



UNIVERSITÀ DI PAVIA

RELAZIONE SULLA GESTIONE

2017

Versione del 21/05/2018

SOMMARIO

PREMESSA.....	3
L'ANDAMENTO ECONOMICO DELL'ESERCIZIO 2017	3
1 LA STRUTTURA DEI RICAVI.....	7
1.1 IL FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO	8
2 LA STRUTTURA DEI COSTI.....	10
3 L'ATENE0 E IL TERRITORIO.....	12
4 IL RISULTATO DI BILANCIO.....	13
5 ALCUNI INDICATORI DI BILANCIO	14
6 CLASSIFICAZIONE DELLE SPESE PER MISSIONI E PROGRAMMI	17
I RISULTATI DI CONTABILITA' ANALITICA.....	19
1. LE RISORSE IMPIEGATE PER CENTRO DI RESPONSABILITA'	20
ALLEGATI:	23

PREMESSA

Con l'avvio del bilancio unico d'Ateneo nel 2014 e il successivo passaggio alla contabilità economica si è intrapresa la strada del superamento della precedente frammentazione contabile (*un bilancio per ogni struttura*), rafforzando l'autonomia gestionale delle strutture che rimangono responsabili delle risorse loro attribuite per il conseguimento degli obiettivi di didattica e di ricerca.

I risultati economici conseguiti dall'Ateneo in questo triennio (2015-2017) mostrano un bilancio in salute. Si osserva una progettualità crescente che, tuttavia, si realizza in tempi medio lunghi rispetto a quelli programmati prevalentemente a causa della necessità di attivare le prescritte procedure amministrative-gestionali propedeutiche alla realizzazione degli interventi previsti.

In questo quadro ha, quindi, un ruolo importante la programmazione della spesa e degli investimenti (*budgeting*) che da qualche anno coinvolge tutto l'Ateneo sia per potenziare gli strumenti di controllo di gestione, che per migliorare i processi decisionali ed i meccanismi di allocazione delle risorse.

La presente relazione intende illustrare l'andamento economico della gestione 2017. Per la trattazione puntuale delle singole poste di bilancio (conto economico e stato patrimoniale) si rimanda alla Nota Integrativa.

L'ANDAMENTO ECONOMICO DELL'ESERCIZIO 2017

Trattandosi del terzo anno di applicazione della contabilità economico-patrimoniale, il conto economico di seguito esposto può essere significativamente comparato con quello dei due esercizi precedenti; il confronto con il budget non è, invece, immediato poiché la procedura in uso presso gli atenei (Ugov-conta) imposta due rilevazioni distinte e parallele relative alla *contabilità generale*, preordinata alla redazione del bilancio e alla *contabilità analitica*, garante della funzione autorizzatoria del budget.

Ritenendo fondamentale il confronto dei valori a consuntivo di contabilità generale¹ con quelli a preventivo, si è evidenziato il raffronto in Tabella 1, costruito esponendo il budget iniziale, le variazioni intervenute nell'anno ed il budget finale che non risulta in pareggio. Questo è dovuto al riporto delle economie sui progetti (finanziamenti di specifiche iniziative di ricerca e di didattica), creati negli anni precedenti per i quali la procedura esegue una scrittura di budget solo per le eventuali disponibilità residue, che riguardano prevalentemente costi ancora da sostenere rispetto a ricavi già registrati. I ricavi, infatti, vengono registrati interamente nel momento in cui si ottiene il titolo giuridico valido. Ne segue che i ricavi sono contabilizzati nell'esercizio d'origine mentre la correlata disponibilità di spesa viene riportata e autorizzata sino ad esaurimento anche negli esercizi futuri, creando un disallineamento tra ricavi e costi che genera un apparente deficit di budget. I dati a consuntivo di contabilità generale 2017 e dell'esercizio precedente chiudono il quadro informativo. L'ateneo sta valutando con il fornitore del software (CINECA) interventi sulla procedura per garantire che anche il budget finale mostri il pareggio.

I dati esposti in Tabella 1 non comprendono le scritture di fine anno che hanno eliso le partite interne, prevalentemente relative a specifici ambiti di costi, anticipati dal bilancio di Ateneo ma di competenza di unità organizzative autonome (es. finanziamento di retribuzioni di figure professionali reclutate su fondi dipartimentali)

¹ Come detto, l'utilizzo di budget è controllato dalle registrazioni in **contabilità analitica** che annotano l'impegno di risorse, 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 generale**, invece, segue le regole di competenza economica previste dal manuale tecnico e dai principi contabili. L'utilizzo delle due logiche in parte diverse spiega il mancato allineamento tra contabilità generale e analitica. In sede di relazione della gestione è opportuno superare queste discrasia dando un'informativa relativa ai dati di bilancio che possa spiegare il grado di raggiungimento degli obiettivi economici posti a budget.

TABELLA 1: RAFFRONTO BUDGET E RISULTATO ECONOMICO

	a) Budget iniziale 2017	b) Variazioni positive	c) Variazioni negative	a) +b) -c) Previsione definitiva	Scritture al 31/12/2017	Scritture al 31/12/2016
A) PROVENTI OPERATIVI						
PROVENTI PROPRI	38.834.943	21.684.366	6.727.353	53.791.956	51.701.270	47.965.973
CONTRIBUTI	147.742.393	17.153.881	5.703.211	159.193.063	158.643.656	154.673.263
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	7.811.391	178.596	842.055	7.147.932		7.825.471
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI DIRITTO ALLO STUDIO				0		
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	63.617.360	18.023.982	4.407.618	77.233.724	10.120.237	17.609.901
VARIAZIONI RIMANENZE	0			0	68.718	110.121
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI				0		
TOTALE PROVENTI (A)	258.006.088	57.040.824	17.680.236	297.366.676	220.533.881	228.184.729
B) COSTI OPERATIVI						
COSTI DEL PERSONALE	117.562.529	24.847.966	18.258.278	124.152.216	111.402.933	120.960.343
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	122.241.845	163.290.389	80.715.562	204.816.672	78.653.169	73.553.143
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	4.890.953	4.000	4.000	4.890.953	5.520.500	5.423.479
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	3.594.765	3.798.279	4.766.954	2.626.090	785.430	5.990.027
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	1.382.560	152.422	30.724	1.504.258	1.315.699	1.905.130
TOTALE COSTI (B)	249.672.652	192.093.055	103.775.518	337.990.189	197.677.732	207.832.122
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	8.333.436	-135.052.231	-86.095.282	-40.623.513	22.856.149	20.352.607
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-171.000	128.727	1	-42.274	112.761	114.582
PROVENTI FINANZIARI	0	127.899	0	127.899	127.899	129.242
UTILI SU CAMBI	-1.000	828	1	-173		
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	170.000	0	0	170.000	11.864	12.009
PERDITE SU CAMBI					3.274	2.651
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE						
RIVALUTAZIONI						
SVALUTAZIONI						
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-268.085	3.294.531	116.771	2.909.675	2.484.318	119.108
PROVENTI STRAORDINARI	60.000	3.493.912	128.379	3.425.534	3.478.166	705.782
ONERI STRAORDINARI	328.085	199.381	11.607	515.858	993.848	586.674
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	7.894.351	-131.628.973	-85.978.510	-37.756.112	25.453.227	20.586.297
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	7.894.351	881.532	1.157.631	7.618.252	6.412.173	7.101.747
G) VARIZIONI SU PARTITE INTRA GRUPPO						
RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E-F+G)	0	-132.510.505	-87.136.141	-45.374.364	19.041.055	13.484.550

L'analisi dei dati esposti in Tabella 1 mostra un trend in diminuzione dei proventi effettivamente realizzati a consuntivo sia rispetto al budget, che rispetto all'anno precedente. In particolare, si evidenziano i seguenti elementi:

- **Ricavi propri:** in crescita rispetto all'anno precedente, ma inferiori alle previsioni di budget: la revisione del modello contributivo ha, infatti, avuto un impatto di riduzione degli incassi della prima rata dell'anno accademico 2017-2018. Come noto nel corso del 2017, in osservanza delle previsioni della legge di bilancio 2017, l'Ateneo, ha adottato un nuovo modello contributivo perseguendo obiettivi di sostegno al diritto allo studio, inclusione delle fasce deboli, premio del merito. Di conseguenza, è stato stabilito un limite di esenzione totale dalla contribuzione per gli studenti con ISEE fino a € 23.000 pur mantenendo inalterato il finanziamento ai servizi da erogare. Tasse e contributi per corsi di laurea e laurea magistrale si attestano quindi a € 32.3 mln, rispetto a € 34.7 dell'anno precedente. In crescita, invece, sia le tasse ed i contributi per le scuole di specializzazione ed il post lauream, così come i proventi per ricerca commissionata o da bandi competitivi. Per le scuole di specializzazione vi è un effetto legato al cambio della regola di contabilizzazione a seguito della revisione della procedura e dell'informatizzazione del flusso gestionale; nel 2017, quindi, vi è un aumento legato al risconto passivo contabilizzato nel 2016 e non più mantenuto.

