/2021	116.635,03	116.635,03
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
<b>Totale risparmio</b>				<b>1.583.176,11</b>



<b>Maggiore spesa docenti e ricercatori</b>	
<b>(Anno base = 2017)</b>	
<b>Anno 2022</b>	
<b>Matricola</b>	<b>Maggiore spesa</b>
822	4.957,00
643	3.698,00
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
<b>Totale maggiore spesa</b>	<b>132.042,98</b>
<b>Economie nette docenti e ricercatori</b>	
<b>(Anno base = 2017)</b>	
<b>Anno 2022</b>	
<b>Totale economie lorde</b>	<b>1.583.176,11</b>
<b>Totale maggiore spesa</b>	<b>-132.042,98</b>
<b>Totale economie nette</b>	<b>1.451.133,10</b>

Considerando anche le maggiori spese, il blocco del turnover sui pensionamenti produce per il 2022 un flusso finanziario netto, rispetto al 2017, di euro 1.451.133,10

Infine, il blocco del turnover del turnover sui pensionamenti produce per il 2023 un flusso finanziario netto, rispetto al 2017, di euro 1.590.567,47.



## INTERVENTO N. 11. – BLOCCO TOTALE DEL TURNOVER SUI PENSIONAMENTI DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

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
<b>Totale risparmio differenziale</b>				<b>111.139,81</b>

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
<b>Totale risparmio differenziale</b>				<b>301.313,38</b>





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
<b>Totale risparmio differenziale</b>				<b>517.605,72</b>



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
<b>Totale risparmio differenziale</b>				<b>667.832,89</b>



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
<b>Totale risparmio differenziale</b>				<b>854.682,13</b>

Infine, il blocco del turnover del turnover sui pensionamenti produce per il 2023 un flusso finanziario netto, rispetto al 2017, di euro 956.913,39.



In sintesi:

Differenziale rispetto al 2017 Forecast	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Personale docente e ricercatore</b>	<b>469.034,75</b>	<b>623.160,11</b>	<b>841.705,48</b>	<b>1.167.002,23</b>	<b>1.451.133,13</b>	<b>1.590.567,47</b>
Economia	554.710,69	713.336,08	973.748,46	1.299.045,21	1.583.176,11	1.722.610,45
Maggiore spesa	85.675,94	90.175,97	132.042,98	132.042,98	132.042,98	132.042,98
<b>Personale tecnico amministrativo</b>	<b>111.139,81</b>	<b>301.313,38</b>	<b>517.605,72</b>	<b>667.832,89</b>	<b>854.682,13</b>	<b>956.913,39</b>
<b>Totale</b>	<b>580.174,56</b>	<b>924.473,49</b>	<b>1.359.311,20</b>	<b>1.834.835,12</b>	<b>2.305.815,26</b>	<b>2.547.480,86</b>

La manovra prevede, dunque, il blocco del turnover sui pensionamenti fintantoché l'indicatore del costo del personale, 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, raggiunge il limite fissato dall'articolo 5 comma 6 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n° 49, pari all'80%, corrispondente ad un costo del personale complessivo di euro 31.303.248,00

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	...	2037
<b>Numeratore</b>									
Costo del personale a carico dell'Ateneo	34.256.009,97	33.342.122,20	32.982.540,39	32.537.266,30	32.015.893,74	31.544.913,60	31.303.248,00	31.303.248,00	31.303.248,00
<b>Denominatore</b>									
Tasse e contributi universitari	7.236.973,50	8.505.000,00	8.505.000,00	8.505.000,00	8.505.000,00	8.505.000,00	8.505.000,00	8.505.000,00	8.505.000,00
FFO	30.624.060,00	30.624.060,00	30.624.060,00	30.624.060,00	30.624.060,00	30.624.060,00	30.624.060,00	30.624.060,00	30.624.060,00
<b>Incidenza costo del personale</b>	<b>90,48%</b>	<b>85,21%</b>	<b>84,29%</b>	<b>83,15%</b>	<b>81,82%</b>	<b>80,62%</b>	<b>80,00%</b>	<b>80,00%</b>	<b>80,00%</b>

Come si evince, ipotizzando l'invarianza del FFO e delle tasse, il limite del 80% viene raggiunto nel 2023, con una riduzione del costo del personale di euro 2.952.761,97 rispetto al 2017. Da tale anno le spese per il costo del personale risultano stabilizzate e costanti. Ovviamente lo sblocco potrà essere anticipato qualora il limite del 80% sarà realizzato prima dell'anno 2023. Per agevolare, comunque, l'avvicinamento alle condizioni di equilibrio si prevedono incentivi al pre-pensionamento, la cui maggiore spesa viene coperta dai minori flussi finanziari in uscita realizzabili fino alla data fissata per il pensionamento.

