

1. RELAZIONE SULLA GESTIONE AL 31 dicembre 2019

PREMESSA

Il Bilancio unico d'esercizio 2019 rappresenta la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Università di Pavia.

La presente relazione sulla gestione accompagna il Bilancio unico d'esercizio 2019 con la finalità di fornire un'analisi della situazione e dell'andamento economico della gestione, con particolare riguardo agli aspetti economico-finanziari di sintesi, alla struttura dei proventi, al Fondo di Finanziamento Ordinario e alla struttura dei costi e degli investimenti¹.

L'esercizio 2019 rappresenta, per l'Ateneo di Pavia, il quinto anno (2015-2019) di adozione della contabilità economico patrimoniale e della contabilità analitica. In termini generali, i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti in questo anno confermano il buon andamento dell'Ateneo dell'ultimo quadriennio e mostrano un bilancio non critico. Peraltro, nell'anno 2019, si osserva una riduzione del margine operativo (ovvero della differenza tra ricavi e costi della gestione caratteristica) principalmente connesso all'aumento dei costi del personale, dovuto alla ripresa della dinamica delle retribuzioni e delle assunzioni, e dagli effetti delle decisioni degli Organi di Governo di investire in grandi attrezzature, fabbricati e manutenzioni straordinarie.

Si conferma, inoltre, il trend crescente dell'attività progettuale il che implica un ruolo crescente della programmazione e del processo di budgeting per potenziare da un lato gli strumenti del controllo di gestione e dall'altro i processi decisionali di allocazione efficace ed efficiente delle risorse.

Per la trattazione puntuale delle singole poste di bilancio (conto economico e stato patrimoniale) si rimanda alla Nota Integrativa¹.

L'ANDAMENTO ECONOMICO NELL'ESERCIZIO 2019

Il conto economico al 31/12/2019 mostra un risultato di esercizio positivo, seppur in contrazione rispetto all'anno precedente. Ai fini di una migliore comprensione sia del risultato economico che dell'andamento generale della gestione, risulta utile comparare i dati di bilancio 2019 sia con i valori a consuntivo dell'esercizio precedente che con i valori previsionali iniziali dell'anno. Quest'ultimo aspetto non è sempre agevole in quanto, come noto, il sistema contabile attualmente in essere presso gli Atenei si muove su due binari distinti e paralleli: da un lato la contabilità generale, che sulla base del principio di competenza economica rileva tutti i fatti gestionali che confluiscono nel bilancio di esercizio; dall'altro la contabilità analitica quale fulcro del processo di budgeting, garante della funzione autorizzatoria del budget e strumento di controllo dell'impiego di

¹ La presente relazione è redatta sulla base di quanto definito dalla terza edizione del Manuale tecnico operativo Miur adottato a seguito del Decreto Direttoriale 1055 del 30 maggio 2019

quest'ultimo, secondo il principio di impegno delle risorse a prescindere dal loro effettivo utilizzo nell'esercizio².

Nonostante i diversi principi alla base dei due binari contabili rendano poco agevole il confronto tra dati a consuntivo e dati a preventivo dell'anno, questa operazione è fondamentale in quanto consente di analizzare i risultati della gestione rispetto ai valori del processo di budgeting e di programmazione dell'Ateneo. Ciò al fine di comprendere se i comportamenti posti in essere durante l'esercizio hanno determinato il rispetto di obiettivi e programmi nonché di analizzare eventuali scostamenti.

La tabella sotto riportata evidenzia, pertanto, i seguenti valori:

- il budget iniziale 2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2018, valore significativo nel confronto che si svolgerà nella presente relazione;
- le variazioni nette³ intervenute nel corso dell'anno sulle previsioni iniziali di budget, per effetto di nuove iniziative o rimodulazioni, nonché a seguito di fattori tecnici quali il riporto delle disponibilità su progetti derivanti da anni precedenti e non ancora utilizzati;
- il budget definitivo 2019, calcolato quale somma del budget iniziale e delle variazioni nette;
- i dati di bilancio a consuntivo del biennio: 2018 e 2019.

² L'utilizzo di budget è controllato dalle registrazioni in contabilità analitica, che annotano l'impegno di risorse, in termini di costi e ricavi (anche per singolo progetto), dal momento in cui si assume l'obbligo verso il contraente o committente (es firma del contratto, invio di un ordine, etc). La contabilità analitica consente quindi di effettuare controlli di budget a preventivo, a consuntivo e in modo concomitante. La contabilità generale, invece, segue le regole di competenza economica previste dal manuale tecnico e dai principi contabili. Queste due logiche in parte diverse spiegano il mancato allineamento tra contabilità generale e analitica. In sede di relazione della gestione è opportuno superare queste discrasie attraverso un'adeguata informativa dei dati di bilancio capace di evidenziare il rispetto e il grado di raggiungimento degli obiettivi economici posti a budget.

³ Le variazioni nette sono state calcolate considerando le variazioni positive al netto di quelle negative sulla stessa voce.

Tabella 1: Confronto del conto economico 2019 con l'anno precedente 2018 e con il budget 2019

Riclassificato - Conto Economico	Budget iniziale 2019 (1)	Variazioni nette (2)	Budget definitivo 2019 (3) = (1)+(2)	Bilancio al 31/12/2019	Bilancio al 31/12/2018
A) PROVENTI OPERATIVI					
PROVENTI PROPRI	49.683.645	16.163.729	65.847.373	52.742.200	52.355.397
CONTRIBUTI	179.532.714	48.806.828	228.339.542	158.500.310	157.698.706
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	-	-	-	-	-
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	-	-	-	-	-
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	30.371.060	63.506.798	93.877.858	14.993.155	6.996.106
VARIAZIONE RIMANENZE	-	-	-	102.365	94.392
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-	-	-	-
TOTALE PROVENTI (A)	259.587.418	128.477.354	388.064.773	226.338.030	217.144.601
B) COSTI OPERATIVI					
COSTI DEL PERSONALE	129.107.088	35.917.551	165.024.639	115.985.314	109.044.289
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	123.841.791	95.196.952	219.038.743	84.486.727	79.013.184
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	5.411.877	(9.759)	5.402.118	7.312.745	5.570.900
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	-	206.611	206.611	1.012.094	1.760.168
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.087.392	1.436.357	3.523.749	1.445.833	1.725.486
TOTALE COSTI (B)	260.448.149	132.747.711	393.195.860	210.242.713	197.114.026
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	(860.730)	(4.270.357)	(5.131.087)	16.095.318	20.030.575
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	(70.500)	125.141	54.641	122.288	91.766
PROVENTI FINANZIARI	-	125.647	125.647	126.549	129.728
INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI	70.000	224	70.224	224	33.045
UTILI E PERDITE SU CAMBI	(500)	(282)	(782)	(4.037)	4.917
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-	-	-	-	-
RIVALUTAZIONI	-	-	-	-	-
SVALUTAZIONI	-	-	-	-	-
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	(378.081)	2.645.207	2.267.126	3.247.970	2.192.298
PROVENTI	197.069	5.303.883	5.500.952	5.563.649	2.891.056
ONERI	575.150	2.658.676	3.233.826	2.315.679	698.759
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	(1.309.311)	(1.500.010)	(2.809.321)	19.465.576	22.314.638
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	7.225.038	424.091	7.649.129	6.578.806	6.225.289
G) UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	8.534.349	-	8.534.349	-	-
RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E-F+G)	-	(1.924.100)	(1.924.100)	12.886.770	16.089.349

Il confronto dei dati a consuntivo nel biennio (2019 vs 2018) mostra un incremento complessivo dei **proventi operativi** (da € 217,1 mln nel 2018 a € 226,3 mln nel 2019), con una sostanziale tenuta dei *proventi propri* affiancata dallo sviluppo dei *contributi*, per lo più relativi a finanziamenti ministeriali e provenienti dall'Unione Europea. Da rilevare è la cospicua crescita degli *altri proventi* e *ricavi diversi*, prevalentemente generata da fattori non ricorrenti quale lo svincolo di fondi

svalutazione crediti e di fondi rischi⁴ a seguito del venir meno degli elementi di incertezza che avevano giustificato la loro iscrizione a bilancio⁵.

Con riferimento ai dati di budget, per i **proventi propri** si osserva un valore a consuntivo superiore rispetto alle previsioni iniziali, che sono state elaborate sulla base del principio di prudenza⁶. I proventi propri includono proventi per la didattica, per ricerche e trasferimento tecnologico, e finanziamenti competitivi. Il maggior valore a consuntivo è connesso ai maggiori ricavi registrati per “Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico”, relativi ad attività di ricerca conto terzi posta in essere, su base contrattuale e su tariffario, presso le strutture dipartimentali e il Centro di servizi interdipartimentale “Laboratorio Energia Nucleare Applicata”.

Più ampia è la differenza riscontrata per la voce dei **contributi** prevalentemente riconducibile al contributo ministeriale dei dipartimenti di eccellenza⁷; in particolare nell’ambito del budget 2019 i cinque dipartimenti destinatari di tale finanziamento hanno valorizzato tutto l’ammontare pluriennale, nonostante non sia stato utilizzato nell’anno (a fine anno il disponibile è pari a € 28,6 mln). Questo risulta senz’altro sovrabbondante rispetto alle possibilità di spesa effettiva, tuttavia adempie al ruolo autorizzatorio del budget annuale consentendo l’avvio di procedure selettive per l’acquisto di attrezzature e macchinari scientifici di grande valore, nonché per le procedure di reclutamento del personale che, come note, richiedono la piena copertura finanziaria. Sulla base del principio di competenza economica tale contributo è iscritto a bilancio per la sola quota utilizzata (pari a € 1,9 mln per il 2019).