- **Contributi:** in crescita rispetto all'anno precedente, ma inferiori rispetto alle previsioni di budget per effetto delle scritture di risconto attivo che devono essere effettuate sulle commesse di ricerca non completate. L'assegnazione di FFO 2017 e 2016 sono evidenziate in Tabella 2. La quota 2017 mostra un lieve calo anche in relazione alla mancata assegnazione di tutte le voci di ripartizione previste dal Decreto Ministeriale. Peraltro, il totale 2017 è crescente rispetto all'anno precedente in quanto include quote di competenza degli esercizi precedenti (programmazione triennale 2016).
- **Proventi per attività assistenziale:** questa voce di ricavo è pari a zero nel 2017 in relazione alle nuove indicazioni ministeriali di contabilizzazione degli stessi. I versamenti che gli Enti del SSN effettuano all'Ateneo a titolo di remunerazione delle prestazioni sanitarie rese da personale universitario convenzionato (rif. Indennità perequativa, esclusività, competenze ospedaliere diverse e libera professione, ecc.) devono essere contabilizzate come credito verso le strutture convenzionate e debito verso i dipendenti, non più come costo e ricavo d'esercizio. A questa diminuzione di proventi corrisponde una riduzione equivalente del costo del personale.
- **Altri proventi e ricavi diversi:** l'importo 2017 risulta inferiore a quello dell'anno precedente in relazione all'azzeramento dei proventi da servizi destinati agli studenti (come previsto dalla riforma contributiva di cui sopra). La quota di ricavi da commesse di ricerca, derivanti da bandi pre 2015 (gestiti in contabilità finanziaria e poi riportati in economica, attraverso il meccanismo del risconto passivo) si riduce via via progressivamente. Il confronto con il budget non è significativo poiché include l'ammontare di utilizzo di riserve a copertura delle disponibilità sui progetti, operazione contabile che consente il pareggio in fase di previsione iniziale.
- Le **rimanenze finali**, relative ai libri della casa editrice universitaria sono in via di esaurimento.

Rispetto alla previsione iniziale, i **costi operativi** sono, invece, generalmente inferiori al budget che, avendo valenza autorizzatoria, non è sempre confrontabile con il costo effettivamente sostenuto. Lo stanziamento preventivo di spesa deve, infatti, essere autorizzato per intero e disponibile al momento dell'assunzione dell'obbligo giuridico anche quando ha durata pluriennale. Il criterio della competenza economica, al contrario impone di far gravare come costo dell'anno solo la quota di effettiva pertinenza. A questo si aggiunge l'effetto distorsivo dei riporti dei saldi di budget non utilizzati per autorizzare le spese finanziate da proventi iscritti a bilancio degli esercizi precedenti. Questo crea un'alterazione e una limitazione a livello informativo poiché, a fronte di una capacità di spesa pressoché costante e limitata dell'ente, si riversano nell'anno gli stanziamenti di budget inutilizzati, specialmente per i progetti di ricerca ma non solo. Il meccanismo del *cost to cost*, ovvero della valorizzazione dei ricavi a bilancio in proporzione ai costi di competenza dell'anno², in parte mitiga questo effetto ma è irrilevante rispetto alle dimensioni dei fondi accumulati in Ateneo negli anni.

In sintesi:

2

Come specificato dal D.M.14-1-2014n.19 Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università, all'articolo 4 comma 1, g "Per i progetti, le commesse o le ricerche finanziate/cofinanziate annuali la valutazione avviene in base al criterio della commessa completata; per i progetti, le commesse o le ricerche finanziate/cofinanziate pluriennali la valutazione avviene in base al criterio della commessa completata ovvero, in relazione a condizioni contrattuali e/o di finanziamento riconducibili allo stato avanzamento lavori, in base al criterio della percentuale di completamento. Nella Nota Integrativa sono fornite indicazioni sul metodo utilizzato.

I proventi relativi ai progetti, alle commesse e alle ricerche finanziate/cofinanziate sono registrati come ricavi e non come anticipi. Nel caso in cui nell'anno i costi registrati siano maggiori dei proventi, è quindi necessario valorizzare i proventi di competenza e iscrivere il rateo attivo a Stato Patrimoniale nell'apposita area specifica dell'attivo, nel caso opposto, quando i proventi sono maggiori dei costi, è necessario rinviare parte dei primi agli esercizi successivi con lo strumento contabile del risconto passivo, da iscrivere a Stato Patrimoniale, nell'apposita area specifica del passivo."

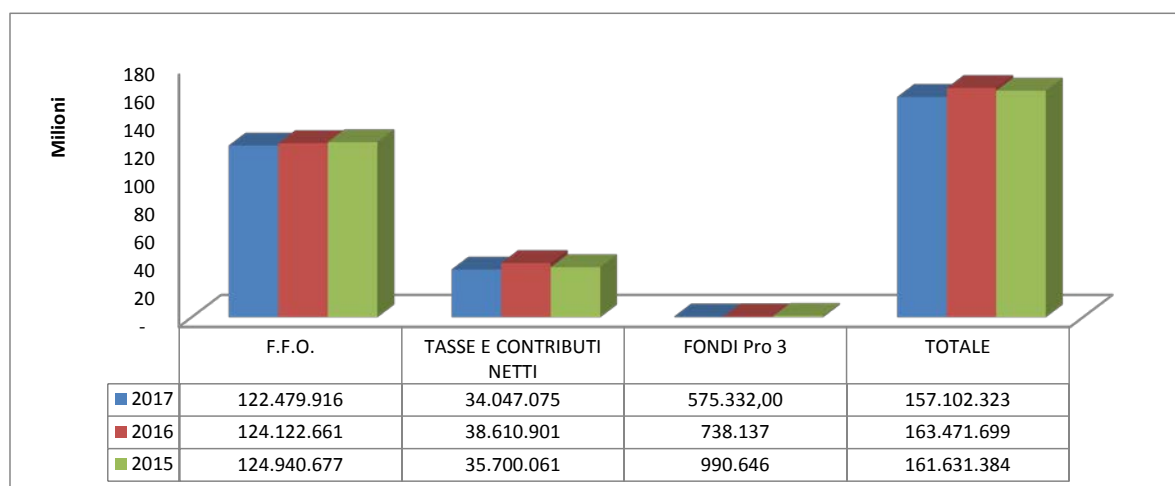
- Il **costo del personale** strutturato è inferiore alla previsione di budget prevalentemente a causa del fisiologico ritardo nell'attuazione del piano di reclutamento e della mancata realizzazione degli aumenti retributivi previsti. La rilevante riduzione rispetto all'anno precedente origina da circa 2 mln di risparmi e da 7.5 mln generati dalla differente modalità di contabilizzazione delle retribuzioni per prestazioni sanitarie rese da personale universitario convenzionato, già sopra illustrata.
- I **costi della gestione** mostrano un significativo aumento rispetto al 2016 pur rimanendo ampiamente sotto il livello previsto a budget, per gli effetti sopra descritti. I maggiori aumenti rispetto all'anno precedente sono connessi prevalentemente agli oneri di trasferimento a partner per progetti internazionali di ricerca, all'acquisto di servizi (per esempio sono stati attivati nuovi contratti per la gestione delle aule informatizzate e dei laboratori), riscaldamento per la chiusure delle passate stagioni termiche e condizionamento ed, infine, per servizi ausiliari, traslochi e facchinaggio.
- Gli **ammortamenti** sono in crescita in relazione ai maggiori investimenti dell'anno, a livello di budget lo stanziamento è incluso tra i costi operativi per progetti (costi della gestione corrente), oltre che tra gli ammortamenti veri e propri. Il legislatore richiede che, nel calcolo degli ammortamenti, la quota relativa ai beni acquistati in regime di contabilità finanziaria venga compensata da ricavi equivalenti tramite operazioni di risconto.
- In drastica riduzione gli **accantonamenti** rispetto al 2016 ed anche gli **oneri diversi** di gestione per la contrazione di oneri da contenzioso e perdite su crediti. Gli accantonamenti ai fondi rischi e a oneri futuri fatti negli scorsi anni risultano adeguati pertanto non si è provveduto ad ulteriore stanziamento.
- In utile sia la gestione finanziaria che quella straordinaria, nella quale è stato ricondotto l'incasso di una quota ministeriale relativa alle borse di specializzazione medica dell'anno A.A. 2011/2012 e A.A. 2012/2013.