Di seguito si riporta la manovra correttiva sul costo del personale, sulla base di quanto precedentemente scritto.



	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted Forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	2020 Forecast	2021 Forecast	2022 Forecast	2023 Forecast
Costo del personale	34.432.936,92	34.256.009,97	33.342.122,20	1.090.814,72	32.982.540,39	32.537.266,30	32.015.893,74	31.544.913,60	31.303.248,00

A partire dal 2023 e fino al 2037, data di fine piano, il costo del personale risulta costante in quanto rappresentativo dell'80% del FFO e tasse.

In particolare tale riduzione progressiva può essere scomposta nelle seguenti voci:

#### *Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica*

Tale voce viene ridotta in ragione delle economie precedentemente descritte. A partire dal 2023 tale costo risulta costante e pari ad euro 20.854.874,76 per effetto della stabilizzazione dell'indicatore di spesa del personale al 80%.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	2020 Forecast	2021 Forecast	2022 Forecast	2023 Forecast
Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	22.445.442,23	22.445.442,23	21.976.407,48	469.034,75	21.822.282,12	21.603.736,75	21.278.440,00	20.994.309,10	20.854.874,76

#### *Costo del personale dirigente e tecnico-amministrativo*

Tale voce viene ridotta in ragione delle economie precedentemente descritte. A partire dal 2023 tale costo risulta costante e pari ad euro 10.226.297,22 per effetto della stabilizzazione dell'indicatore di spesa del personale al 80%.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	2020 Forecast	2021 Forecast	2022 Forecast	2023 Forecast
Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	11.183.210,61	11.183.210,61	11.072.070,80	111.139,81	10.881.897,23	10.665.604,89	10.515.377,72	10.328.528,48	10.226.297,22



## INTERVENTO N. 12. – RIDUZIONE SPESA PER CONTRATTI E SUPPLENZE

A partire dall'esercizio 2017 è stato previsto il taglio totale dei compensi per coordinatori di lingua e di altre supplenze, oltre ad un taglio parziale, nella misura del 50%, per le seguenti voci: budget coordinatori, corsi di italiano. Complessivamente ciò determina un risparmio di euro 348.994,85. Nel 2018, oltre alle azioni correttive sopracitate, è programmato un ulteriore taglio del 50% della spesa per contratti esterni ed il taglio totale delle spese per docenza interna.

Docenze e supplenze	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	2020 Forecast	....	2037 Forecast
Docenza interna	278.548,60	162.500,00	0,00	278.548,60	0,00	0,00	0,00	0,00
Budget coordinatori	85.320,00	42.660,00	42.660,00	42.660,00	42.660,00	42.660,00	42.660,00	42.660,00
Docenza dottorato	12.578,00	0,00	0,00	12.578,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corsi Italiano	5.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Coordinatori di lingua	3.000,00	0,00	0,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Docenti stranieri	5.702,80	5.702,80	5.702,80	0,00	5.702,80	5.702,80	5.702,80	5.702,80
Contratti esterni	342.426,43	342.426,43	171.213,22	171.213,22	171.213,22	171.213,22	171.213,22	171.213,22
Contratti eminenti studiosi	62.000,00	71.567,90	71.567,90	-9.567,90	56.285,02	45.848,64	0,00	0,00
Altre supplenze	9.708,25	0,00	0,00	9.708,25	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Totale</b>	<b>804.284,08</b>	<b>627.357,13</b>	<b>293.643,92</b>	<b>510.640,17</b>	<b>278.361,04</b>	<b>267.924,66</b>	<b>222.076,02</b>	<b>222.076,02</b>

### Decorrenza: a partire dal 2017

Dette riduzioni si sommano alle riduzioni previste, come detto, per i docenti e per il personale tecnico-amministrativo portando la minore spesa ad euro 1.090.814,73 per l'intero costo del personale del 2018 rispetto all'anno base 2017.

Costo del personale	Minore spesa
Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	469.034,75
Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	111.139,81
Docenze e supplenze	510.640,17
<b>Totale</b>	<b>1.090.814,73</b>



## INTERVENTO N. 13. – RIDUZIONE SPESA PER SPESE DI ASSICURAZIONE

Trattandosi di spesa comprimibile, la stessa viene ridotta del 50%.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Premi di assicurazione	95.091,51	95.091,51	47.545,76	47.545,76	47.545,76	47.545,76	47.545,76

**Decorrenza: a partire dal 2018**



## INTERVENTO N. 14. – RIDUZIONE SPESA PER ATTIVITÀ PROMOZIONALI

Trattandosi di spesa comprimibile, la stessa viene ridotta del 50%.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Attività promozionali dell'Ateneo	50.000,00	50.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00

**Decorrenza: a partire dal 2018**





## INTERVENTO N. 15. – RIDUZIONE SPESA PER ALTRI SERVIZI

La previsione di tale voce per il 2017 si basa sugli impegni ad oggi assunti. E' previsto, a partire dal 2018, un taglio del 20%

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Altri servizi	10.000,00	10.000,00	8.000,00	2.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00

In tale voce rientrano, tra l'altro, le spese di autostrada come telepass e pedaggi.