Articolata è anche la spiegazione dell’ampio margine riscontrato per gli **altri proventi e ricavi diversi**; come accennato in precedenza, qui si pone l’attenzione allo svincolo del *fondo svalutazione crediti* (per € 5,4 mln), a seguito di una rivalutazione del rischio su crediti verso enti pubblici e privati, e del *fondo rischi* (per € 2,6 mln) vincolato in sede di introduzione del nuovo schema contributivo per garantire il mantenimento dello stesso livello di servizi agli studenti, nonostante la riduzione della contribuzione. Complessivamente, questo effetto pesa circa € 8,0 mln che si assommano agli altri proventi ricorrenti (proventi da vendita di beni servizi, locazioni, indennizzi, etc.) di questa macro voce.

⁴ Si tratta di fondi rischi e oneri registrati in concomitanza dell’adozione del nuovo modello contributivo

⁵ Per l’analisi di dettaglio si rimanda alla nota integrativa.

⁶ Per il principio di prudenza, sono inseriti a budget i proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico che siano ragionevolmente certi, vale a dire risultanti da assegnazioni compiute e determinabili al momento del processo di budgeting.

⁷ Legge 232/2016, commi 314 e ss dell’art. 1 e successiva Nota Miur n° 8414 del 11/07/2017. L’iniziativa è finalizzata ad incentivare l’attività dei dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l’eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica. Il finanziamento ha decorrenza dal 2018 per un totale di cinque anni e può essere utilizzato, nei limiti indicati dalla normativa, anche per il reclutamento di personale a tempo indeterminato e per investimenti. Si tratta quindi di un contributo finalizzato in parte in conto esercizio e in parte in conto impianti, pertanto si colloca fra i contributi pluriennali in conto esercizio come stabilito dal Manuale tecnico operativo ministeriale (Decreto Direttoriale 1055 del 30 Maggio 2019, III^ edizione). Al tempo stesso però la loro contabilizzazione è quella dei progetti, delle commesse e delle ricerche finanziate/cofinanziate con applicazione del criterio della commessa completata (D.l.19/2014, art.4), pertanto il finanziamento è soggetto al criterio della commessa completata.

Il confronto con il budget, per questa voce di proventi, è poco significativo perché viziato da una serie di tecnicismi per i quali si iscrivono poste a budget senza tradurle in registrazioni contabili effettive. Tra queste le più rilevanti sono:

- la quota di utilizzo delle riserve di patrimonio netto derivanti da contabilità finanziaria a pareggio del budget che, come noto, si è chiuso in disavanzo, diversamente dal bilancio consuntivo (€ 25,5 mln⁸);
- il riporto di disponibilità di spesa pari a € 44,9 mln in corrispondenza a progetti (finanziamenti di specifiche iniziative di ricerca e di didattica) creati in anni precedenti;
- le variazioni di budget legate a trasferimenti interni all'Ateneo per i quali non è effettuata alcuna registrazione in contabilità generale (pari a € 12,8).

Passando ai costi, l'analisi dei dati a consuntivo nel biennio mostra un incremento generalizzato dei **costi operativi**, soprattutto con riferimento al costo del personale generato dall'avvenuto reclutamento ed incremento stipendiale riconosciuto ai docenti, ma anche per un effetto correttivo di minor costi effettuato sul 2018. Vi è inoltre una crescita dei costi della gestione corrente, connessa prevalentemente alla ripresa delle spese in ambito manutentivo e al riconoscimento della quota di competenza a partner di progetti (sia nazionali che comunitari ed internazionali)⁹; significativo è anche l'aumento dell'incidenza degli ammortamenti a seguito del cospicuo piano di investimenti in attrezzature scientifiche realizzato.

Anche per le voci di costo, il confronto tra dati di budget e valori a consuntivo presenta delle divergenze generate ed influenzate da fattori legati alla gestione dei progetti e alle rimodulazioni di disponibilità da anni precedenti sugli stessi, riportate di anno in anno.

Complessivamente il **marginale operativo** è positivo seppur in calo rispetto al dato del 2018 (€ 16,09 mln vs € 20,03 mln nel 2018). A questo si aggiunge il risultato della **gestione straordinaria** che produce un margine positivo (€ 3,2 mln); questo deriva prevalentemente dalla registrazione di sopravvenienze attive straordinarie relative alla contabilizzazione nel 2019 di assegnazioni di FFO di anni precedenti, a cui si aggiungono rimborsi di spese di competenza di anni precedenti relativi a IRES e IMU su fabbricati e a contratti di utenze. Dal punto di vista degli oneri straordinari sono invece registrate sopravvenienze passive relative a costi connessi per lo più a lavori di edilizia, utenze e manutenzioni di competenza di anni precedenti, cui si aggiunge lo stralcio di un credito relativo al finanziamento di contratti di formazione specialistica.

Il risultato della gestione straordinaria riesce, quindi, da un lato a compensare la minore crescita dei proventi rispetto a quella dei costi operativi e dall'altro ad ammortizzare in parte il prelievo delle tasse, pressoché stabile rispetto all'anno precedente. Ne segue un utile di esercizio positivo e pari a **€ 12.886.770**, seppur in diminuzione rispetto all'anno precedente (€ -3,2 mln vs 2018, circa -19,90%).

⁸ Come segnalata nel bilancio preventivo 2019 (pubblicato sul sito dell'Ateneo, alla pagina "Amministrazione trasparente, bilanci") la quota di 25.474.644 euro nel conto "Utilizzo di riserve di Patrimonio Netto Derivanti dalla contabilità finanziaria" è riconducibile agli importi rimodulati su progetti e commesse già esistenti (non soggette a cost to cost) per le quali il processo di autorizzazione della spesa sui fondi acquisiti non si è ancora esaurito. Le singole strutture hanno rimodulato queste risorse per averle a disposizione nell'anno prossimo, tuttavia l'esperienza insegna che esse sono sovrabbondanti rispetto alla effettiva capacità di spesa.

⁹ Si tratta di progetti soggetti al metodo della commessa completata

Infine, si osserva uno sbilancio tra variazioni di budget sui ricavi e sui costi pari a € - 1.924.100 nonostante sia stato approvato a dicembre 2018 in pareggio: questo equivale alle variazioni di budget effettuate durante l'anno che hanno riclassificato costi pluriennali relativi agli investimenti a favore di costi correnti.

Di seguito sono commentati i maggiori andamenti di costi e ricavi, la trattazione più dettagliata è nella nota integrativa.

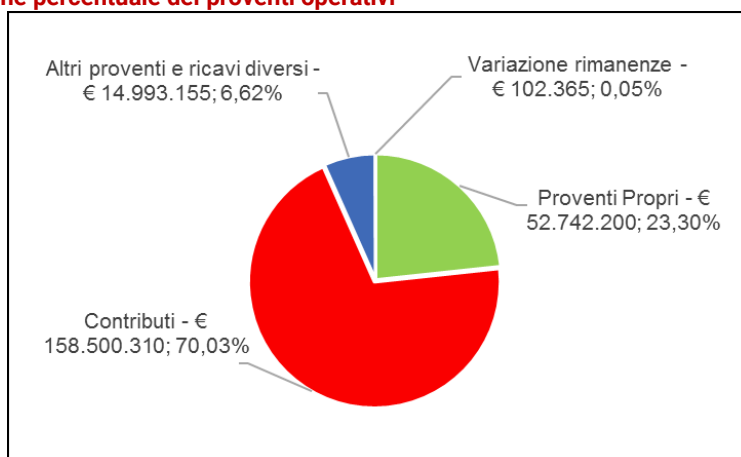
1. LA STRUTTURA DEI PROVENTI

L'analisi del conto economico al 31/12/2019 evidenzia un ammontare complessivo di *proventi operativi* pari a € 226.338.030, in aumento rispetto all'anno precedente (€ + 9, 2 mln vs 2018, circa + 4,23%) in tutte le sue componenti.

Analizzando la composizione percentuale dei proventi operativi, come riportato nel grafico sottostante, è evidente il forte impatto dei *contributi* che rappresentano la quota prevalente (70,03% circa); seguono i *proventi propri* (circa 23,30%) e gli *altri proventi e ricavi diversi* (6,62%), mentre rimangono più marginali le variazioni delle rimanenze (circa 0,05%).

Di seguito vengono analizzate più nel dettaglio le varie poste di proventi e contributi, fatta eccezione per il Fondo di Finanziamento Ordinario cui è dedicato un paragrafo ad hoc.