Il risultato di esercizio è pari a € 19.041.054,55, superiore a quello dell'anno precedente prevalentemente in relazione ai minori costi di accantonamento dell'esercizio 2017 rispetto a quello precedente.

1 LA STRUTTURA DEI RICAVI

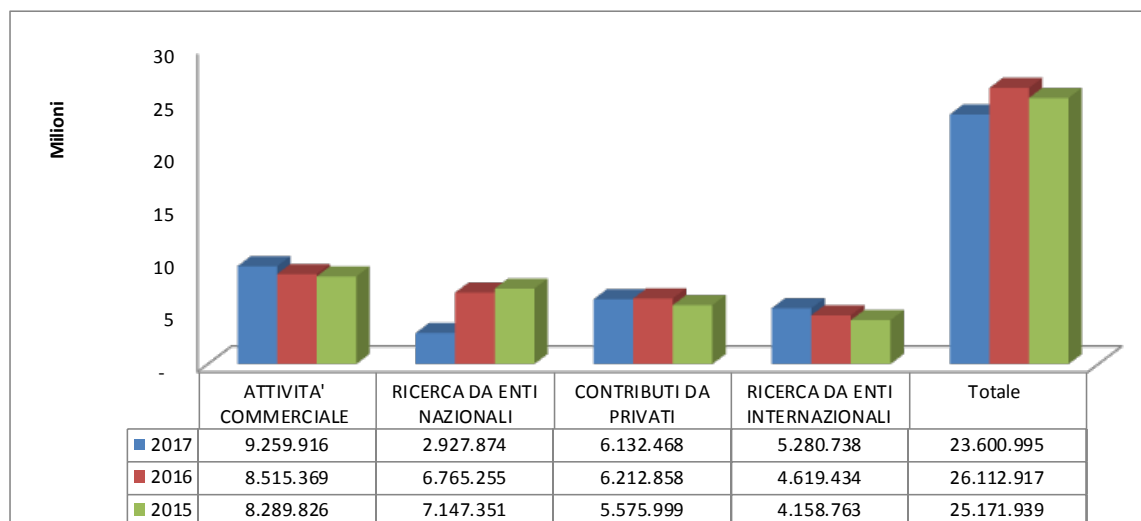
Il grafico 1 illustra l'andamento delle singole componenti dei ricavi di Ateneo: FFO, contribuzione ed autofinanziamento. Come sarà meglio descritto nel paragrafo successivo, nel 2017 si è manifestato un calo sia del finanziamento ministeriale, sia delle tasse e i contributi da studenti, al netto dei rimborsi. Questa tendenza, pur combinata alla contrazione del costo del personale, fa registrare un peggioramento dell'indice d'incidenza della spesa del personale sulle entrate da FFO e contribuzione netta: da 66.76% a 68.34%. Tuttavia, considerando l'andamento degli indicatori ministeriali, l'Ateneo mantiene un valore ben al di sotto del limite previsto dal legislatore per gli 'atenei virtuosi' (80%). Il grafico successivo espone i dati relativi alle tasse e contributi così come esposto nella banca dati ministeriale proper (corrispondente alle quote incassate), mentre i valori di FFO corrispondono alle assegnazioni (come in tabella 2).

GRAFICO 1: RICAVI DA CONTRIBUZIONE E FFO



In merito all'autofinanziamento il confronto con gli anni precedenti, in termini di flussi monetari generati, mostra un miglioramento nell'attività commerciale e nella ricerca internazionale. I contributi da privati sono rimasti pressoché invariati mentre la ricerca nazionale ha subito una ulteriore flessione (Graf. 2). Si precisa che i dati esposti sono considerati al netto dei trasferimenti a partner che risentono delle asincronie temporali fra il momento dell'incasso della quota complessiva attribuita e il momento in cui la quota spettante ai partner viene trasferita. Pertanto, l'analisi dell'entrate incassate anno per anno per ricerca e per tipologia di progetti informa sulla disponibilità immediata di finanziamenti, ma non permette di valutare quale sarà la disponibilità futura di risorse per la ricerca. Questo tipo di informazione deve invece essere ricavato dall'attività progettuale in essere e dall'ammontare dei ricavi contabilizzati in relazione a progetti di ricerca già approvati.

GRAFICO 2: INCASSI DA AUTOFINANZIAMENTO



1.1 IL FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO

A bilancio il saldo contabile dei contributi correnti da MIUR - Fondo Finanziamento Ordinario è pari a €124.761.522, inclusivo degli effetti contabili dei risconti e delle contabilizzazioni di quote degli anni precedenti per le quali la comunicazione ufficiale è stata tardiva, come da dettaglio:

FFO Contabilizzato		124.761.522
+ Risorse 2017 assegnate nel 2018		753.321
- Risorse ante 2017 contabilizzate nel 2018	-	2.944.063
+ Risconto passivo Fondo Giovani		988.102
-Altro (Contabilizzazione unatantum e Rimborsi)	-	29.099
FFO Assegnato		123.529.783

<u>Dettaglio risorse ante 2017 contabilizzate nel 2018</u>	
Art. 2 Quota Base - Consolidamento Pro 3 2013-2015 - S.Do Tirocini Curriculari	82.894
Art. 5 Incentivi Per Chiamate Dirette Ai Sensi Della Legge 230/2005	279.210
Art. 10 Lett. E) Assegnazione Fondo Sostegno Giovani- Piano Lauree Scientifiche Pls	1.579.634
Art. 10 Lett. E) Assegnazione Fondo Sostegno Giovani- Tutorato E Attivita' Didattiche E Integrative	163.002
Art. 10 Lett. E) Assegnazione Programmazione Triennale 2016 - 2018	738.137
Art. 10 Lett. E) Riassegnazione Integrazione Inps Maternita' Assegnisti Di Ricerca Dm 335/2015	25.423
Art. 10 Lett. H) Assegnazione Contributo Alle Spese Per Prove Di Ammissione Alle Scuole Di Specializzazione Medica	4.959
Art. 10 Lett D) Ffo Dm 335/2015 Funzionamento Commissioni Per L' Abilitazione Scientifica Nazionali	27.252
Proroga Contratto Rtd B Ex Art. 24 C. 3 L. 240/10 (Circolare Miur 2682/2017) Finanz Con F.Di Rita Levi Montalcini - Capponi Livia 2/4/17 - 31/12/17	43.552
Totale risorse ante 2017 contabilizzate nel 2018	2.944.063

Per comprendere la dinamica delle assegnazioni ministeriali è utile analizzare le quote attribuite ufficialmente, a prescindere dalla modalità di contabilizzazione, per singolo decreto annuale:

TABELLA 2: FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO

FFO DM n°610/2017	bdg 2017	2017	2016	(2017-2016)
Art 1- assegnazioni per obbligazioni assunte nei progressi esercizi			80.113	- 80.113
Art 2- Interventi quota base	83.617.947	80.139.547	83.477.120	- 3.337.573
- costo standard	22.714.471	22.764.390	22.714.471	
- quota storica	60.297.435	57.365.136	60.297.435	
- tirocini curriculari (al netto di recuperi)			7.473	
- quota pro3: 2013-2015	606.041		606.041	
- recupero		- 29.099	- 148.300	
- importo una tantum		39.120		
Art 3- Assegnazione quota premiale (L.1/2009)	30.231.053	30.014.498	28.508.535	1.505.963
a) risultati della ricerca		17.804.051	18.002.219	
b) politiche di reclutamento		5.988.366	5.789.562	
c) risultati della didattica (componente internaz)			2.739.978	
d) risultati della didattica (studenti attivi)			1.976.776	
d) autonomia responsabile		5.526.932		
e) correzioni		- 58.172		
f) integrazione		753.321		
Art 4- Intervento perequativo		2.725.960	2.500.966	224.994
Art 5- Chiamate dirette			201.747	- 201.747
Art 9- Piani straordinari di reclutamento	4.816.885	5.064.847	4.935.023	129.824
FFO STRUTTURALE	118.665.885	117.944.852	119.501.757	- 1.556.905
Art 8- Intervento a favore degli studenti	3.594.516	4.474.721	4.047.733	426.988
- borse post lauream	2.547.927	2.787.183	2.714.760	
- fondo sostegno giovani	900.000	988.102	1.193.716	
-Intervento a favore degli studenti diversamente abili	146.589		139.257	
- riparto no tax area		699.436		
Art 9- Interventi da disposizioni legislative	1.000.000	1.110.210	1.311.308	- 201.098
- tirocini				
- programmazione triennale 2013-2015				
- <i>programmazione triennale 2016-2018</i>	1.000.000	575.332	738.137	
- commissione per l'abilitazione scientifica				
- integrazione maternità assegnisti di ricerca		69.878	63.978	
- piano lauree scientifiche			504.234	
- fondo per il finanziamento attività di base		465.000		
- contributo per prove ammissione scuole di specializzazione			4.959	
Art10- Ulteriori interventi				
ALTRE ASSEGNAZIONI	4.594.516	5.584.931	5.359.041	225.890
Totale	123.260.401	123.529.783	124.860.798	- 1.331.015