**Decorrenza: a partire dal 2018**



## INTERVENTO N. 16. – RIDUZIONE SPESA PER PUBBLICAZIONI E STAMPE

La stima di tale voce per il 2017 si basa sugli impegni ad oggi assunti. E' previsto, a partire dal 2018, un taglio del 50%.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Pubblicazioni e stampe	7.900,00	7.900,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00

**Decorrenza: a partire dal 2018**



## INTERVENTO N. 17. – RIDUZIONE SPESA PER MATERIALE DI CONSUMO

Trattandosi di spesa comprimibile, la stessa viene ridotta del 50%.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Materiale di consumo	80.000,00	80.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00

**Decorrenza: a partire dal 2018**



## INTERVENTO N. 18 – RIDUZIONE SPESA PER VESTIARIO

Trattandosi di spesa comprimibile, la stessa viene ridotta del 50%.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Vestiario	7.700,00	7.700,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00

**Decorrenza: a partire dal 2017**



## INTERVENTO N. 19 – RIDUZIONE SPESA PER UTENZE E CANONI

Relativamente a tale voce, non disponendo di un progetto definito di riduzione dei consumi per energia elettrica e spese per impianti termici, prudenzialmente è stato previsto unicamente un decremento delle spese telefoniche di euro 20.000,00.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Spese telefoniche	45.000,00	25.000,00	25.000,00	20.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Spese energia elettrica	817.400,00	817.400,00	817.400,00	0,00	817.400,00	817.400,00	817.400,00
Canone acqua	30.000,00	30.000,00	30.000,00	0,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Spese comb. Risc. e cond. Imp.termici	250.000,00	250.000,00	250.000,00	0,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
<b>Totale</b>	<b>1.142.400,00</b>	<b>1.122.400,00</b>	<b>1.122.400,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>1.122.400,00</b>	<b>1.122.400,00</b>	<b>1.122.400,00</b>

**Decorrenza: a partire da 2017**



## INTERVENTO N. 20 – RIDUZIONE SPESA PER MANUTENZIONE E GESTIONE DELLE STRUTTURE

E' stato previsto un taglio del 20% delle seguenti voci: manutenzione e aggiornamento procedure informatiche, manutenzione ordinaria immobili, spese pulizie locali e vigilanza locali. Mentre per quanto riguarda le spese per trasporti e facchinaggi è ipotizzato un taglio del 50%. Detto taglio può essere valorizzato pienamente per il 2018 e parzialmente per il 2017, producendo effetti solo a partire da ottobre 2017.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Manutenzione e aggiornamento procedure informatiche	290.000,00	275.500,00	232.000,00	58.000,00	232.000,00	232.000,00	232.000,00
Manutenzione ordinaria immobili	460.000,00	437.000,00	368.000,00	92.000,00	368.000,00	368.000,00	368.000,00
Manutenzione mezzi di trasporto	8.759,61	8.759,61	8.759,61	0,00	8.759,61	8.759,61	8.759,61
Spese pulizia locali	588.000,00	558.600,00	470.400,00	117.600,00	470.400,00	470.400,00	470.400,00
Trasporti e facchinaggi	10.000,00	8.750,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Vigilanza locali	62.000,00	58.900,00	49.600,00	12.400,00	49.600,00	49.600,00	49.600,00
<b>Totale</b>	<b>1.418.759,61</b>	<b>1.347.509,61</b>	<b>1.133.759,61</b>	<b>285.000,00</b>	<b>1.133.759,61</b>	<b>1.133.759,61</b>	<b>1.133.759,61</b>