Grafico 1: Composizione percentuale dei proventi operativi



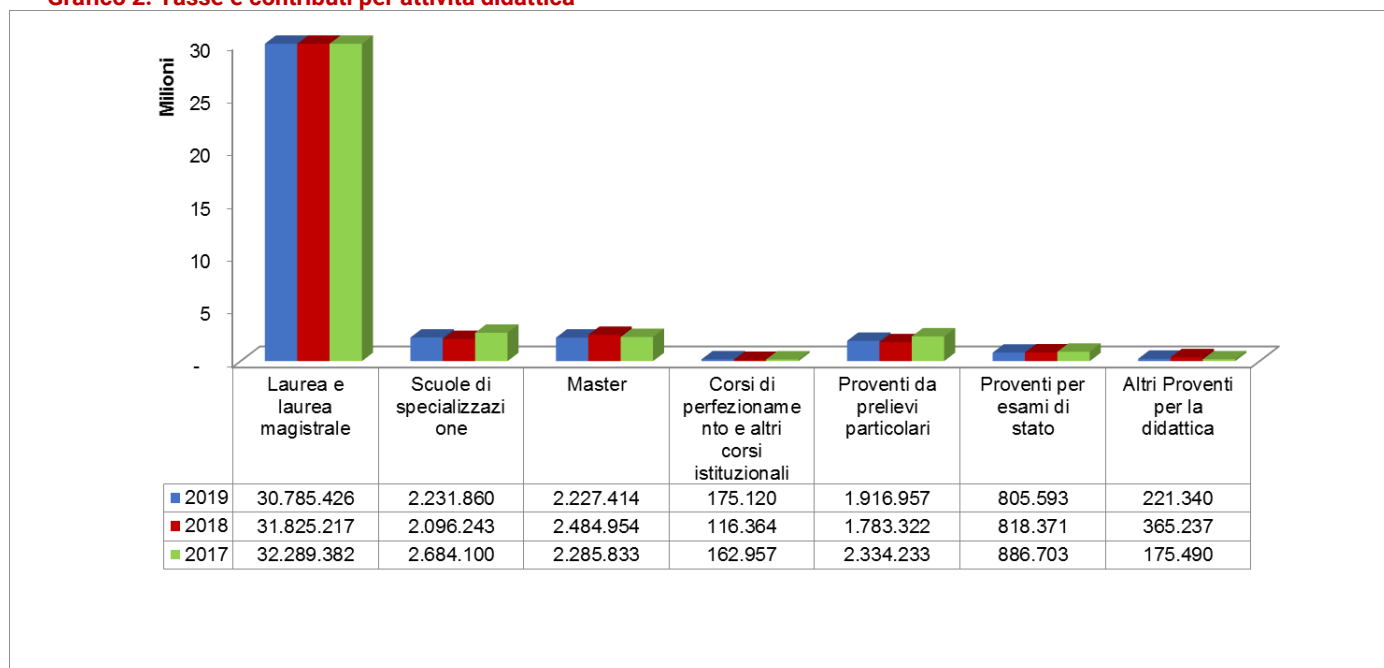
Nell'ambito dei proventi propri, predominano i *proventi per la didattica*, che includono le tasse e i contributi connessi all'attività didattica istituzionale, relativi cioè ai corsi di laurea e laurea magistrale, alle scuole di specializzazione, ai master, ai corsi di perfezionamento ed altri corsi istituzionali e per esami di stato.

Rientrano inoltre in questa macro voce i proventi da prelievi particolari, relativi a more, richieste di certificati o altro, a cui si aggiungono infine i proventi da attività didattica commerciale, che sono generati da corsi di formazione a pagamento erogati a terzi sulla base di tariffari conto terzi.

Complessivamente, i proventi per la didattica ammontano a € **38.629.656**, in contrazione rispetto all'anno precedente (€ - 1 mln vs 2018, circa -2,72%). Il grafico sottostante mostra il trend, nel triennio 2019-2017, dei proventi strettamente connessi all'attività didattica in termini di corsi di studio, di perfezionamento e post laurea¹⁰.

Si nota una contrazione generale di quasi tutte le voci, in particolare dei proventi legati ai corsi di laurea e laurea magistrale, prevalentemente connesso all'applicazione del nuovo modello contributivo adottato dall'Ateneo; anche i proventi legati ai master hanno registrato una lieve contrazione, così come la voce "altri proventi per la didattica" che accoglie i ricavi e le tasse legate al corso "Foundation Year". Risultano invece in aumento i proventi per scuole di specializzazione e quelli da prelievi particolari che assommano una serie di voci specifiche per gli studenti (es more, rimborsi per stampe, iscrizioni a corsi singoli, test di prevalutazione, etc).

Grafico 2: Tasse e contributi per attività didattica

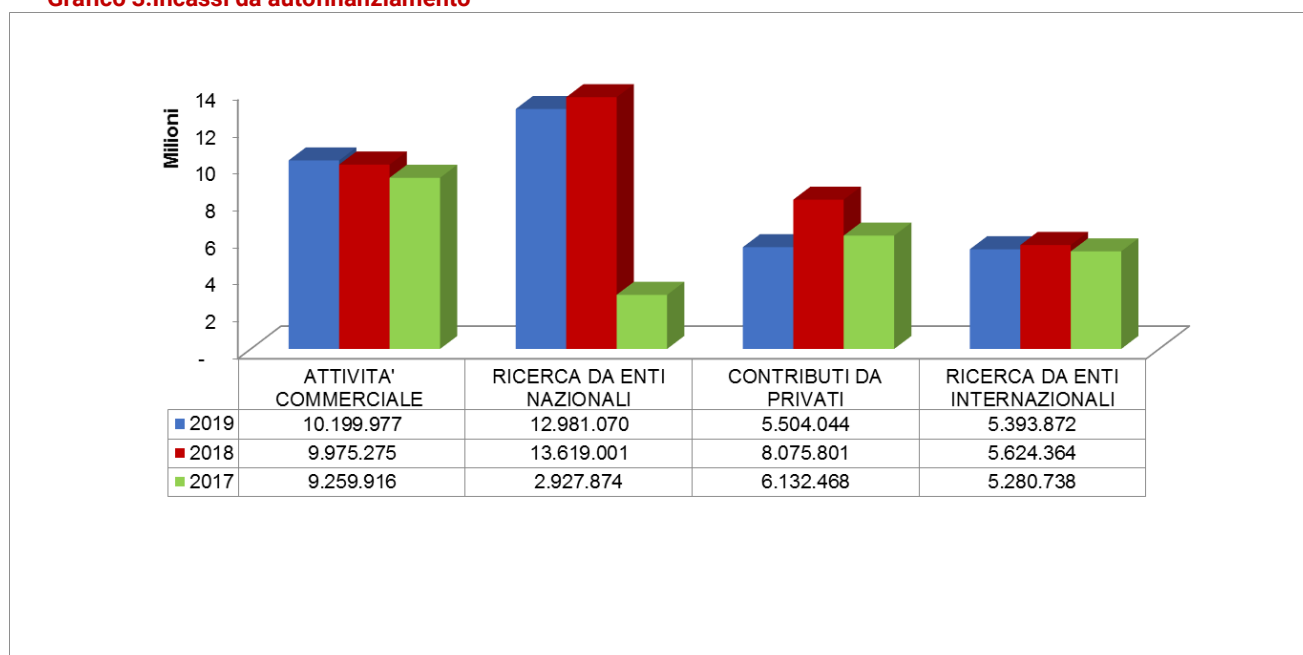


Con riferimento alle altre poste di *proventi propri* e ai *contributi*, ad esclusione del Fondo di Finanziamento Ordinario per il quale si rimanda al paragrafo successivo, è stata effettuata un'analisi degli incassi da autofinanziamento, come riportato nel grafico sottostante. I dati, relativi al triennio 2019-2017, sono considerati al netto dei trasferimenti a partner in quanto, questi ultimi, sono fortemente influenzati dalle asincronie temporali che intercorrono tra il momento dell'incasso della quota complessiva assegnata ed il momento del trasferimento ai partner per la quota loro spettante. Pertanto, i dati sotto riportati forniscono informazioni circa la disponibilità monetaria dei finanziamenti, ma non consentono una visione completa in merito all'effettiva disponibilità futura di risorse da destinare alla ricerca. Ciò, infatti, richiede una più accurata e dettagliata valutazione sia delle attività progettuali in essere o in fase di aggiudicazione. Si è scelto di mantenere una

¹⁰ Il grafico "Tasse e contributi per attività didattica" non include i *proventi da attività didattica commerciale* (€ 265.948) che sono generati da corsi di formazione a pagamento erogati a terzi sulla base di tariffari conto terzi; pertanto questi proventi sono stati presi in considerazione ai fini dell'analisi sugli incassi esposta nel grafico "incassi da autofinanziamento" e ricompresi nella voce "attività commerciale".

vista per cassa per analizzare la tendenza senza l'impatto della modalità di contabilizzazione (applicazione del metodo della commessa completata o cost to cost).

Grafico 3: Incassi da autofinanziamento



Il confronto dei flussi monetari negli anni evidenzia un lieve incremento degli incassi derivanti da attività commerciale (+ 2,25% vs 2018) che risulta ampiamente controbilanciato da una contrazione dei flussi delle restanti categorie. In particolare, è evidente il decremento intervenuto sui contributi erogati da privati (€ -2,5 mln), sia nazionali che internazionali, e sui flussi generati nell'ambito della ricerca nazionale (€ -0,7 mln). Con riferimento alla prima fattispecie, la contrazione è prevalentemente spiegata dalla disattivazione del Centro di servizio di Ateneo "Adolfo Viterbi" (circa € -900k) e dal venir meno della convenzione con UBI Banca, non rinnovata a seguito della modifica dell'istituto cassiere effettuato nel 2019. Ciò ha quindi comportato la mancata erogazione del relativo contributo annuale per l'attività istituzionale dell'Ateneo (circa € -400k) e dei contributi per premi di laurea (circa € -200 k). Inoltre, si evidenzia una diminuzione di contributi liberali da parte di privati a favore del sistema bibliotecario, museale e delle strutture dipartimentali. Il decremento dei flussi relativi alla ricerca nazionale, invece, trova prevalentemente spiegazione nella conclusione di progetti finanziati da Regioni e altri enti pubblici a cui, ad oggi, non sono seguiti ulteriori incassi su nuovi progetti.

1.1 Il Fondo di Finanziamento Ordinario

Nella macro voce contributi, la voce di ricavo più rilevante è rappresentata dai contributi correnti da Miur per il *Fondo di Finanziamento Ordinario* (FFO), che al 31/12/2019 presenta un saldo contabile sul conto dedicato pari a € **123.418.227**, relativo alle quote 2019 assegnate sulla base del Decreto

Ministeriale n. 738 dell'8 agosto 2019¹¹. A questo si aggiungono poi la quota dei dipartimenti di eccellenza¹² (€ 1.980.840) e le quote degli anni precedenti, contabilizzate nel corso del 2019 a seguito di una comunicazione ufficiale tardiva tra le sopravvenienze (€ 2.335.567).