Il Decreto Ministeriale, 9 agosto 2017 n. 610, Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2017, ha previsto uno stanziamento complessivo pari a € 6.981.890.720 in aumento di circa 40Ml di euro rispetto all'analoga ripartizione 2016; **la quota strutturale** all'Ateneo di Pavia risulta complessivamente pari a € 117.944.852 formato in prevalenza dalle seguenti voci:

- € 80.139.547 quale quota base (-3,3 mln vs 2016), al netto del recupero fondo giovani (€ 29.099),
- € 29.261.177 quale quota premiale della prima assegnazione, alla quale si assommano € 753.321 della seconda assegnazione, comunicata nel febbraio 2018 (+ 1,5 mln vs 2016),
- € 2.725.960 a titolo d'intervento perequativo e di salvaguardia del limite di riduzione delle assegnazioni dell'anno precedente (+ 0,3 mln vs 2016), inclusivo dell'importo una tantum (€ 39.120),
- € 5.064.847 per il consolidamento dei piani straordinari di reclutamento (+0,1 mln vs 2016).

La riduzione complessiva è spiegata prevalentemente dalla crescita dell'incidenza del costo standard nel metodo di allocazione per il quale l'Ateneo ha un peso inferiore a livello di sistema rispetto al finanziamento storico. La crescita della quota premiale connessa ai risultati ottenuti in relazione alla qualità della ricerca scientifica, al miglioramento del reclutamento e all'introduzione della cosiddetta "autonomia responsabile" compensano solo parzialmente questo effetto negativo.

L'intervento perequativo attenua ulteriormente l'effetto di perdita, attestandosi a un valore leggermente crescente rispetto a quello dell'anno precedente

Alla quota strutturale si aggiungono quelle **specifiche**, tra le quali quelle a favore degli studenti (€ 4.474.721), in crescita rispetto all'anno precedente per l'assegnazione prevista a copertura a compensazione del minor gettito da contribuzione studentesca in proporzione al numero degli studenti dell'anno accademico 2016/17 esonerati dal pagamento di ogni contribuzione, così come previsto dalla Legge di bilancio 2017.

Manca ancora l'attribuzione per gli interventi a favore degli studenti diversamente abili (€ 135.971).

Infine tra gli **altri interventi da disposizione legislativa** pari a € 1.110.210, si annoverano quelli relativi alla programmazione triennale 2016-2018 e a sostegno del finanziamento della ricerca di base, previsti dalla legge di stabilità 2017.

In tabella manca anche l'assegnazione per il sostegno e la gestione della rete scientifica di telecomunicazioni a banda larga a favore del sistema universitario (€ 106.427).

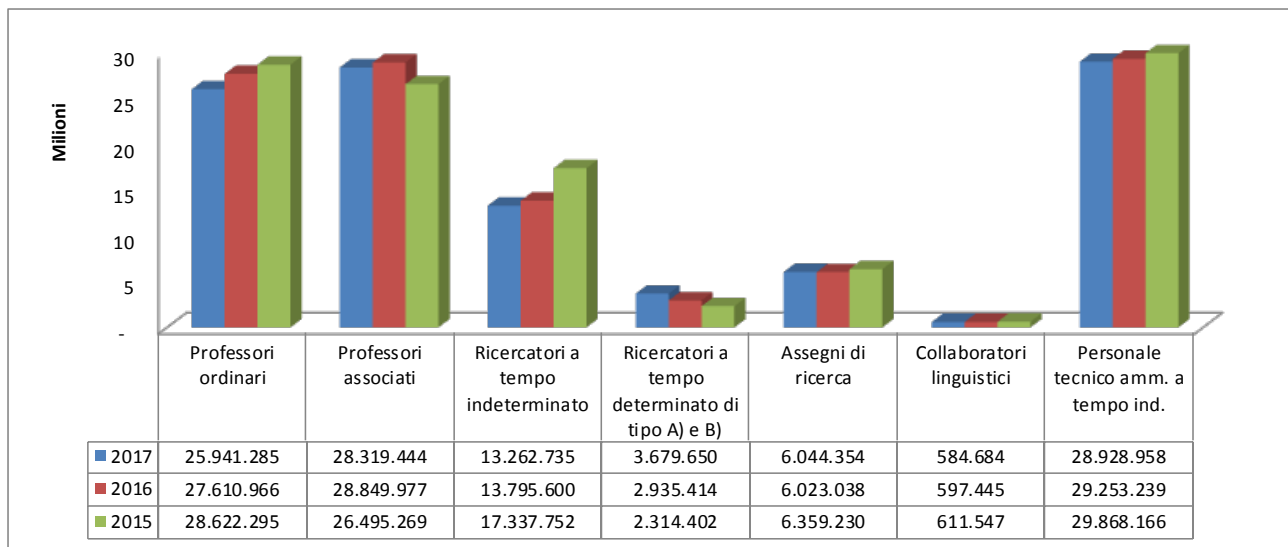
2 LA STRUTTURA DEI COSTI

Per l'Ateneo di Pavia il costo maggiore è quello delle risorse umane che, tuttavia, risulta in contrazione negli ultimi anni a seguito dei numerosi pensionamenti avvenuti non compensati da altrettanti inserimenti in ruolo, in relazione alle significative limitazioni al turn-over degli ultimi anni. Completato il piano straordinario di reclutamento di professori associati, si evidenzia una leggera flessione del costo dei professori ordinari parzialmente compensata dall'incremento del potenziale di ricerca, inteso come ricercatori a tempo determinato ed assegnisti. Anche il personale tecnico conferma la tendenza alla riduzione a seguito di numerosi pensionamenti.

Tutte le categorie di personale di ruolo sono state interessate da blocchi retributivi³, pertanto in relazione alla necessità di sostenere eventuali oneri da rinnovo contrattuale o aumento salariale è stato mantenuto uno specifico fondo a bilancio.

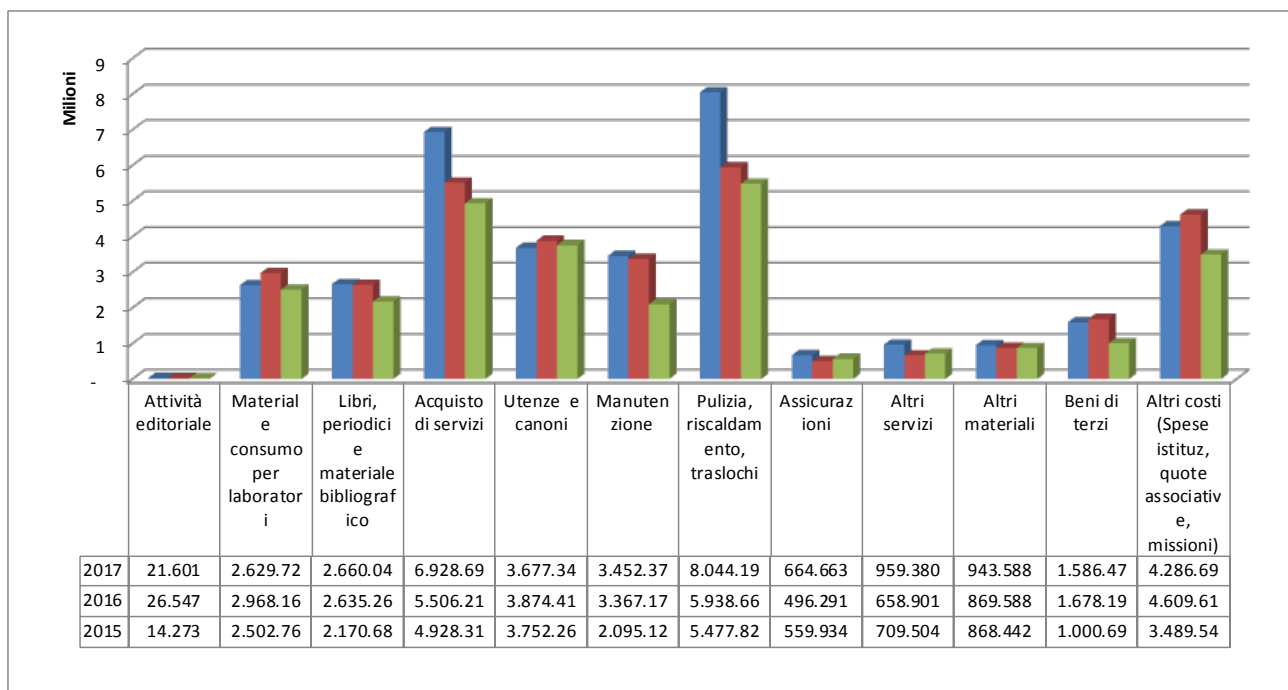
³ La Sentenza dichiara l'illegittimità costituzionale sopravvenuta, a decorrere dal giorno successivo alla pubblicazione della sentenza stessa nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica e nei termini indicati in motivazione, del regime di sospensione della contrattazione collettiva, risultante da: art. 16, comma 1, lettera b), del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98 (Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria), convertito, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, della legge 15 luglio 2011, n. 111, come specificato dall'art. 1, comma 1, lettera c), primo periodo, del d.P.R. 4 settembre 2013, n. 122 (Regolamento in materia di proroga del blocco della contrattazione e degli automatismi stipendiali per i pubblici dipendenti, a norma dell'articolo 16, commi 1, 2 e 3, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111); art. 1, comma 453, della legge 27 dicembre 2013, n. 147 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato - Legge di stabilità 2014) e art. 1, comma 254, della legge 23 dicembre 2014, n. 190 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato - Legge di stabilità 2015).