**Decorrenza: a partire da ottobre 2017**



## INTERVENTO N. 21 – RIDUZIONE SPESA PER INTERVENTI A FAVORE DEGLI STUDENTI

E' stata individuata una riduzione di euro 29.789,32 dovuta ad un taglio delle spese destinate alle attività autogestite dagli studenti e agli altri servizi a favore degli studenti.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Borse per dottorato di ricerca finanziate dal MIUR	732.042,00	732.042,00	732.042,00	0,00	732.042,00	732.042,00	732.042,00
Borse per dottorato di ricerca finanziate dall'Ateneo	580.869,67	580.869,67	580.869,67	0,00	580.869,67	580.869,67	580.869,67
Fondo sostegno ai giovani art. 3 c. 2 DM 976/2014	14.609,00	14.609,00	14.609,00	0,00	14.609,00	14.609,00	14.609,00
Incentivazione attività di tutorato e attività didattica integrative (MIUR)	228.572,00	228.572,00	228.572,00	0,00	228.572,00	228.572,00	228.572,00
Spese studenti disabili (legge n. 17/1999)	59.342,00	59.342,00	59.342,00	0,00	59.342,00	59.342,00	59.342,00
Attività autogestite da studenti	59.578,63	59.578,63	44.683,97	14.894,66	44.683,97	44.683,97	44.683,97
Altri servizi a favore degli studenti	50.000,00	50.000,00	35.105,34	14.894,66	35.105,34	35.105,34	35.105,34
<b>Totale</b>	<b>1.725.013,30</b>	<b>1.725.013,30</b>	<b>1.695.223,98</b>	<b>29.789,32</b>	<b>1.695.223,98</b>	<b>1.695.223,98</b>	<b>1.695.223,98</b>

La voce altri servizi a favore degli studenti include le spese relative a compensi SIAE per studenti iscritti, progetto studenti in biblioteca, convenzione linux, organizzazione career day e corsi APRE.

**Decorrenza: a partire dal 2018**



## INTERVENTO N. 22 – RIDUZIONE SPESA PER FAR

Tale voce di costo viene eliminata dal Piano a partire già dall'anno 2017, in quanto sarà coperta con la quota del 6% da convenzioni, progetti, master e spin-off.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Spese FAR	250.000,00	0,00	0,00	250.000,00	0,00	0,00	0,00

**Decorrenza: a partire dal 2017**





## INTERVENTO N. 23 – RIDUZIONE SPESA PER COMPENSI NUCLEO DI VALUTAZIONE

Per tale voce è stata prevista una riduzione relativa ai tre componenti del Nucleo di Valutazione interni all'Ateneo. Dette economie di euro 15.000 possono essere valorizzate pienamente per il 2018 e parzialmente per il 2017, producendo effetti solo a partire da ottobre 2017.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Compensi, gettoni di presenza, indennità di missione Nucleo di Valutazione	73.050,00	69.300,00	58.050,00	15.000,00	58.050,00	58.050,00	58.050,00

**Decorrenza: a partire da ottobre 2017**



## INTERVENTO N. 24 – RIDUZIONE SPESA PER INDENNITÀ DI CARICA ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

E' prevista una riduzione del 50%.

Oltre alla voce specifica indennità di carica per espletamento attività istituzionali, è previsto un taglio del 50% anche per le indennità dei direttori di dipartimento, le quali sono incluse nel contributo di funzionamento. Le indennità per i cinque direttori di dipartimento risultano pari ad euro 59.760,00.

Dette economie possono essere valorizzate pienamente per il 2018 e parzialmente per il 2017, producendo effetti solo a partire da ottobre 2017.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Indennità di carica per espletamento attività istituzionali	229.500,00	200.812,50	114.750,00	114.750,00	114.750,00	114.750,00	114.750,00
Contributo funzionamento	206.936,00	199.466,00	177.056,00	29.880,00	177.056,00	177.056,00	177.056,00
<b>Totale</b>	<b>436.436,00</b>	<b>400.278,50</b>	<b>291.806,00</b>	<b>144.630,00</b>	<b>291.806,00</b>	<b>291.806,00</b>	<b>291.806,00</b>

**Decorrenza: a partire da ottobre 2017**



## INTERVENTO N. 25 – RIDUZIONE SPESA PER COMPENSI ORGANI UNIVERSITARI

All'interno di tale voce è stata prevista una riduzione relativa a tutti i componenti interni degli organi universitari.

Dette economie possono essere valorizzate pienamente per il 2018 e parzialmente per il 2017, producendo effetti solo a partire da ottobre 2017.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Compensi, gettoni di presenza e indennità di missione organi universitari	70.000,00	64.600,00	48.400,00	21.600,00	48.400,00	48.400,00	48.400,00

**Decorrenza: a partire da ottobre 2017**



## INTERVENTO N. 26 – RIDUZIONE SPESA PER COMPENSI COMMISSIONI DI CONCORSO

E' prevista una riduzione del 50%.