Il saldo di bilancio è fortemente condizionato dalle modalità di contabilizzazione (risconti derivanti dall'applicazione del principio di competenza economica) pertanto si discosta dalle assegnazioni nominali esposte in tabella. Queste si prestano, invece, ad un confronto più lineare con il budget e le assegnazioni dell'anno precedente così come esposto al Consiglio di amministrazione nella seduta di dicembre 2019. In estrema sintesi, si evidenzia come la perdita sulla quota di base e premiale rispetto all'anno precedente sia solo in parte compensata dalle attribuzioni specifiche. In sede di budget iniziale, invece, seguendo una logica di prudenza, erano state computate solo le attribuzioni ricorrenti di cui si era potuta effettuare una ragionevole stima.

¹¹ Decreto Ministeriale 8 agosto 2019, n. 738: "Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2019"

¹² Nota Miur n° 8414 del 11/07/2017

Tabella 2: Assegnazioni FFO 2019

FFO D.M. 738/2019	Budget 2019	Anno 2019	Anno 2018	2019 vs 18
- Interventi quota base		73.219.519	76.132.515	- 2.912.996
- quota storica		48.863.092	52.763.083	
- costo standard		24.356.427	23.369.432	
- programmazione triennale consolidata				
- Riattribuzioni su quota base		109.852	299.797	- 189.945
- Riattribuzione programmazione 2016/18		109.852		
- Riattribuzione interventi (assegnazione 2019)			299.797	
- Recuperi Miur su quota base		-76.174	95.159	18.985
- Recupero fondo giovani		-76.174	25.524	
- Recupero programma Rita Levi Montalcini 2016-2017			55.675	
- Recupero somme non utilizzate anni precedenti su chiamata diretta DM			13.960	
- Assegnazione quota premiale (L. 1/2009)		31.787.198	30.328.371	1.458.827
- 60% valutazione qualità della ricerca (VQR 2011-2014)		20.690.780	19.634.606	
- 20% valutazione delle politiche di reclutamento (VQR 2011-2014)		5.225.496	6.222.675	
- 20% autonomia responsabile		5.930.331	4.528.263	
- Correttivi una tantum		-59.409	57.173	
- Intervento perequativo (art. 11, L. 240/2010)		5.076.337	4.552.819	523.518
- Intervento perequativo		4.982.357	4.490.310	
- Correttivi una tantum		93.980	62.509	
- Interventi previsti da disposizioni legislative - Piani straordinari	6.353.606	6.849.966	5.167.399	1.682.567
- Piano straordinario ordinari 2016 (L. 208/2015)	161.958	161.958	161.958	
- Piano straordinario ricercatori 2016 (L. 208/2015)	938.443	938.443	938.443	
- Piano associati 2012	3.846.308	3.846.308	3.846.308	
- Piano straordinario ricercatori 2018 (DM 168/2018)	1.406.897	1.406.897	220.690	
- Piano straordinario ricercatori 2019 (DM 204/2019)		496.360		
- Programma Giovani Ricercatori Rita Levi Montalcini			43.206	- 43.206
- Consorzi interuniversitari e gestione rete GARR		104.216	105.404	- 1.188
- Interventi a favore degli studenti	5.327.895	5.814.469	6.448.559	- 634.090
- borse post lauream	2.547.927	3.218.627	3.118.364	
- fondo sostegno giovani:	1.000.750	948.225	1.566.459	
- mobilità		690.395	839.335	
- assegni tutorato		157.423	112.949	
- corsi strategici		100.407	48.466	
- piano lauree scientifiche			373.290	
- POT			192.419	
- Interventi a sostegno studenti con disabilità	146.589		131.107	
- No tax area:	1.632.629	1.616.273	1.632.629	
- Recupero Miur riparto no TAX area		-91.627		
- Riassegnazione tirocini curriculari		31.344		
- Interventi previsti da disposizioni legislative (altri interventi)	7.517.918	8.242.440	8.994.499	- 752.059
- Programmazione triennale			575.331	
- Dipartimenti di Eccellenza	7464025	7.464.025	7.464.025	
- Parziale compensazione blocco scatti stipendiali docenti		721.000	901.250	
- Superamento contenzioso ex lettori lingua straniera		19.527		
- Integrazione INPS su astensioni maternità assegniste ricerca	53.893	37.888	35.909	
- Oneri connessi astensione maternità			17.984	
- Ulteriori interventi			351.750	- 351.750
- Una tantum finanziamento C.L. Conservazione e restauro dei beni culturali Cremona			351.750	
TOTALE FFO senza recuperi	127.992.850	131.203.997	132.424.319	- 1.220.322
TOTALE FFO con recuperi		131.036.196	132.329.160	- 1.292.964

2. LA STRUTTURA DEI COSTI E DEGLI INVESTIMENTI

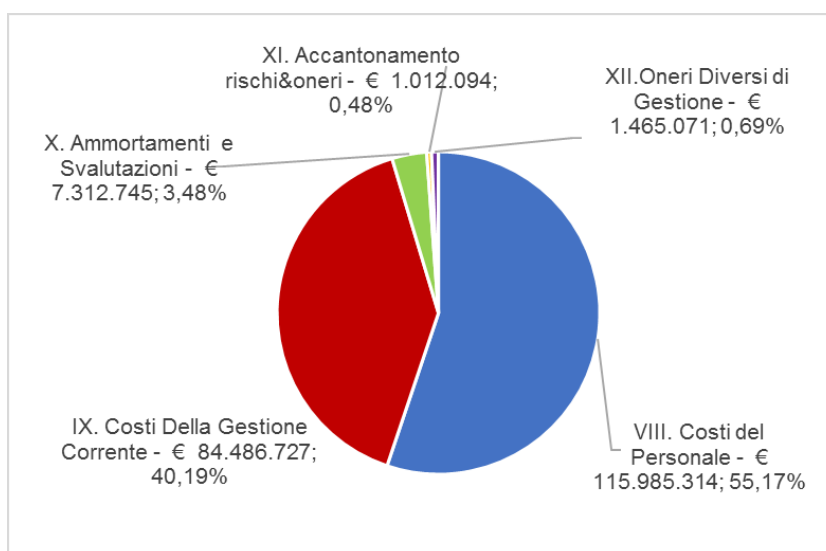
2.1 I costi operativi

Il conto economico dell'Ateneo, al 31/12/2019, evidenzia un ammontare complessivo di *costi operativi* pari a € **210.242.713**, in aumento rispetto all'anno precedente (circa + 6,6% vs 2018); la variazione è prevalentemente generata da un aumento dei costi del personale e della gestione corrente, a cui si aggiunge anche un aumento degli ammortamenti.

Questa macro voce accoglie i costi strettamente connessi con l'attività istituzionale nonché con i fattori produttivi direttamente attribuibili alle attività didattiche e di ricerca. In particolare, sono classificati come costi operativi le spese sostenute per il personale docente e ricercatore, per il personale dirigente e tecnico amministrativo, per i collaboratori linguistici e tutti i costi per le risorse ed i servizi legati alla gestione corrente dell'attività di ricerca e di didattica. Si aggiungono poi gli ammortamenti, le svalutazioni, gli accantonamenti a fondi rischi ed altri oneri diversi di gestione.

Il grafico sottostante mostra la composizione percentuale dei costi operativi, le cui poste verranno analizzate in seguito con maggiore dettaglio. È evidente l'incidenza rilevante del *costo del personale* (**55,17%**), a seguire i costi della *gestione corrente* (**40,19%**). Più marginale è invece l'impatto degli ammortamenti, degli accantonamenti per rischi e oneri nonché degli oneri diversi di gestione.

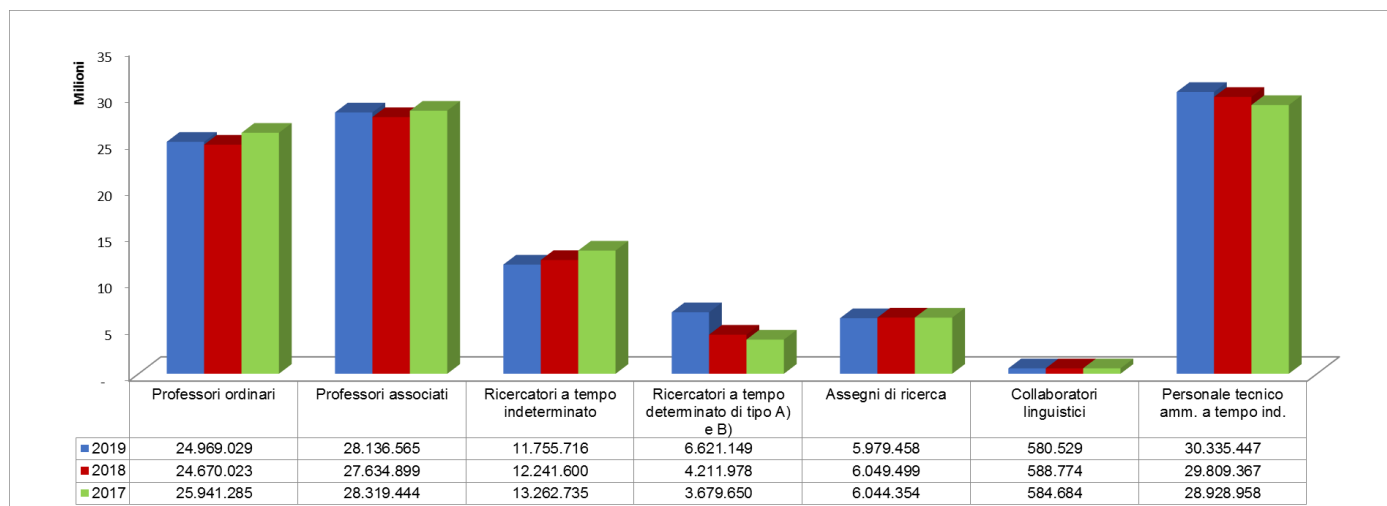
Grafico 4: Composizione percentuale costi operativi



Come già sottolineato, il *costo del personale* rappresenta la voce più rilevante all'interno dei costi operativi, con un ammontare pari a € **115.985.314** in aumento rispetto all'anno precedente (+ 6,37% vs 2018); la variazione è prevalentemente connessa agli incrementi contrattuali sia del personale docente che di quello tecnico amministrativo (interessato nel 2018 da un importante effetto migliorativo dei costi a seguito dello svincolo di un fondo ferie sovradimensionato). Si aggiungono anche i piani di reclutamento in atto e l'erogazione degli incentivi ai docenti a compensazione dei mancati aumenti stipendiali del passato.