GRAFICO 3: COSTO DEL PERSONALE



Dopo il costo del personale, la voce di costo più rilevante è rappresentata dai costi della gestione corrente che comprende gli oneri sostenuti per il funzionamento delle strutture di Ateneo. Di seguito sono riportati i dati classificati per tipologia. Si evidenzia un incremento del 10% rispetto al 2016. L'aumento interessa in particolare il riscaldamento, i traslochi e facchinaggio (+35%), i costi per assicurazione (+34%) e le spese per altri servizi (+46%) con particolare riferimento a pubblicità e spese legali. Si osserva, invece, una lieve riduzione per le spese relative all'attività editoriale (-19%) e all'acquisto di materiale di consumo per laboratori (-11%).

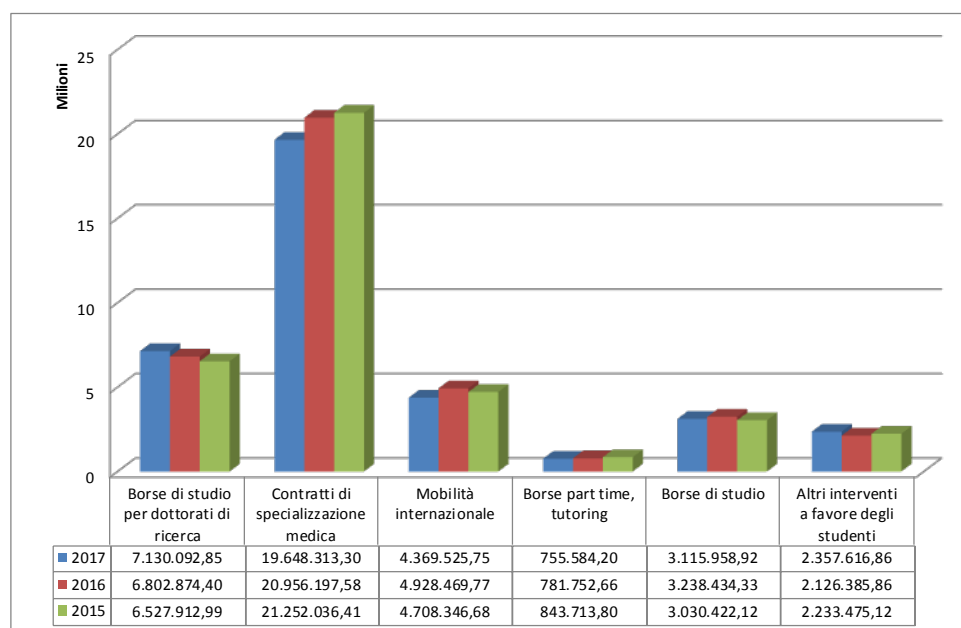
GRAFICO 4: COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE



Un'ulteriore rilevante voce di costo è rappresentata dalle risorse destinate agli studenti e al potenziale di ricerca. Nel complesso si registra una lieve riduzione rispetto agli anni precedenti. In particolare, le voci maggiormente interessate sono la mobilità internazionale (-11%) e i contratti di specializzazione medica (-6%). Sono, invece, incrementate le borse di studio per dottorati di ricerca (+5%) ed i costi relativi agli interventi agli studenti (+11%) che comprendono i costi per orientamento, tutoraggio, stage, studenti part-time, tirocini per

l'inserimento nel mondo del lavoro, i costi per il sostegno degli studenti disabili e per le attività culturali degli studenti.

GRAFICO 5: BORSE E ALTRI COSTI PER GLI STUDENTI



3 L'ATENEO E IL TERRITORIO

Anche per il 2017 l'Università di Pavia ha sviluppato rapporti di collaborazione con gli altri atenei ed enti regionali non solo per lo sviluppo delle attività didattiche e di ricerca, ma anche per la diffusione della cultura dell'innovazione.

Con Regione Lombardia è stato raggiunto un importante accordo per il finanziamento del nuovo Campus Salute (6,5 mln€) che sarà collocato negli spazi di I.R.C.C.S San Matteo; di tale finanziamento 1,5 milioni sono stati già incassati mentre 5 milioni, inseriti nei conti d'ordine del 2017, saranno iscritti a budget e bilancio nel 2018, sulla base della competenza economica da cronoprogramma dei lavori. Altro risultato significativo, è quello relativa all'aggiudicazione del bando "Interventi emblematici maggiori 2016" erogato dalla Regione Lombardia per la realizzazione in area Botta 1, del primo lotto di lavori del Museo Spallanzani in attuazione delle iniziative promosse dalla Fondazione Cariplo.

Sempre nell'ambito di collaborazione con gli enti del territorio, sono state raggiunte intese per il finanziamento di un posto da ricercatore a tempo determinato, nel settore di musicologia e storia della musica, con il Centro di Musicologia Walter Stauffer di Cremona e la Fondazione Ezio Franceschini ONLUS. Ugualmente la Fondazione Mondino ha espresso la volontà di sostenere l'attività di didattica e di ricerca dell'ateneo, finanziando il reclutamento di un ricercatore a tempo determinato in neurologia, due professori associati (neuropsichiatria infantile e neuroradiologia pediatrica) e anche una borsa di dottorato di ricerca nella disciplina di neuropsichiatria infantile. Infine continua il percorso di sviluppo della formazione di secondo livello, anche sostenuta da imprese private, tra le quali si ricorda l'intesa con FacilityLive srl per l'attivazione nell'anno accademico 2017/18, il Master Universitario di I livello in "Digital Innovation & Entrepreneurship".

In conclusione è da segnalare l'iniziativa di crowdfunding per la quale l'ateneo ha allestito una piattaforma innovativa che coinvolge attivamente i sostenitori. Ad oggi i progetti che hanno raggiunto o superato il budget richiesto rappresentano il 68% (27) della campagna andata online (40); il totale delle donazioni raccolte al marzo 2018 si attesta a 533.079,00 Euro. La piattaforma è prevalentemente dedicata al sostegno di progetti di ricerca scientifica, che riguardano le relative macro-aree: le Scienze della Vita rappresentano quasi la metà (47%) dei progetti andati on-line, seguite dalla Scienze e Tecnologie (31%) e, infine, dalle Scienze Umanistiche e Sociali (22%).

4 IL RISULTATO DI BILANCIO

Il risultato d'esercizio d'Ateneo 2017, al netto delle imposte, è pari a € 19.041.054,55. Il significativo risultato positivo è prevalentemente dovuto ad alcuni fattori rilevanti quali:

- la costante progettualità espressa dalle strutture dipartimentali, come esposto in Tabella 3;
- il risultato di gestione straordinaria dovuta alle sopravvenienze attive;
- i minori accantonamenti effettuati a consuntivo;
- le economie effettuate sulle voci di costo tra le quali quella più rilevante è del costo del personale che, in assenza di chiare linee legislative in materia di aumento, a budget aveva incluso l'ipotesi di incrementi salariali.