Dette economie possono essere valorizzate pienamente per il 2018 e parzialmente per il 2017, producendo effetti solo a partire da ottobre 2017.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Compensi per commissioni di concorso	46.490,03	40.678,78	23.245,02	23.245,02	23.245,02	23.245,02	23.245,02

**Decorrenza: a partire da ottobre 2017**



## INTERVENTO N. 27 – RIDUZIONE SPESA PER SPESE LEGALI

E' stato previsto un importo per spese legali pari ad euro 100.000,00, a partire dal 2018, con un'economia quindi di euro 99.792,86

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Spese legali	199.792,86	199.792,86	100.000,00	99.792,86	100.000,00	100.000,00	100.000,00

**Decorrenza: a partire dal 2018**



## INTERVENTO N. 28 – RIDUZIONE SPESA PER FUNZIONAMENTO CENTRI

E' stato previsto un taglio del 50%.

Dette economie possono essere valorizzate pienamente per il 2018 e parzialmente per il 2017, producendo effetti solo a partire da ottobre 2017.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Funzionamento centri	58.000,00	50.750,00	29.000,00	29.000,00	29.000,00	29.000,00	29.000,00

**Decorrenza: a partire da ottobre 2017**



## INTERVENTO N. 29 – RIDUZIONE SPESA PER SBA

E' stato preventivato un taglio del 50%.

Dette economie possono essere valorizzate pienamente per il 2018 e parzialmente per il 2017, producendo effetti solo a partire da ottobre 2017.

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
SBA	110.000,00	96.250,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00

**Decorrenza: a partire da ottobre 2017**



## V. RIEPILOGO FINALE MANOVRA – MAGGIORI ENTRATE E MINORI SPESE

Di seguito viene riportata sinteticamente la manovra in termini di maggiori entrate e minori spese. Per ciò che concerne le entrate per cessioni di immobili è da evidenziare che rappresentano una entrata una tantum e limitata al 2017.

Manovra	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Maggiori entrate</b>	<b>3.540.928,31</b>	<b>3.563.428,31</b>	<b>3.570.929,31</b>	<b>3.570.929,31</b>	<b>3.570.929,31</b>	<b>3.570.929,31</b>
Proventi per la didattica (corsi di laurea)	2.490.189,36	2.490.189,36	2.490.189,36	2.490.189,36	2.490.189,36	2.490.189,36
Progetti, convenzioni e conto terzi	641.472,62	641.472,62	641.472,62	641.472,62	641.472,62	641.472,62
Master e Spin-off	99.415,00	99.415,00	99.415,00	99.415,00	99.415,00	99.415,00
Ricavi da canoni	127.472,03	149.972,03	157.473,03	157.473,03	157.473,03	157.473,03
Incarichi esterni	82.379,30	82.379,30	82.379,30	82.379,30	82.379,30	82.379,30
Fundraising	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
<b>Minori spese</b>	<b>2.186.217,69</b>	<b>2.545.799,50</b>	<b>2.991.073,59</b>	<b>3.512.446,15</b>	<b>3.983.426,29</b>	<b>4.225.091,89</b>
Costo del personale dedicato alla didattica e alla ricerca	469.034,75	623.160,11	841.705,48	1.167.002,23	1.451.133,13	1.590.567,47
Costo del personale dirigente e tecnico amministrativo	111.139,81	301.313,38	517.605,72	667.832,89	854.682,13	956.913,39
Docenza interna	278.548,60	278.548,60	278.548,60	278.548,60	278.548,60	278.548,60
Budget coordinatori	42.660,00	42.660,00	42.660,00	42.660,00	42.660,00	42.660,00
Docenza dottorato	12.578,00	12.578,00	12.578,00	12.578,00	12.578,00	12.578,00
Corsi Italiano	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Coordinatori di lingua	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Contratti esterni	171.213,22	171.213,22	171.213,22	171.213,22	171.213,22	171.213,22
Contratti eminenti studiosi	-9.567,90	5.714,98	16.151,36	62.000,00	62.000,00	62.000,00
Altre supplenze	9.708,25	9.708,25	9.708,25	9.708,25	9.708,25	9.708,25
Premi di assicurazione	47.545,76	47.545,76	47.545,76	47.545,76	47.545,76	47.545,76
Attività promozionali dell'Ateneo	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Altri servizi	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Pubblicazioni e stampe	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00
Materiale di consumo	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00