Nello specifico, il costo del personale include i costi legati alle risorse umane strettamente connesse allo svolgimento delle attività didattiche e di ricerca (docenti, ricercatori, assegnisti e collaboratori linguistici) e di supporto amministrativo. Il grafico sottostante mostra il trend nell'ultimo triennio per categoria, con riferimento ai soli dati di assegni fissi e relativi oneri.

Grafico 5: Costo del personale (assegni fissi e oneri)



Il costo dei professori ordinari e di quelli associati registra un lieve incremento rispetto all'anno precedente (rispettivamente +1,21% vs 2018 e + 1,82% vs 2018), che risulta ampiamente compensato da una riduzione delle risorse impiegate per i ricercatori a tempo indeterminato (-3,97%) nonché per assegnisti di ricerca (-1,16) ed esperti linguistici (-1,40%).

Le variazioni di personale docente e ricercatore possono essere in sintesi così giustificate¹³:

a) facendo seguito al Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 3 settembre 2019, relativo all'adeguamento del trattamento economico di docenti e ricercatori, è stato applicato un incremento di assegni fissi e continuativi del 2,28%, con decorrenza dal 1° gennaio 2019;

b) in attuazione della Legge di Bilancio 2019¹⁴, nonché del successivo D.M. n. 364 del 2019, il Miur ha assegnato all'Ateneo Pavese uno stanziamento finalizzato alle progressioni di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso dell'abilitazione scientifica nazionale (ASN).

Ne segue che una parte delle risorse umane e delle relative risorse economiche dapprima impiegate per i ricercatori a tempo indeterminato, grazie alle progressioni di carriera, sono ora destinate alla categoria dei docenti.

Per i ricercatori a tempo determinato si registra un incremento di circa € 2,4 mln rispetto al 2018; ciò è legato alla prosecuzione dei piani di reclutamento ministeriali avviati sulla base degli stanziamenti dedicati dalle leggi di bilancio 2016 e 2018, limitatamente alle Università virtuose¹⁵. A questi, con riferimento ai ricercatori di tipo "b", si aggiunge il nuovo piano previsto dalla legge di bilancio 2019. Inoltre, con riferimento ai ricercatori di tipo "a", la variazione è prevalentemente

¹³ Per il dettaglio si rimanda al documento di "Programmazione del personale per il triennio 2020-2022" approvato con delibera del CDA del 26/11/2019.

¹⁴ Art. 1, comma 401 lett b) della Legge 30 dicembre 2018 n. 145.

¹⁵ La Legge di stabilità 2016 ha previsto, per le sole "università virtuose", l'assunzione di ricercatori di tipo "a" senza soggiacere alle limitazioni di turn-over introdotte dalla Legge di stabilità 2015. L'università di Pavia, rientrando tra gli Atenei virtuosi, beneficia di questa esenzione. Previsioni analoghe sono contenute nelle leggi di bilancio 2018 (L. n.205 del 27/12/2017) e 2019 (L. n.145 del 30/12/2018). Per il dettaglio si rimanda al documento di "Programmazione del personale per il triennio 2020-2022" approvato con delibera del CDA del 26/11/2019.

connessa ai finanziamenti relativi all'iniziativa "Fondo per il finanziamento dei Dipartimenti universitari di Eccellenza" introdotta dalla Legge di bilancio 2017¹⁶.

Il costo del personale tecnico amministrativo¹⁷, per la quota di assegni fissi e contributi, registra un incremento rispetto al 2018 dovuto ad aumenti salariali in applicazione del nuovo CCNL 2016-2018 (per il personale tecnico amministrativo¹⁸ e per il personale dirigente¹⁹).

Sono, inoltre, state riconosciute progressioni verticali al personale che ha superato concorsi banditi con posizioni riservate, dimostrando di possedere adeguate competenze in relazione alle nuove iniziative nei campi della ricerca e della didattica. Infine, per il personale tecnico amministrativo evidenziato nel grafico, è incluso il costo sostenuto per un dirigente a tempo determinato assunto a fine 2019.

Tra i costi operativi, rilevano quelli della *gestione corrente* con un ammontare complessivo pari a € **84.486.727**, in aumento rispetto al 2018 (+ 6,93% circa). Si tratta di una macro voce eterogenea che accoglie tutti gli oneri strettamente connessi al funzionamento dell'Ateneo, tra i quali rilevano i costi sostenuti a sostegno degli studenti e tutti gli altri oneri propedeutici allo svolgimento delle attività istituzionali in termini di acquisto di servizi, materiale di consumo per laboratori e materiale bibliografico, spese per collaborazioni tecnico gestionali e di godimento di beni di terzi, spese per manutenzione e gestione delle strutture e degli impianti ed altri oneri istituzionali.

Di seguito si riporta un'analisi delle varie categorie di costo, tenendo distinte le spese per il sostegno agli studenti dagli altri oneri di funzionamento.

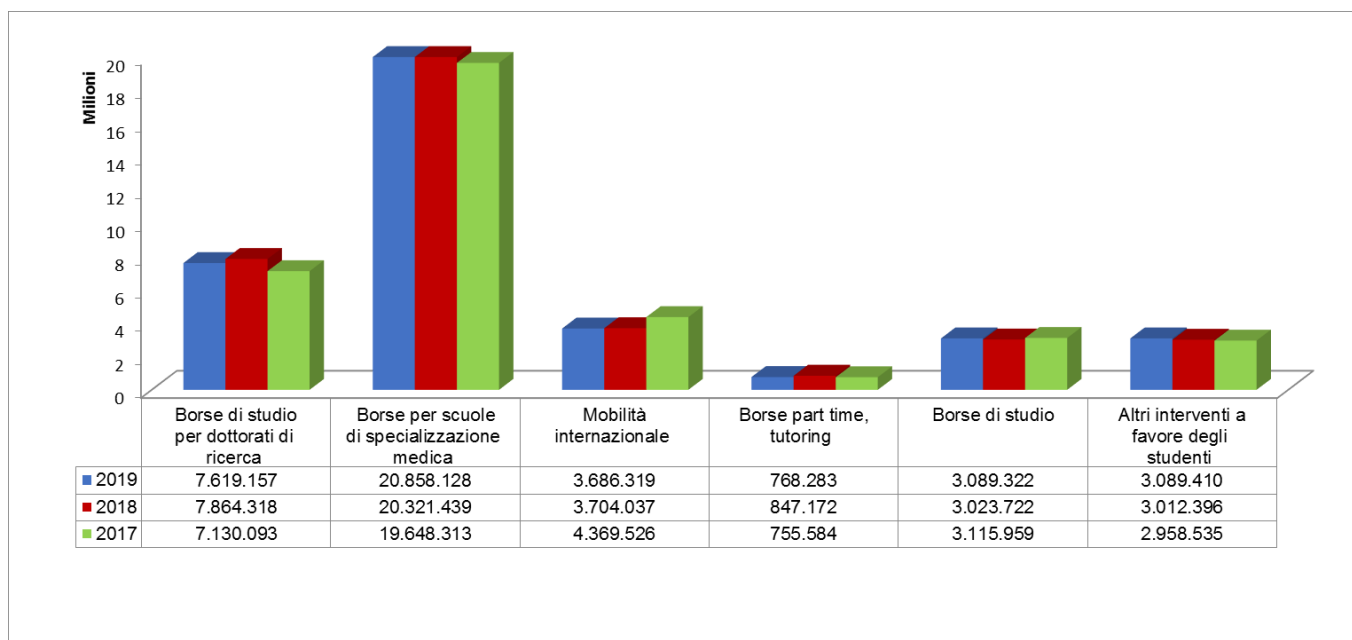
¹⁶ Si veda Nota Miur n° 8414 del 11/07/2017 con cui sono specificati le modalità di attribuzione dei punteggi e dei criteri di valutazione e indicazioni operative per la presentazione delle domande da parte degli Atenei (link <http://www.conferenzaingegneria.it/2017/07/11/miur-dipartimenti-di-eccellenza-criteri-di-valutazione-e-indicazioni-operative>)

¹⁷ Il costo per il personale amministrativo esposto nel grafico "costo del personale" non include il costo del Direttore Generale.

¹⁸ Per il personale tecnico amministrativo in data 19/4/2018 è stato sottoscritto il CCNL 2016-18 per il personale del comparto Istruzione e Ricerca che ha previsto sul piano retributivo nel triennio, un aumento medio di 85 euro mensili oltre ad un incremento del Fondo per la contrattazione pari allo 0.1% del monte salari anno 2015.