Come noto, la logica seguita dal legislatore che ha introdotto bilancio unico e contabilità economico-patrimoniale indirizza gli Atenei verso una visione unitaria dei processi e delle strutture organizzative. Ne segue che l'utile generato dalla gestione complessiva debba essere rilevato come una grandezza unica ed è prassi presso gli Atenei procedere alla sua approvazione in modo indiviso, riservando alla fase di budgeting il processo di allocazione delle risorse disponibili alle strutture. A titolo informativo è, tuttavia, disponibile in tabella 3 il dettaglio dell'utile per singola unità, anche se una corretta lettura dei dati deve tener conto di queste importanti precisazioni:

- gli utili delle strutture sono sovrastimati poiché tutti i costi di personale strutturato e non (assegni di ricerca ricercatori a tempo determinato, borse, etc. seppur finanziati dalle strutture) sono a carico delle aree dirigenziali;
- vi sono altri costi sostenuti dalle Aree dirigenziali che non sono ripartire tra le strutture (es. imposte, tasse);
- non sono quantificati presso le strutture i costi di utilizzo della liquidità ad esempio per versamenti effettuati dalle aree dirigenziale a fronti di incassi presso i dipartimenti (es. versamento dell'iva mensile);
- non sono allocati alle strutture i costi cosiddetti indiretti di funzionamento (manutenzioni, utenze, riscaldamento, etc. e servizi erogati centralmente). È attualmente in fase di elaborazione un modello analitico di Ateneo che consentirà di pervenire ad un'allocazione di tali costi.

TABELLA 3: DETTAGLIO PER STRUTTURA

Struttura	Risultato Economico
1. Aree Dirigenziali e Centri di Servizi	11.261.761
- DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAMENTO	629.342
- DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	1.302.872
- DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	638.228
- DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI	178.999
- DIPARTIMENTO DI MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	69.200
- DIPARTIMENTO DI SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE, DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE	393.620
- DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	612.983
- DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE	449.385
- DIPARTIMENTO DI MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	54.579
- DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE "LAZZARO SPALLANZANI"	482.421
- DIPARTIMENTO DI CHIMICA	246.423
- DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	603.272
- DIPARTIMENTO DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	194.060
- DIPARTIMENTO DI FISICA	783.496
- DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	193.436
- DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL FARMACO	405.976
- DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	295.543
- DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA	91.085
2. Dipartimenti	7.624.917
3. Centri di Ricerca Interdipartimentali (dettagliati in Allegato 1)	154.376
Utile di esercizio 2017	19.041.055

Il Consiglio di Amministrazione ha sostenuto nella seduta di aprile una specifica discussione di indirizzo per la destinazione dell'utile e la revisione dei vincoli sul patrimonio di ateneo.

Nella ridefinizione dei vincoli sul patrimonio, si sono mantenuti interamente quelli relativi all'attività progettuale delle strutture risultanti al 31/12/2017, salvaguardando la continuità e sostenibilità delle attività.

Vista l'importanza del piano triennale delle opere, si propone quindi di destinare una quota pari a € **10.443.096** dell'utile 2017 ad una riserva specifica per le opere edili programmate per il 2019 e 2020 così identificate:

- € 780.000 per i lavori di miglioramento sismico e messa in sicurezza di Scienze del Farmaco;
- € 1.713.096 per la riqualificazione ed adeguamento della mensa al Polo Cravino;
- € 1.950.000 per il risanamento della copertura ed il raffrescamento del Polo San Tommaso;
- € 2.000.000 per la manutenzione straordinaria del Polo San Felice;
- € 4.000.000 per il 2° lotto di Palazzo Botta.

I dettagli dei costi previsti per le singole opere sono illustrati nel Programma Triennale dei lavori 2018/2020.

5 ALCUNI INDICATORI DI BILANCIO

Ai fini di una migliore analisi e leggibilità degli equilibri e delle dinamiche sottese ai dati contabili, si ritiene utile proporre un'analisi di alcuni indicatori di bilancio.

I valori degli indicatori MIUR⁴ sono riportati nella tabella seguente e per l'anno 2017 sono una stima

⁴ Definiti con Decreto Legislativo 49/2012 e con DM 47 del 30 gennaio 2013.

dell'ateneo, non essendo disponibili quelli ufficiali:

TABELLA 4:INDICATORI MIUR

Indicatori ministeriali PROPER	2017-stima	2016	2015
Spese di personale su FFO e tasse nette	68,34%	66,76%	69,45%
Indebitamento	2,76%	2,76%	3,04%
Indice di sostenibilità finanziaria	1,19	1,21	1,16

Al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economica-finanziaria e patrimoniale delle università, a livello ministeriale sono stati definiti i seguenti indicatori: spese di personale, indebitamento e sostenibilità economico finanziaria (ISEF).

L'indicatore 'spese di personale' è calcolato come rapporto tra le spese fisse e accessorie sostenute per il personale (compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto) e le entrate complessive (ovvero finanziamenti ministeriali più contribuzione studentesca). Il valore di riferimento da non superare è assunto pari all'80%. In linea generale, l'indicatore consente di verificare la 'sostenibilità' della spesa per il personale dell'Ateneo evidenziando la quota di 'ricavi stabili' assorbita dalle stesse e la quota disponibile per il sostenimento delle altre spese. L'incidenza di spese di personale sulle entrate complessive mostra un trend "virtuoso" passando da 72.73% nel 2012 al 68,34% nel 2017 (valore provvisorio sino alla comunicazione ufficiale dal MIUR).

L'indice di indebitamento è calcolato rapportando l'importo dell'ammortamento annuo (quota capitale più quota interessi) al totale delle entrate correnti complessive, al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi. Il valore limite è posto pari al 10% e influenza la percentuale di turnover solo quando l'indicatore relativo alle spese per il personale è superiore all'80%. Anche l'indice di indebitamento mostra un trend "virtuoso" di contenimento.

L'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) superiore ad 1 rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio. È calcolato come rapporto fra due grandezze (A/B), dove A è pari all'82% della sommatoria di alcune poste di entrata nette (FFO, Fondo di programmazione Triennale, Contribuzione netta studenti al netto dei fitti passivi) e B è dato dalle Spese di personale e Oneri di ammortamento. Anche in questo caso, il valore dell'indicatore mostra un trend "virtuoso" attestandosi ad un valore pari a 1,20.

Occorre sottolineare che gli indicatori sopra riportati sono utilizzati dal Ministero per ripartire fra gli Atenei l'ammontare di punti organico derivante dai pensionamenti dell'anno precedente e da impiegare per i futuri reclutamenti. In relazione alla percentuale di turn-over annualmente stabilita dalla legge di bilancio, l'ammontare di punti organico complessivamente disponibile per il sistema, viene attribuito alle sedi in funzione dei valori assunti dagli indici calcolati. In particolare migliorando lo scarto tra l'indice di costo del personale e quello teorico di soglia pari all'80%, l'Ateneo beneficia di una maggiore attribuzione di punti organici ministeriali per le assunzioni del personale poiché è considerato virtuoso nella gestione della spesa. Nell'anno 2017, infatti, in base ai valori consuntivi dell'anno 2016, all'Ateneo di Pavia sono stati ri-attribuiti 34.82 punti organico, pari a 80.6% di quelli liberati (43.20)

Tabella 5: INDICATORI DI BILANCIO (ffo strutturale)

INDICATORI	2017	2016	2015
Costo del personale su costi operativi	56,36%	58,20%	61,23%
Costo del personale su FFO strutturale	94,83%	101,81%	104,20%
<i>(FFO al netto di interventi una tantum o progetti specifici)</i>			
Costi operativi/costi totali	91,71%	96,43%	96,17%
Costo della gestione corrente/costi totali	36,49%	34,13%	31,85%
Proventi propri/totale proventi	23,44%	21,02%	19,70%
Contributi/totale proventi	71,94%	67,78%	68,89%
Autofinanziamento	33,89%	34,84%	33,65%
<i>(Tasse e contributi, contratti e contributi per ricerca, altri ricavi al netto di contributi MIUR)/(Proventi propri, totale contributi e ricavi diversi)</i>			
Disponibilità finanziarie/ Debiti	429,30%	430,33%	375,31%
Rigidità patrimoniale	37,06%	38,49%	38,35%
<i>(Immobilizzazione nette/totale attività)</i>			

Più in generale è d'attualità il tema relativo alla definizione di una gamma di indicatori di bilancio che consenta di cogliere equilibri e trend della situazione economica, finanziaria e gestionale degli Atenei favorendo un confronto utile fra le sedi. Alcuni indicatori sono tipicamente riconducibili alla capacità di autofinanziamento che per l'Ateneo di Pavia si attesta al 33,89% del totale dei ricavi, in leggera flessione rispetto all'anno precedente.