Vestiaro	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00	3.850,00
Contributo di funzionamento (per riduzione indennità direttori dipartimento)	29.880,00	29.880,00	29.880,00	29.880,00	29.880,00	29.880,00
Utenze e canoni	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Manutenzione e gestione delle strutture	285.000,00	285.000,00	285.000,00	285.000,00	285.000,00	285.000,00
Indennità di carica per espletamento attività istituzionali	114.750,00	114.750,00	114.750,00	114.750,00	114.750,00	114.750,00
Compensi per commissioni di concorso	23.245,02	23.245,02	23.245,02	23.245,02	23.245,02	23.245,02
Interventi a favori degli studenti	29.789,32	29.789,32	29.789,32	29.789,32	29.789,32	29.789,32
Spese FAR	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Compensi organi universitari	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00
Compensi, gettoni di presenza, indennità di missione Nucleo di Valutazione	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Spese legali	99.792,86	99.792,86	99.792,86	99.792,86	99.792,86	99.792,86
Spese funzionamento centri	29.000,00	29.000,00	29.000,00	29.000,00	29.000,00	29.000,00
Spese SBA	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00
<b>Totale</b>	<b>5.727.146,00</b>	<b>6.109.227,81</b>	<b>6.562.002,90</b>	<b>7.083.375,46</b>	<b>7.554.355,60</b>	<b>7.796.021,20</b>
<b>Maggiori entr.</b>	<b>62%</b>	<b>58%</b>	<b>54%</b>	<b>50%</b>	<b>47%</b>	<b>46%</b>
<b>Minori spese</b>	<b>38%</b>	<b>42%</b>	<b>46%</b>	<b>50%</b>	<b>53%</b>	<b>54%</b>

Ciascun importo rappresenta il delta rispetto alle previsioni base del 2017.

Oltre agli interventi indicati la manovra include la dismissione di beni immobili da perfezionarsi entro il 2017 per euro 6.535.528,32.

A partire dal 2023 l'importo della manovra risulta essere costante nel corso del tempo sino alla fine del piano di risanamento in ragione della stabilizzazione del costo del personale.



## VI. ENTRATE E SPESE RILEVANTI E NON CONNESSE ALLA MANOVRA

Di seguito vengono riportate le voci di costo e di ricavo che hanno impatto sul budget economico degli esercizi 2017 e 2018 e che al contempo non risultano collegate alla manovra correttiva.

Sulla base della nuova 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. Per quanto riguarda l'Ateneo per il 2017 ed il 2018 è stato previsto un rimborso per la *no tax area*, pari rispettivamente ad euro 330.000,00 e 660.000,00. Prudenzialmente per gli anni successivi non state programmate ulteriori entrate.

	2017	2018	2019	.....	2037
Rimborso no tax area	330.000,00	660.000,00	0,00	0,00	0,00

Relativamente ai corsi di specializzazione sostegno, attivati in convenzione con l'Università RomaTre, sono state previste le seguenti entrate ed uscite. Non vi sono ulteriori elementi per quantificare eventuali gettiti per gli anni successivi al 2018.

	2017	2018	2019	.....	2037
Entrate per corsi di specializzazione sostegno	525.000,00	375.000,00	0,00	0,00	0,00
Uscite per corsi di specializzazione sostegno	-100.000,00	-300.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>Totale</b>	<b>425.000,00</b>	<b>75.00000</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Infine troviamo 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

	2017 Forecast (a)	2017 Adjusted forecast (b)	2018 Forecast (c)	Minore spesa (a-c)	2019 Forecast	.....	2037 Forecast
Quota indisponibile derivante da disposizioni legislative	254.964,20	189.186,20	189.186,20	65.778,00	189.186,20	189.186,20	189.186,20

Il tutto per una minore spesa di euro 65.778,20.



## VII. ULTERIORI INTERVENTI NON VALORIZZABILI

### INTERVENTO N. 30 – 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.



## INTERVENTO N. 31 – 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.



## INTERVENTO N. 32 – 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/ 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.



## VIII. IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Gli interventi così individuati consentono di ripianare il disavanzo di amministrazione e di rimborsare il finanziamento acceso nel 2017 entro il 2037 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 venti anni e genera risultati economici in grado di ammortizzare interamente il disavanzo patrimoniale entro il 2035.