¹⁹ Si precisa, infine, che in data 8/7/2019 è stato sottoscritto il nuovo CCNL 2016-18 per il personale Dirigente dell'Area Istruzione e Ricerca che prevede sia un adeguamento stipendiale che un incremento pari al 1,7% del fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e risultato.

Grafico 6: Costi della gestione corrente - borse e altri costi a sostegno degli studenti



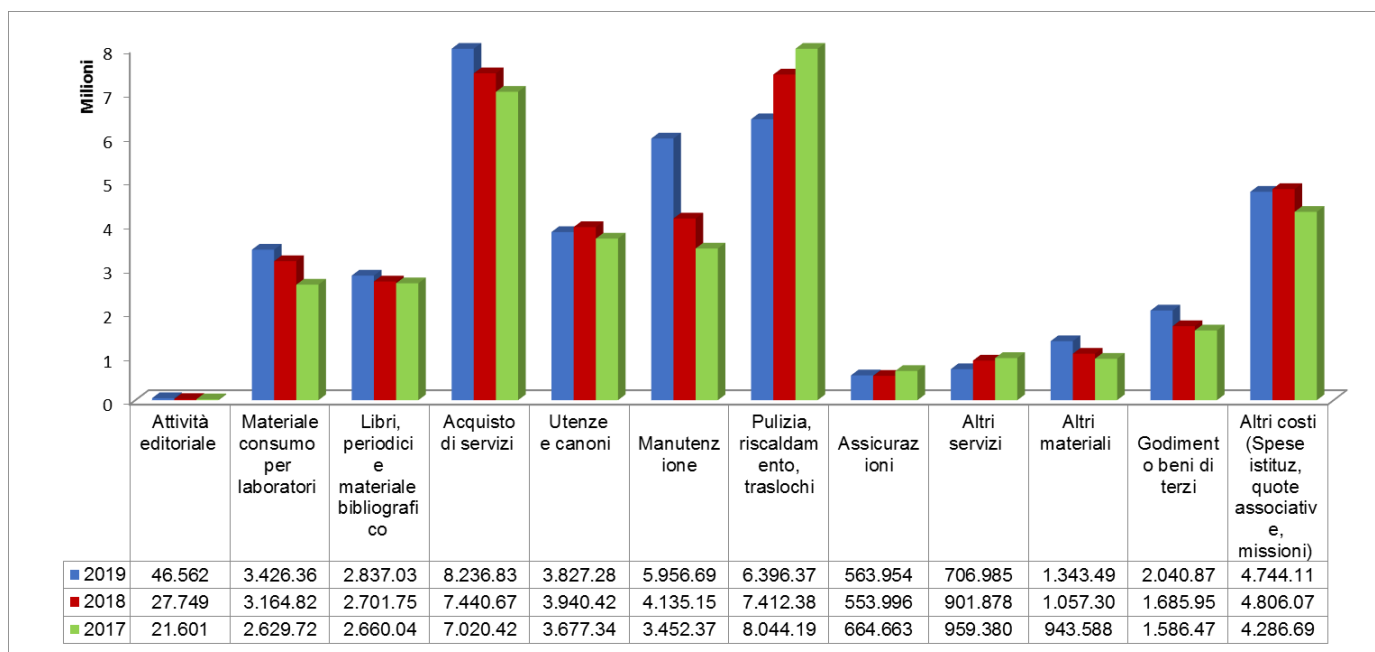
Il grafico sopra riportato evidenzia il trend nel triennio 2019-2017 delle risorse destinate agli studenti ed al potenziale di ricerca attraverso l'erogazione di borse di studio per dottorati di ricerca, per scuole di specializzazione medica, borse part-time e tutoring, borse per capaci e meritevoli, programmi di mobilità internazionale²⁰ ed altri interventi a favore degli studenti. Complessivamente tale spesa si mantiene in linea con l'anno precedente; in particolare si può osservare un incremento delle borse per scuole di specializzazione medica (€ +536 k, circa 2,64%), prevalentemente connesso con un aumento del numero degli iscritti²¹, che risulta parzialmente neutralizzato da una lieve contrazione dei costi per borse di dottorato, borse part-time e mobilità internazionale (complessivi € - 341 k, circa - 2,75%).

Più eterogeneo è l'andamento degli altri costi della gestione corrente, come mostrato nel grafico:

²⁰ Nella categoria "Mobilità internazionale" sono inclusi anche oneri per rimborsi tasse studenti

²¹ In particolare per l'anno accademico 2018-19 si sono registrati +62 immatricolati rispetto al 2017-18

Grafico 7: Costi della gestione corrente - acquisto di servizi, materiali e altri costi di funzionamento



Per alcune categorie si osservano incrementi, in particolare riconducibili a:

- costi per manutenzioni (€ + 1,8 mln, circa + 44,05% vs 2018) relativi agli interventi su immobili, strutture, spazi esterni, impianti ed apparecchiature principalmente connessi con l'attuazione dei lavori previsti dal "Piano Triennale dell'Edilizia", gestito dall'Area Tecnica Informatica e Sicurezza;
- spese per acquisto di servizi (€ + 796 k, circa +10,70% vs 2018), tra i quali rientrano i costi per consulenze e supporto specialistico, collaborazioni tecnico gestionali, prestazioni da soggetti esterni e spese per organizzazione di manifestazioni e convegni; si tratta di costi prevalentemente sostenuti a livello delle Aree Dirigenziali, in particolare nell'ambito dell'Area Tecnica Informatica e Sicurezza e dell'Area Relazioni Internazionali²²;
- costi per godimento di beni di terzi (€ + 354 k, circa +21,05% vs 2018), inerenti a noleggi, leasing e locazioni, e per acquisto di materiali di consumo per laboratori (€ + 261 k, circa + 8,26% vs 2018).

Con riferimento alle contrazioni di costo, si evidenziano quelle più significative e relative alle seguenti voci: costi per pulizia, riscaldamento e traslochi (€ - 1 mln circa, -13,71 % vs 2018), a seguito dell'attivazione del contratto polifunzionale già in essere dall'anno precedente; costi per altri servizi (€ -194 k, circa -21,61%) connessi a spese per pubblicità obbligatoria e discrezionale,

²² I costi rilevati in questa fattispecie fanno per lo più riferimento a contratti per servizio di sorveglianza dei laboratori informatici, affidamento di servizi a Cineca relativi a servizi di firma digitale, archiviazione e conservazione documenti informatici e altri servizi di consulenza e supporto connessi con il funzionamento e l'aggiornamento degli applicativi in uso (ugov, esse3, titulus, sprint, avvio di web-missioni). Si aggiunge un'ingente quota per le spese di consulenza e assistenza propedeutiche all'esecuzione dei lavori in ambito di edilizia (progettazione, coordinamento e direzione lavori). Vi sono inoltre spese per organizzazione eventi (servizi di catering e buffet) e tutte le spese sostenute per l'avvio del museo Kosmos (servizi di progettazione, campagna pubblicitaria, servizio biglietteria).

pubblicazioni dell'Ateneo, spese di trasporto e spedizione, spese postali, spese legali e di rappresentanza; costi per utenze e canoni (€ -113 k, circa -2,87%) e altri costi istituzionali legati a missioni e rimborsi spese, gettoni e indennità a membri degli organi istituzionali, quote associative e partecipazioni a convegni (€ -61 k, circa -1,29%).

Una categoria non descritta in precedenza è quella dei trasferimenti a partner nazionali e internazionali a seguito di progetti congiunti di cui l'ateneo pavese è capofila; nel 2019 i trasferimenti si incrementano di € 2,81 mln (passando a €5,15 mln da 2,34 mln nel 2018) per piano di orientamento e tutorato 17/18, borse di studio relative partenariato della conoscenza, piano lauree scientifiche e trasferimenti ad atenei non capofila delle scuole di specializzazione medica.

L'analisi dei costi operativi si conclude con la valutazione degli ammortamenti, degli accantonamenti per rischi ed oneri ed agli oneri diversi di gestione. Per quanto riguarda gli *ammortamenti*, si evidenzia un incremento pari a € 1,7 mln (+31,27% circa vs 2018) generato prevalentemente dall'effetto dei maggiori acquisti in immobilizzazioni materiali ed immateriali effettuati nel corso dell'anno, per la cui analisi si rimanda al paragrafo successivo sugli "Investimenti". Con riferimento alle ultime due poste si osserva, invece, una riduzione complessiva rispetto al 2018.

2.2 Gli investimenti

Lo stato patrimoniale al 31/12/2019 evidenzia un ammontare complessivo per immobilizzazioni pari a € **142.757.338**, suddiviso tra immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie; l'incremento netto nell'anno è pari a € 12.044.395 ed è dettagliato per categoria nella tabella seguente:

Tabella 3: confronto investimenti 2019 con budget

Riclassificato - Stato Patrimoniale	Budget iniziale 2019 (1)	Variazioni nette (2)	Budget definitivo 2019 (3)=(1)+(2)	Nuovi Investimenti 2019
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI				
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	-	930	930	-
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	-	4.158	4.158	242
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	349.000	(24.235)	324.765	65.654
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	-	1.209.468	1.209.468	(2.670.082)
5) Altre immobilizzazioni immateriali	-	20.087	20.087	6.900.486
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	349.000	1.210.408	1.559.408	4.296.300
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				
1) Terreni e fabbricati	13.752.390	(9.806.618)	3.945.772	49.285
2) Impianti e attrezzature	1.884.172	829.688	2.713.861	(916.629)
3) Attrezzature scientifiche	3.711.956	4.945.570	8.657.526	5.650.703
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	-	96.609	96.609	102.696
5) Mobili e arredi	270.500	306.365	576.865	2.696.229
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	-	-	-	446.633
7) Altre immobilizzazioni materiali	31.400	493.877	525.277	284.665
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	19.650.419	(3.134.509)	16.515.910	8.313.582
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	-	-	-	(5.203)
TOTALE GENERALE	19.999.419	(1.924.100)	18.075.318	12.604.679

L'analisi dei dati evidenzia interventi significativi nell'ambito dell'edilizia, in attuazione di quanto definito dagli organi di governo attraverso il "Piano triennale delle opere edili"²³, e per acquisti effettuati in attrezzature scientifiche a seguito dell'attuazione del piano PASS di ateneo e dell'avvio dei progetti di ricerca.