Altri indicatori, invece, sono relativi all'incidenza del costo del personale, come elemento di maggior rilevanza nelle organizzazioni universitarie. Indicazioni utili quindi sono tratte dall'incidenza percentuale di costo personale su costi operativi, corrispondenti all'intera gestione caratteristica dell'Ateneo, e sulla percentuale di costo del personale su FFO strutturale.

Nel primo caso, i processi produttivi universitari si confermano caratterizzati da prevalenza di fattore umano, pertanto l'incidenza degli altri fattori è attorno al 40%. Nel secondo caso, si evidenzia come il FFO strutturale, in calo, sia bastevole per finanziare il costo del personale; non è significativo il confronto con l'anno precedente poiché inficiato dall'inclusione nel 2015 e 2016 degli oneri per attività sanitaria.

Nel complesso l'Ateneo di Pavia non mostra problemi di liquidità e ha una rigidità patrimoniale media, avendo un attivo immobilizzato pari a 37,06% del totale.

6 CLASSIFICAZIONE DELLE SPESE PER MISSIONI E PROGRAMMI

Per completare il quadro sulla gestione, risulterebbe senz'altro utile poter valutare l'investimento dell'Ateneo per singola missione: ricerca e innovazione, istruzione universitaria e *public engagement*. A tal fine si propone di seguito la riclassificazione ministeriale (COFOG) che, seppur in modo non esaustivo, si pone l'obiettivo di rendicontare i costi e gli investimenti direttamente sostenuti nell'anno per singolo programma.⁵

Il grafico che segue illustra la distribuzione percentuale delle spese classificate nelle macro-voci missioni e mostra una distribuzione per la ricerca pari a circa il 41,11% e per la didattica pari al 40,32%

In particolare la spesa per ricerca (41,11%) include: assegni di ricerca, borse di dottorato, nonché una quota pari al 50% dei compensi dei professori (75% nel caso di ricercatori), una quota (25%) dei compensi del personale tecnico amministrativo, i costi relativi ai progetti di ricerca e attività conto terzi di ricerca. A questi si aggiungono anche gli investimenti in attrezzature scientifiche.

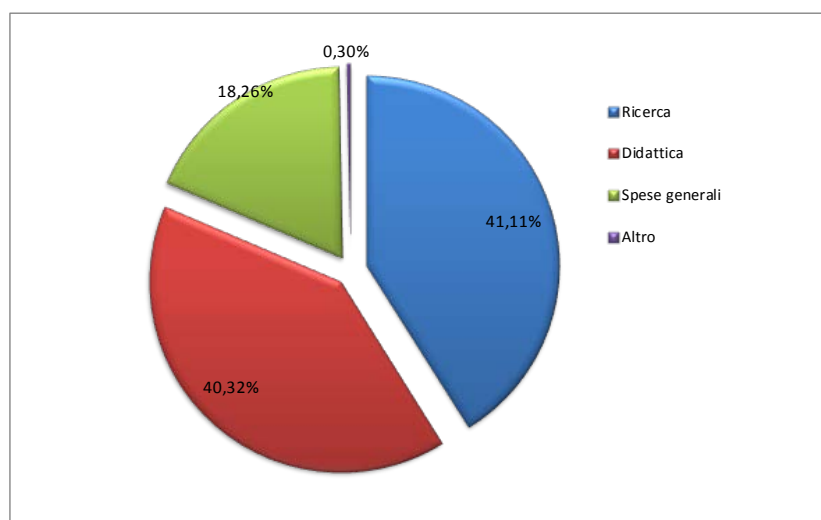
La didattica assorbe il 40,32% dei costi ed investimenti, includendo: incarichi di docenza a contratto, spese relative ai collaboratori ed esperti linguistici, borse di studio e contratti per medici specializzandi. A queste si aggiungono una quota del 50% dei compensi dei docenti (25% nel caso dei ricercatori), una quota delle spese del personale tecnico amministrativo (25%).

Nelle spese generali (18,26%) sono state incluse quelle di funzionamento generale dell'Ateneo e una quota (50%) dei compensi del personale tecnico amministrativo.

Nella parte restante sono state imputati i costi di indirizzo politico (indennità, gettoni, compensi degli organi di governo) e altri fondi non riconducibili a programmi specifici (fondo taglia spese).

Infine, si precisa che le indennità ospedaliere legate all'attività assistenziale che, come noto, sono versate dagli enti ospedalieri a titolo di remunerazione delle prestazioni dei dipendenti universitari in ambito assistenziale sono state riclassificate tra le voci di credito/debito e non come costi/ricavi in base a quanto previsto dalla nota tecnica Miur n.3 del 26/07/2017⁶.

GRAFICO 6: DISTRIBUZIONE DELLA SPESA PER MISSIONI E PROGRAMMI



⁵ In base all'art. 4 del D.lgs 18/2012 le università sono tenute alla predisposizione di un apposito prospetto contenente la classificazione della spesa per missioni e programmi. Le missioni rappresentano le principali funzioni perseguite dal sistema universitario, i programmi le attività per realizzarli. I programmi sono raccordati da una nomenclatura di secondo livello alla quale è attribuito un codice specifico (il codice COFOG). Il successivo D.L. n. 21 del 16 gennaio 2014 ha fissato l'elenco delle missioni e dei programmi, nonché i criteri generali di classificazione delle spese derivanti dalle procedure di contabilità analitica.

La COFOG (Classification of the Functions of Government) è una classificazione delle funzioni di governo, articolata su tre livelli gerarchici (rispettivamente denominati Divisioni, Gruppi e Classi), per consentire, tra l'altro, una valutazione omogenea delle attività delle Pubbliche Amministrazioni svolte dai diversi Paesi europei

⁶ <https://coep.miur.it/index.php?action=note-tecniche>

TABELLA 6: RICLASSIFICAZIONE PER MISSIONI E PROGRAMMI (EURO)

Missioni	Programmi	Classificazione COFOG (II livello)	Definizione COFOG (II livello)	Consuntivo 2017	% 2017	% 2016	% 2015
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	01.4	Ricerca di base	72.012.279	34,66%	33,01%	34,39%
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	04.8	R&S per gli affari economici	13.436.201	6,47%	4,94%	4,90%
		07.5	R&S per la sanità	-	-	-	-
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	09.4	Istruzione superiore	83.804.918	40,33%	40,73%	39,82%
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	09.6	Servizi ausiliari dell'istruzione	-	-	-	-
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri	-	0,00%	3,99%	3,85%
	Assistenza in materia veterinaria	07.4	Servizi di sanità pubblica	-	-	-	-
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	09.8	Istruzione non altrove classificato	193.722	0,09%	0,10%	0,09%
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8a	Istruzione non altrove classificato	37.914.939	18,25%	16,99%	16,19%
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare	09.8b	Istruzione non altrove classificato	427.670	0,21%	0,25%	0,77%
			Totale	207.789.730	100%	100%	100%

Il totale delle spese (€ 207.789.730) è riferito a tutti i fattori produttivi di rapido consumo e agli incrementi delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, così come previsto dal manuale tecnico operativo. Al fine di spiegare la differenza dei valori esposti rispetto a quelli di bilancio (pari a € 205.099.772, desumibili dalla tabella 1), in tabella 7 si espongono i fattori differenziali, partendo dal totale costi registrato nel sistema Ugov Conta (€ 226.344.832,63):

TABELLA 7: RICONCILIAZIONE

Descrizione	Ammontare	
Totale costi di co.ge(G.C.)	226.344.832,63	+
Giroconti	14.102.654,74	-
Rettifiche costi per attività assistenziale	6.660.629,30	-
Rettifiche irap per attività assistenziale	481.777,06	-
TOTALE COSTI	205.099.771,53	A
Incrementi investimenti G.A.	3.103.075,15	+
quote di ammortamento di competenza esercizio 2017	413.117,00	-
Investimenti al netto quote di ammortamento	2.689.958,15	B
TOTALE COFOG	207.789.729,68	=A+B

Ne segue la coerenza con i costi esposti nella Relazione sulla gestione (Tabella 1: raffronto budget e risultato economico) pari a €205.098.891 così calcolati :

- costi operativi 197.677.732
- interessi ed altri oneri finanziari 11.864
- perdite su cambi 3.274
- oneri straordinari 993.848
- imposte 6.412.173