PIANO FINANZIARIO																					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
RISULTATO D'ESERCIZIO	2.792.553,47	927.280,98	592.493,01	1.059.017,10	1.594.139,66	2.078.869,80	2.334.285,40	2.391.785,40	2.449.285,40	2.506.785,40	2.564.285,40	2.621.785,40	2.686.160,40	2.750.535,40	2.814.910,40	2.879.285,40	2.943.660,40	3.008.035,40	3.072.410,40	3.136.785,40	3.201.160,40
RETTIFICHE:																					
Proventi per la didattica	-721.441,91	721.441,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	238.525,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00	236.500,00
Valore cessioni immobili al netto della quota del debito	2.155.093,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Plusvalenza cessioni immobili	-4.114.672,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimenti in impianti ed attrezzature (man. straordinaria)	-47.500,00	-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	-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)	-190.000,00	-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	-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	-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	-72.035,69	-76.177,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quota capitale rimborso mutuo	0,00	-550.000,00	-550.000,00	-550.000,00	-550.000,00	-550.000,00	-2.300.000,00	-2.300.000,00	-2.300.000,00	-2.300.000,00	-2.300.000,00	-2.575.000,00	-2.575.000,00	-2.575.000,00	-2.575.000,00	-2.575.000,00	-2.575.000,00	-2.575.000,00	-2.575.000,00	-2.575.000,00	-2.575.000,00
DEBITO RESIDUO FINANZIAMENTO MUTUO PIANO	40.000.000,00	39.450.000,00	38.900.000,00	38.350.000,00	37.800.000,00	37.250.000,00	34.950.000,00	32.650.000,00	30.350.000,00	28.050.000,00	25.750.000,00	23.175.000,00	20.600.000,00	18.025.000,00	15.450.000,00	12.875.000,00	10.300.000,00	7.725.000,00	5.150.000,00	2.575.000,00	0,00
<b>CASH FLOW DI PERIODO</b>	<b>-159.477,69</b>	<b>859.045,14</b>	<b>-121.006,99</b>	<b>345.517,10</b>	<b>880.639,66</b>	<b>1.365.369,80</b>	<b>-129.214,60</b>	<b>-71.714,60</b>	<b>-14.214,60</b>	<b>43.285,40</b>	<b>100.785,40</b>	<b>-116.714,60</b>	<b>-52.339,60</b>	<b>12.035,40</b>	<b>76.410,40</b>	<b>140.785,40</b>	<b>205.160,40</b>	<b>269.535,40</b>	<b>333.910,40</b>	<b>398.285,40</b>	<b>462.660,40</b>
<b>DISPONIBILITA' LIQUIDE FINALI</b>	<b>-159.477,69</b>	<b>699.567,45</b>	<b>578.560,46</b>	<b>924.077,56</b>	<b>1.804.717,22</b>	<b>3.170.087,02</b>	<b>3.040.872,42</b>	<b>2.969.157,82</b>	<b>2.954.943,23</b>	<b>2.998.228,63</b>	<b>3.099.014,03</b>	<b>2.982.299,44</b>	<b>2.929.959,84</b>	<b>2.941.995,24</b>	<b>3.018.405,65</b>	<b>3.159.191,05</b>	<b>3.364.351,45</b>	<b>3.633.886,86</b>	<b>3.967.797,26</b>	<b>4.366.082,66</b>	<b>4.828.743,07</b>



Il cash flow negativo del 2017 sarà transitorio e quindi verrà coperto con anticipazione di cassa tenuto conto che nell'anno successivo sarà completamente assorbito dalle risorse finanziarie liberate dalla gestione.

## IX. BUDGET DEGLI INVESTIMENTI 2017-2019

Considerato il Piano, emerge il seguente budget degli investimenti.

Voci	2017				2018				2019			
	Fonti di finanziamento				Fonti di finanziamento				Fonti di finanziamento			
	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
<b>Totale generale</b>	<b>437.500,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>437.500,00</b>	<b>400.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>400.000,00</b>	<b>400.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>400.000,00</b>

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



## X. BUDGET NON AUTORIZZATORIO 2017

<b>PIANO ECONOMICO</b>	
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>	
I. PROVENTI PROPRI	11.535.341,87
1) Proventi per la didattica (Corsi di laurea)	7.096.973,50
2) Proventi per la didattica (Master)	140.000,00
3) Proventi per corsi di specializzazione sostegno	525.000,00
4) Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	1.132.010,51
5) Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi	2.641.357,86
II. CONTRIBUTI	31.590.917,31
1) Contributo MIUR Funzionamento Ordinario	30.624.060,00
2) Contributo MIUR attività sportiva universitaria	112.707,31
3) Contributi da altri enti (pubblici)	750.000,00
4) Contributi da altri enti (privati)	104.150,00
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	-
IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERV. PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	-
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	349.809,91
1) Convenzione Istituto Cassiere	128.000,00
2) Ricavi da canoni	201.215,08
3) Quote per incarichi esterni	20.594,83
4) Fund raising	-
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	-
VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-
<b>TOTALE PROVENTI (A)</b>	<b>43.476.069,09</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>	
VIII. COSTI DEL PERSONALE	34.256.009,97
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	22.445.442,23
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	11.183.210,61
3) Docenze e supplenze	627.357,13
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	9.948.544,87
1) Corsi di specializzazione sostegno	100.000,00
2) Interventi a favore degli studenti	1.725.013,30
3) Spese gestione Master	894.735,00
4) Spese pubblicitarie	4.098,70
5) Spese legali	199.792,86