Per quanto concerne l'ambito dell'edilizia, le spese programmate a budget con riferimento ai progetti di edilizia si concentrano sulla voce "fabbricati" per circa € 13,8 mln. Questi si sono tradotti, nel corso dell'anno, in interventi migliorativi su beni di terzi a seguito di lavori di restauro e ristrutturazione del Palazzo San Tommaso e del Palazzo Botta²⁴, confluiti contabilmente sulla voce "Altre immobilizzazioni immateriali" (€ 6.900.486) e in parte sulla voce "Mobili e arredi".

Si nota inoltre la variazione negativa presente sulla voce "Immobilizzazioni in corso e acconti" nella classe delle immobilizzazioni immateriali (€ -2,7 mln) prevalentemente connessa alla gestione contabile dei lavori inerenti il piano dell'edilizia. Su tale voce, infatti, vengono contabilizzati i lavori di restauro e ristrutturazione non ancora conclusi alla fine dell'anno; solo alla conclusione dei lavori si procede alla riclassifica degli stessi sulla voce di immobilizzazione pertinente.

Il decremento di € -2,67 mln è quindi un saldo legato alla conclusione di lavori di restauro, che ha determinato una diminuzione pari a circa € - 5,34 mln compensata in parte da lavori di recupero e rifunzionalizzazione delle strutture del complesso ospedaliero Policlinico San Matteo, interventi per la creazione del nuovo Campus Salute, (€ 2,67 mln) che, non essendo ultimati, sono stati contabilizzati sulla voce "Immobilizzazioni in corso e acconti".

Gli investimenti effettuati in "Attrezzature scientifiche" (€ 5,65 mln) sono generati prevalentemente dalle risorse impiegate sui progetti, soprattutto relativi al finanziamento per i Dipartimenti di Eccellenza, ai finanziamenti Horizon e altri finanziamenti dell'Unione Europea, a cui si aggiungono gli acquisti effettuati nell'ambito dell'attività posta in essere dal centro di servizio "Centro Grandi Strumenti". Con riferimento invece alla voce "impianti e attrezzature" si rileva una variazione negativa nel corso del 2019 (€ -0,916 mln) legato prevalentemente alla dismissione di attrezzature non scientifiche presso il Centro di Servizi Interdipartimentale "Laboratorio Energia Nucleare Applicata" e presso le strutture dipartimentali.

Infine, la tabella sopra riportata evidenzia un ammontare complessivo di variazioni nette di budget pari a € - 1.924.100, equivalente allo sbilancio riscontrato tra variazioni di budget su ricavi e costi (tabella 1). Tale valore rappresenta infatti una riduzione della previsione sui costi pluriennali finalizzata ad una riclassificazione degli stessi per il finanziamento di costi correnti di conto economico.

3. IL RISULTATO D'ESERCIZIO

Il risultato di esercizio al 31/12/2019 è ampiamente positivo e pari a € **12.886.770**, seppur in contrazione rispetto all'anno precedente (€ -3,2 mln vs 2018).

²³ Documento approvato nella seduta del CdA di ottobre 2019.

²⁴ I lavori sono contabilizzati sulla voce Spese pluriennali su beni di terzi, in quanto si tratta di beni demaniali non di proprietà dell'Ateneo.

Come analizzato in precedenza²⁵, il conto economico evidenzia una crescita dei proventi operativi prevalentemente per fattori non ricorrenti ed un incremento diffuso dei costi operativi, con un certo impatto di spese pregresse. Il margine operativo è comunque positivo così come quello della gestione finanziaria e straordinaria.

A seguito dell'applicazione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico, il risultato di esercizio viene rilevato come grandezza unitaria, in applicazione di una visione indivisa e armonica dei processi e della struttura organizzativa dell'Ateneo.

Tuttavia, al fine di una migliore gestione dei processi e degli aspetti organizzativi, nonché delle fasi di programmazione e pianificazione sia strategica che economico-finanziaria, è utile analizzare il risultato economico nel dettaglio prendendo in considerazione le diverse unità organizzative.

La tabella seguente mostra la scomposizione del risultato economico per singola struttura, determinato come saldo tra proventi e costi registrati a livello della stessa; per la lettura dei dati occorre tener conto dei seguenti aspetti:

- i risultati delle singole strutture (dipartimenti e centri) sono sovrastimati in quanto tutti i costi del personale strutturato e non (assegni di ricerca, ricercatori a tempo determinato, borsisti, etc seppur finanziati dalle strutture) sono prevalentemente rilevati a livello delle Aree Dirigenziali;
- vi sono anche altri costi, relativi alla gestione dell'intero Ateneo, sostenuti a livello di Aree Dirigenziali e non ripartiti tra le singole strutture, come ad esempio imposte, tasse;
- non sono quantificati presso le strutture anche i costi di utilizzo della liquidità, relativi ad esempio a versamenti effettuati dalle aree dirigenziale a fronte di incassi presso i dipartimenti (es. versamento dell'iva mensile);
- non sono contabilizzati in contabilità generale i trasferimenti interni tra le varie strutture (ad esempio il rimborso di alcuni costi per manutenzioni, utenze, riscaldamento, etc. e servizi erogati centralmente).

Rispetto al 2018 la quota attribuita alle risultanze contabili dei dipartimenti è pressoché stabile (€ 9.241.772 vs 8.393.247) ma in lieve calo, in contrazione più netta è la quota rimanente (€ 3.308.685 vs 7.465.448 nel 2018).

²⁵ Si veda il paragrafo "l'andamento economico nell'esercizio 2019"

Tabella 4: Dettaglio risultato economico per struttura

Struttura	Risultato Economico al 31/12/2019
Aree dirigenziali e Centri di Servizio (1)	3.308.683
Dipartimenti	
<i>Dipartimento di Biologia e Biotecnologie "Lazzaro Spallanzani"</i>	160.388
<i>Dipartimento di Chimica</i>	610.210
<i>Dipartimento di Fisica</i>	162.690
<i>Dipartimento di Giurisprudenza</i>	(1.365)
<i>Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura</i>	1.154.965
<i>Dipartimento di Ingegneria Industriale e Dell'Informazione</i>	1.900.851
<i>Dipartimento di Matematica "Felice Casorati"</i>	1.111.605
<i>Dipartimento di Medicina Interna e Terapia Medica</i>	(125.521)
<i>Dipartimento di Medicina Molecolare</i>	709.920
<i>Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali</i>	7.886
<i>Dipartimento di Sanita' Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense</i>	439.998
<i>Dipartimento di Scienze Clinico-Chirurgiche, diagnostiche e Pediatriche</i>	298.906
<i>Dipartimento di Scienze del Farmaco</i>	(242.141)
<i>Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento</i>	624.938
<i>Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente</i>	612.955
<i>Dipartimento di Scienze economiche e Aziendali</i>	271.457
<i>Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali</i>	214.910
<i>Dipartimento di Studi Umanistici</i>	1.329.119
Totale Dipartimenti (2)	9.241.772
Centri Interdipartimentali (3)	336.315
Risultato economico complessivo (1)+(2)+(3)	12.886.770

Come si può evincere dai dati sopra esposti una quota consistente del risultato di esercizio è allocato presso le strutture dipartimentali nell'ambito delle quali si svolgono prevalentemente attività di ricerca e attività conto terzi

Alcune strutture presentano un saldo negativo, generato prevalentemente da una riduzione dei proventi per effetto dei minori flussi di finanziamento ottenuti nell'ambito di ricerche commissionate da parte di soggetti privati e pubblici, sia nazionali che internazionali, confermando il trend già riscontrato nell'analisi degli incassi da autofinanziamento.

4. INDICATORI DI SINTESI DEL BILANCIO

Per garantire una migliore intellegibilità e comprensibilità dei dati di bilancio nonché delle dinamiche gestionali, sono utili il calcolo e l'analisi di indicatori di bilancio, come riportato nella tabella sottostante.

Tabella 5: Indicatori di Bilancio

INDICATORI	2019	2018	2017
Costo del personale su costi operativi	55,17%	55,32%	56,36%
Costo del personale su FFO strutturale (FFO al netto di interventi una tantum o progetti specifici)	99,19%	93,86%	94,45%
Costi operativi/costi totali	95,94%	96,6%	96,4%
Costo della gestione corrente/costi totali	38,55%	38,7%	38,3%
Proventi propri/totale proventi	23,30%	24,11%	23,44%
Contributi/totale proventi	70,03%	72,62%	71,94%
Autofinanziamento (Tasse e contributi, contratti e contributi per ricerca, altri ricavi al netto di contributi MIUR)/(Proventi propri, totale contributi e ricavi diversi)	35,67%	33,30%	33,89%
Disponibilità finanziarie/ Debiti	487,59%	450,4%	429,3%
Rigidità patrimoniale (Immobilizzazione nette/totale attività)	36,69%	35,64%	37,06%

I dati confermano il quadro descritto in precedenza, cioè caratterizzato dalla rilevanza del costo del personale sul totale dei costi operativi (55,17%) ma anche sul finanziamento ministeriale (99,19%). La gestione corrente assorbe l'altra maggiore quota dei costi complessivi (38,55%). Dal punto di vista dei ricavi, rilevano i contributi per il funzionamento e la ricerca (70,03%), mentre l'autofinanziamento mostra un lieve incremento (35,67%). Come di consueto, non si rilevano problemi di liquidità teorica, pur tenendo in considerazione che il sistema pubblico sia contingentato in termini di fabbisogno monetario.