6) Spese postali e telegrafiche	15.000,00
7) Premi di assicurazione	95.091,51
8) Spese di rappresentanza	2.406,51
9) Spese pubblicazione bandi di gara	2.500,00
10) Attività promozionali dell'Ateneo	50.000,00
11) Altri servizi	10.000,00
12) Pubblicazioni e stampe	7.900,00
13) Materiali di consumo	80.000,00
14) Vestiario e biancheria	7.700,00
15) Stampa Pergamene	8.000,00
16) Adesione alla banca dati AlmaLaurea	20.000,00
17) Utenze e canoni	1.122.400,00
18) Manutenzione e gestione delle strutture	1.347.509,61
19) Contributo di funzionamento	199.466,00
20) Costi per godimento beni di terzi	60.000,00
21) Adesione a CRUI, CRAL, CODAU	23.000,00
22) Adesione a consorzi	10.000,00
23) Compensi , gettoni di presenza e indennità di missione Collegi Revisori	33.050,00
24) Compensi , gettoni di presenza e indennità di missione Nucleo di valutazione	69.300,00
25) Indennità di carica per espletamento attività istituzionali	200.812,50
26) Compensi , gettoni di presenza e indennità di missione organi universitari	64.600,00
27) Missioni e rimborsi spese	20.000,00
28) Spese FAR	-
29) Compensi per Commissioni di concorso	40.678,78
30) Altri costi del personale	217.152,31
31) Spese condominio fabbricato New York	39.442,04
32) Spese funzionamento centri	50.750,00
33) Spese SBA	96.250,00
34) Assegni di ricerca da convenzioni	1.096.163,51
35) Materiale di consumo da convenzioni	626.379,15
35) Missioni da convenzioni	626.379,15
36) Altre spese da convenzioni	782.973,94
<b>X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>238.525,00</b>
1) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	238.525,00
<b>XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>-</b>
<b>XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>620.214,98</b>
1) Commissioni bancarie	1.378,05



2) Imposte tasse e tributi vari	429.650,73
3) Quota indisponibile derivante da disposizioni legislative	189.186,20
<b>TOTALE COSTI (B)</b>	<b>45.063.294,82</b>
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	-1.587.225,73
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>8.522,27</b>
1) Interessi passivi su finanziamento per piano di rientro	-
2) Interessi passivi acquisto fabbricato New York	8.522,27
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>4.444.672,46</b>
1) Plusvalenza cessione immobili	4.114.672,46
2) Oneri	-
3) Altre entrate	330.000,00
<b>F) IMPOSTE</b>	<b>56.371,00</b>
<b>RISULTATO</b>	<b>2.792.553,46</b>



## XI. BUDGET AUTORIZZATORIO 2017

<b>PIANO ECONOMICO</b>	
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>	
<b>I. PROVENTI PROPRI</b>	<b>11.535.342</b>
1) Proventi per la didattica	7.761.974
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	1.132.011
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	2.641.358
<b>II. CONTRIBUTI</b>	<b>31.590.917</b>
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	30.736.767
2) Contributi Regioni e Province autonome	
3) Contributi altre Amministrazioni locali	
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	
5) Contributi da Università	
6) Contributi da altri enti (pubblici)	750.000
7) Contributi da altri enti (privati)	104.150
<b>III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE E SERVIZIO</b>	
<b>IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO</b>	
<b>V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	<b>2.999.261</b>
<b>VI. VARIAZIONE RIMANENZE</b>	
<b>VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</b>	
<b>TOTALE PROVENTI (A)</b>	<b>46.125.520</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>	
<b>VIII. COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>34.256.010</b>
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	23.072.799
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	11.183.211
<b>IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>9.948.545</b>
1) Costi per sostegno agli studenti	1.765.435
2) Costi per il diritto allo studio	59.579
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	37.335
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	667.999
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	125.685
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	421.726
9) Acquisto altri materiali	470.844
10) Variazione delle rimanenze di materiale	
11) Costi per godimento beni di terzi	60.000
12) Altri costi	6.339.941



<b>X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>2.887.976</b>
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	136.666
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	2.751.310
3) Svalutazioni immobilizzazioni	
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	
<b>XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	
<b>XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>620.215</b>
<b>TOTALE COSTI (B)</b>	<b>47.712.746</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)</b>	<b>-1.587.226</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-8.522</b>
1) Proventi finanziari	
2) Interessi ed altri oneri finanziari	8.522
3) Utili e Perdite su cambi	
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	
1) Rivalutazioni	
2) Svalutazioni	
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>4.444.672</b>
1) Proventi	4.444.672
2) Oneri	
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	<b>-56.371</b>
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E+F)</b>	<b>2.792.553</b>