Accanto agli indicatori sopra riportati si aggiungono i seguenti indicatori definiti a livello ministeriale²⁶ per il contesto universitario, il cui rispetto è finalizzato a garantire la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale degli Atenei:

1. Spese di personale
2. Sostenibilità economico finanziaria (ISEF)
3. Indebitamento

Di seguito si riporta un'analisi dei valori di tali indicatori, che sono annualmente validati e certificati a livello ministeriale mediante la banca dati Proper²⁷ e forniscono informazioni circa il contesto all'interno del quale possono svilupparsi le politiche di Ateneo. Per l'anno 2019 non sono ancora totalmente certificati, pertanto alcune quote sono stimate.

²⁶ Dlgs 42 del 29 marzo 2012 - "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli Atenei" e DM 47 del 30 gennaio 2013 - "Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica"

²⁷ Banca dati "Programmazione del fabbisogno del personale" gestita da MIUR in collaborazione con CINECA

1. Spese di personale (art. 5, D.lgs 42/2012)

Indicatore di personale	Stanziamento esercizio 2019
Spese per il personale a carico Ateneo (A)	107.744.135
FFO (B)	123.931.511
Programmazione Triennale (C)	575.331
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	34.001.733
TOTALE (E) =(B+C+D)	158.508.575
Rapporto (A/E) = < 80%	67,97%

L'indicatore "spese di personale" è calcolato rapportando le spese fisse ed accessorie per il personale di competenza dell'anno di riferimento²⁸, al netto dei finanziamenti esterni a copertura, con le entrate complessive, rappresentate dalla somma dei finanziamenti ministeriali e dalla contribuzione studentesca al netto dei rimborsi²⁹.

La normativa prevede un valore limite, fissato nella misura dell'80%³⁰; il valore di tale indicatore può essere inteso dunque quale limite massimo delle spese per il personale e consente di verificare la sostenibilità delle stesse da parte dell'Ateneo, mettendo in evidenza la quota di ricavi "fissi", assorbita da tali spese, e quella residuale che potrà essere impiegata per la copertura di altri costi.

Ne segue che l'analisi di tale indicatore è fondamentale già in sede di programmazione del personale, al fine di valutare la sostenibilità economico-finanziaria delle spese derivanti dai piani di reclutamento nonché il loro impatto sull'indicatore stesso. Se dovesse essere superata la soglia dell'80% si avrebbe un azzeramento delle facoltà assunzionali per l'Ateneo e verrebbe pregiudicata la possibilità di attivare nuovi corsi.

²⁸ Art.5, comma 2, DLgs 42/2012: per spese di personale si intende la somma delle spese di competenza dell'anno di riferimento, comprensive di oneri, relative a: assegni fissi per il personale docente, compresa la docenza a contratto, e ricercatore sia a tempo determinato che indeterminato; assegni fissi a personale dirigenziale e tecnico-amministrativo e collaboratori linguistici sia a tempo determinato che indeterminato; trattamento economico del Direttore Generale; fondi destinati alla contrattazione integrativa. Esse vanno considerate al netto di finanziamento esterni da soggetti pubblici o privati destinati a copertura di tali spese.

²⁹ Le entrate complessive sono determinate come somma algebrica tra contributi statali (finanziamenti ministeriali) rappresentati dalle assegnazioni di competenza dell'anno di riferimento di FFO, del Fondo per la programmazione del sistema universitario, per la quota non vincolata nella destinazione, e di eventuali altre assegnazioni statali (art.5, cm 3 DLgs 42/2012). A queste si aggiungono le tasse e la contribuzione studentesca riscosse nell'anno di riferimento, calcolate al netto dei rimborsi effettuati agli studenti nello stesso periodo (art.5, cm 4 DLgs 42/2012)

³⁰ Art 5, cm 6 DLgs 42/2012

Negli ultimi anni l'Ateneo di Pavia si mantiene ampiamente sotto la soglia, grazie all'approvazione ed attuazione di piani di sviluppo e reclutamento tali da assestare il valore dell'indicatore in un intervallo di sicurezza inferiore al 72%. Tale intervallo è ritenuto di garanzia per la tenuta del bilancio anche nel lungo periodo, consentendo inoltre l'utilizzo di risorse anche per altre strategie di investimento.

Per il 2019 la stima deriva dalle analisi e dai criteri prudenziali assunti per il Piano di Programmazione Triennale del personale 2020-2022³¹. Si precisa che per la valutazione dell'indicatore è stata effettuata una stima prudenziale del FFO che influenza di molto le grandezze Proper, su cui non sono ancora disponibili i dati aggiornati.

2. Sostenibilità economico finanziaria (art.7, D.lgs 42/2012)

Indicatore sostenibilità economico finanziaria	Stanziamiento esercizio 2019
FFO (A)	123.931.511
Programmazione Triennale (B)	575.331
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (C)	34.001.733
Fitti Passivi (D)	58.232
TOTALE (E) = (A+B+C-D)	158.450.343
Spese di personale a carico Ateneo (F)	107.744.135
Ammortamento mutui (G=capitale+interessi)	8.260
TOTALE (H) = (F+G)	107.752.395
Rapporto (82"%E/H) = > 1	1,21

L'indicatore è calcolato come rapporto fra due grandezze "A/B", dove:

"A" è pari all'82% della somma delle entrate per FFO, Fondo di programmazione Triennale, Contribuzione studentesca netta, considerata al netto dei fitti passivi;

"B" è dato dalla somma delle spese per il personale a carico dell'Ateneo e degli oneri annui di ammortamento di mutuo (capitale + interessi).

Anche in questo caso, il valore ottimale dell'indicatore deve essere superiore all'1%, ciò anche ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio e l'ateneo pavese è ampiamente al di sopra.

³¹ Documento approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 novembre 2019

3. Indebitamento (art. 6, D.lgs 42/2012)

Indicatore di indebitamento	Stanziamento esercizio x
Ammortamento mutui (capitale+interessi)	8.260
TOTALE (A)	8.260
FFO (B)	123.931.511
Programmazione Triennale (C)	575.331
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	34.001.733
Spese di personale a carico Ateneo (E)	107.744.135
Fitti passivi a carico Ateneo (F)	58.232
TOTALE (G) = (B+C+D-E-F)	50.706.208
Rapporto (A/G) = < 15%	0,02%

L'indice di indebitamento è calcolato rapportando gli oneri complessivi di ammortamento di mutuo, considerati quale somma di capitale e interessi annui al netto di altri contributi statali³², con il totale delle entrate complessive³³ al netto di spese per il personale e dei fitti passivi a carico dell'Ateneo.

Anche per questo indicatore è fissato un valore limite, pari al 15%, che se superato implica l'impossibilità per l'Ateneo di contrarre nuovi mutui o finanziamenti³⁴.

Tale indice, inoltre, è solitamente analizzato congiuntamente con l'indicatore "spese per il personale" in quanto il suo valore influenza sia le possibilità assunzionali e quindi la percentuale di turnover del personale, sia le possibilità per l'Ateneo di contrarre nuove forme di indebitamento.

³² L'art. 6 del DLgs 49/2012 prevede che siano considerati gli oneri annui di capitale e interessi di mutui e altre forme di indebitamento al netto di contributi statali per investimenti ed edilizia.

³³ Per entrate complessive si devono considerare i contributi statali per il funzionamento (FFO e Programmazione Triennale), le tasse e i contributi universitari al netto dei rimborsi (art. 6 DLgs 49/2012)

³⁴ Artt. 6 e 7 DLgs 49/2012

In particolare, l'incidenza negativa sulle possibilità assunzionali dell'Ateneo si verifica quando l'indebitamento ha un valore superiore del 10% e l'indicatore "spese per il personale" è superiore all'80%. In tale situazione, inoltre, l'Ateneo potrà contrarre nuove forme di indebitamento solo previa approvazione del bilancio di esercizio e subordinatamente alla predisposizione di un piano di sostenibilità finanziaria redatto secondo criteri e modalità indicate dal Ministero dell'Economia e della Finanza³⁵.

Nell'ultimo triennio il valore dell'indicatore per l'Ateneo di Pavia si è ridotto notevolmente attraverso un trend "virtuoso" legato prevalentemente ad una contrazione degli oneri di ammortamento del mutuo.

Per il 2019, come evidenziato anche per l'indicatore precedente, il valore è stato stimato sulla base delle considerazioni fatte in sede di programmazione triennale del personale 2020-2022.

Infine, come previsto dalla terza edizione del Manuale tecnico operativo Miur adottato con il Decreto Direttoriale 1055 del 30 maggio 2019, si riporta di seguito una tabella di sintesi relativamente ai limiti previsti dall'art. 9 c. 28 della L. 122/2010 e dall'art. 1, co. 188 della L. 266/05

Limite ex art. 9 c. 28 L. 122/2010 e art. 1, co. 188 L. 266/05	235.974,00	
---	-------------------	--

Tipologia contratto	Costo anno 2019	Coperture esterne	Intacco sul limite anno 2019
Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato	402.658,78	325.613,65	77.045,13
Co.co.co. amministrative	306.316,24	297.721,35	8.594,89
Personale dirigente a tempo determinato	15.767,56	0,00	15.767,56
TOTALE	724.742,58	623.335,00	101.407,58

³⁵ Art.7 DLgs 49/2012