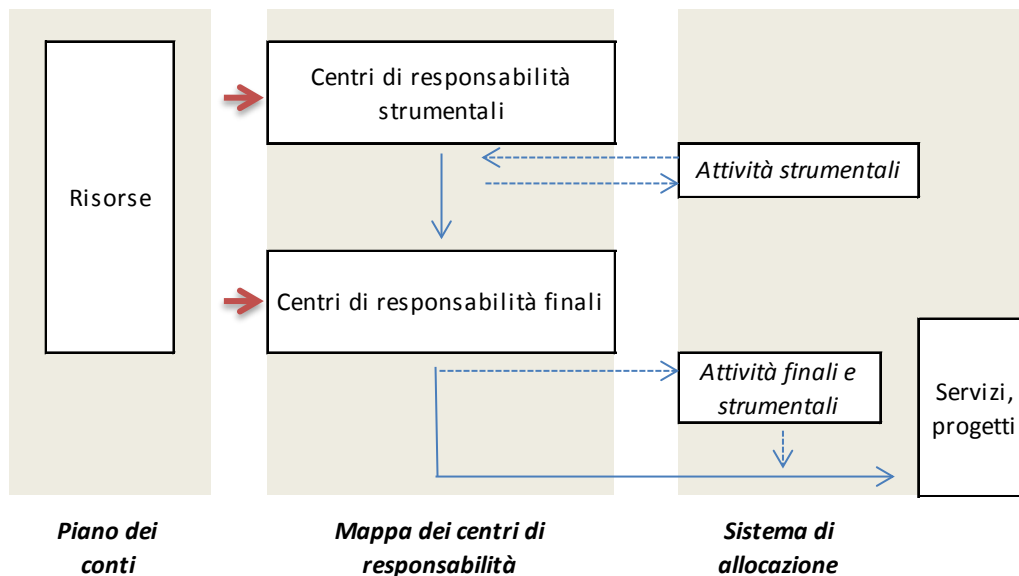
Permane una lieve divergenza pari a € 880 dovuta alla diversa riclassificazione della voce utili su cambi: in bilancio (tabella 1) sono esposte le perdite al netto degli utili (3.274), mentre nel riclassificato per missioni e programmi la voce di spesa perdite su cambi (pari a 4.154) è mantenuta senza il relativo ricavo.

I RISULTATI DI CONTABILITA' ANALITICA

La contabilità analitica o contabilità gestionale consente di attuare il controllo della gestione nell'aspetto economico, attraverso la rilevazione e l'analisi delle risorse economiche assorbite dalle diverse unità organizzative (centri di responsabilità) e dai processi dalle stesse gestiti. A tale scopo, occorre definire e sviluppare il modello analitico che consenta di registrare i fatti gestionali sulla base di coordinate significative.

Per far ciò occorrono: il piano dei conti, la mappa delle unità analitiche ed i criteri di allocazione dei costi ai servizi come espresso nella figura di seguito esposta:

FIGURE 1: LA LOGICA DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA



Piano dei conti: per scelta, l'Ateneo ha mantenuto uno stretto legame tra il piano dei conti di contabilità generale e quello dell'analitica; i livelli sono sette ma la spesa è autorizzata al 6° livello. Ogni rilevazione di costo avviene nella contabilità analitica che consente il controllo ex ante autorizzativo di budget previsto dal legislatore e confluisce nel bilancio d'esercizio.

Unità Analitiche: sono queste i cosiddetti Centri di Responsabilità e corrispondono alle unità organizzative: Aree dirigenziali e Servizi, nonché ai Dipartimenti e Centri. Si creano, quindi, sulla base di provvedimenti ufficiali emanati dall'Ateneo nell'ambito dell'autonomia organizzativa allo stesso riconosciuta.

Le unità analitiche si possono classificare in:

- centri di responsabilità finali* che svolgono servizi e progetti per gli utenti finali;
- centri di responsabilità strumentali* che svolgono attività per gli altri centri di responsabilità nell'organizzazione e non hanno impatto diretto sull'utente finale.

Utilizzando un criterio di massima semplificazione, identifichiamo tra i primi le strutture che sono sede di ricerca e didattica (Dipartimenti e Centri), e tra i secondi le aree dirigenziali ed i centri di servizio. Per affinare i risultati così ottenuti, questi ultimi saranno poi oggetto di un'ulteriore indagine in termini di processo svolto (primario o di supporto, sistema).

Sistema di allocazione: è questo l'ultimo e importante tassello dell'impianto. Esso prescrive l'identificazione a priori dei servizi di cui si vogliono valutare le prestazioni. Per questi vengono definiti i costi diretti dei fattori produttivi impiegati e quelli indiretti, vale a dire relativi a funzioni indivise che, seppur indirettamente, concorrono all'erogazione del servizio.

1. LE RISORSE IMPIEGATE PER CENTRO DI RESPONSABILITA'

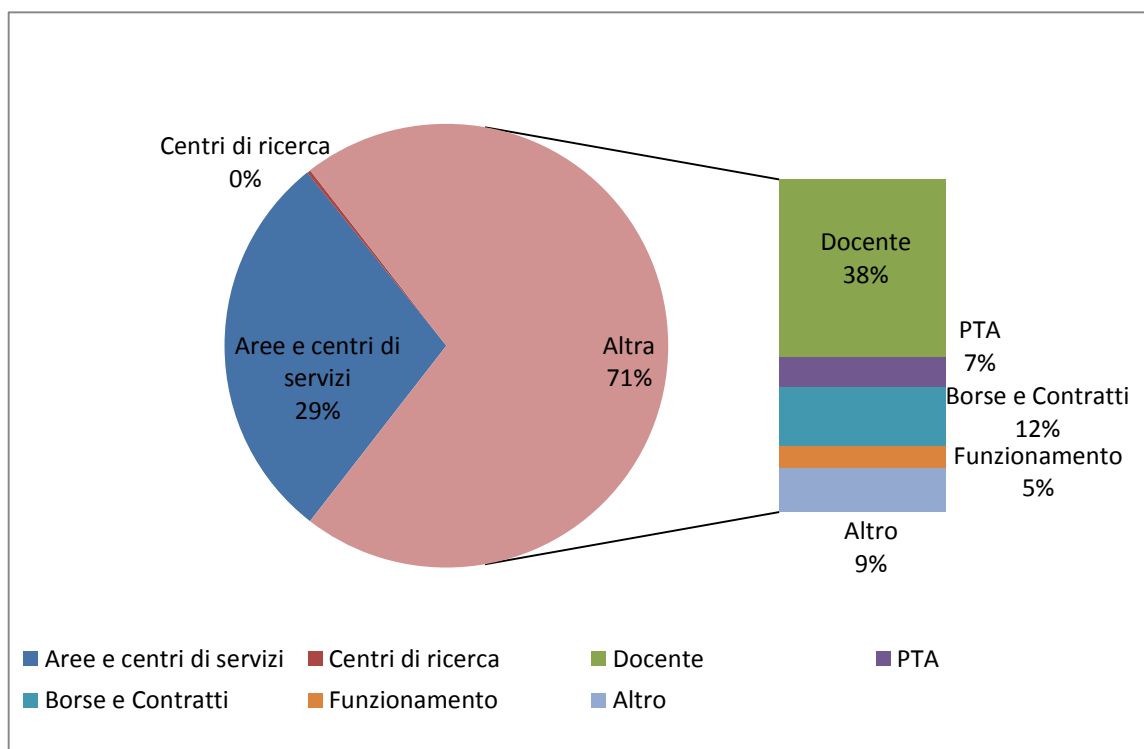
Nel bilancio 2017 dell'Università di Pavia sono stati registrati ricavi per € 235.292.495 e costi per €216.251.440, determinando un utile di esercizio pari a € 19.041.055. I costi riclassificati per centri di responsabilità:

- € 62.269.459 per le aree dirigenziali ed i centri di servizio, in lieve decrescita rispetto allo scorso anno (€ 63.919.753);
- € 588.483 per i centri interdipartimentali, in crescita rispetto allo scorso anno (€ 329.692);
- € 153.393.498 per le strutture dipartimentali, in forte calo rispetto allo scorso anno (€ 161.664.436).

I costi attribuiti ai centri di responsabilità corrispondono ai costi diretti e al costo del personale. La spesa per assegni fissi, contributi e voci accessorie del personale di ruolo è stata ripartita tra i centri di responsabilità in base alle afferenze dei singoli individui. Ugualmente i costi delle borse di dottorato, assegni, altre borse e contratti di formazione specialistica sono inseriti, ove possibile, in base all'afferenza del titolare o del docente di riferimento. Molti costi, infatti, sono ancora indivisi sull'unità generica dell'università di Pavia e, pertanto, si richiede un progressivo affinamento del metodo di allocazione. Queste puntuali attribuzioni sono tipiche della contabilità analitica e pertanto, possono portare a risultati parziali divergenti rispetto a quelli di contabilità generale.

Ne segue una visione dettagliata delle risorse assorbite dai singoli centri di responsabilità che in sintesi è esposta nel grafico seguente: il 71% delle risorse di ateneo è direttamente assorbito dalle attività di didattica e ricerca, la parte rimanente è per le attività a supporto.

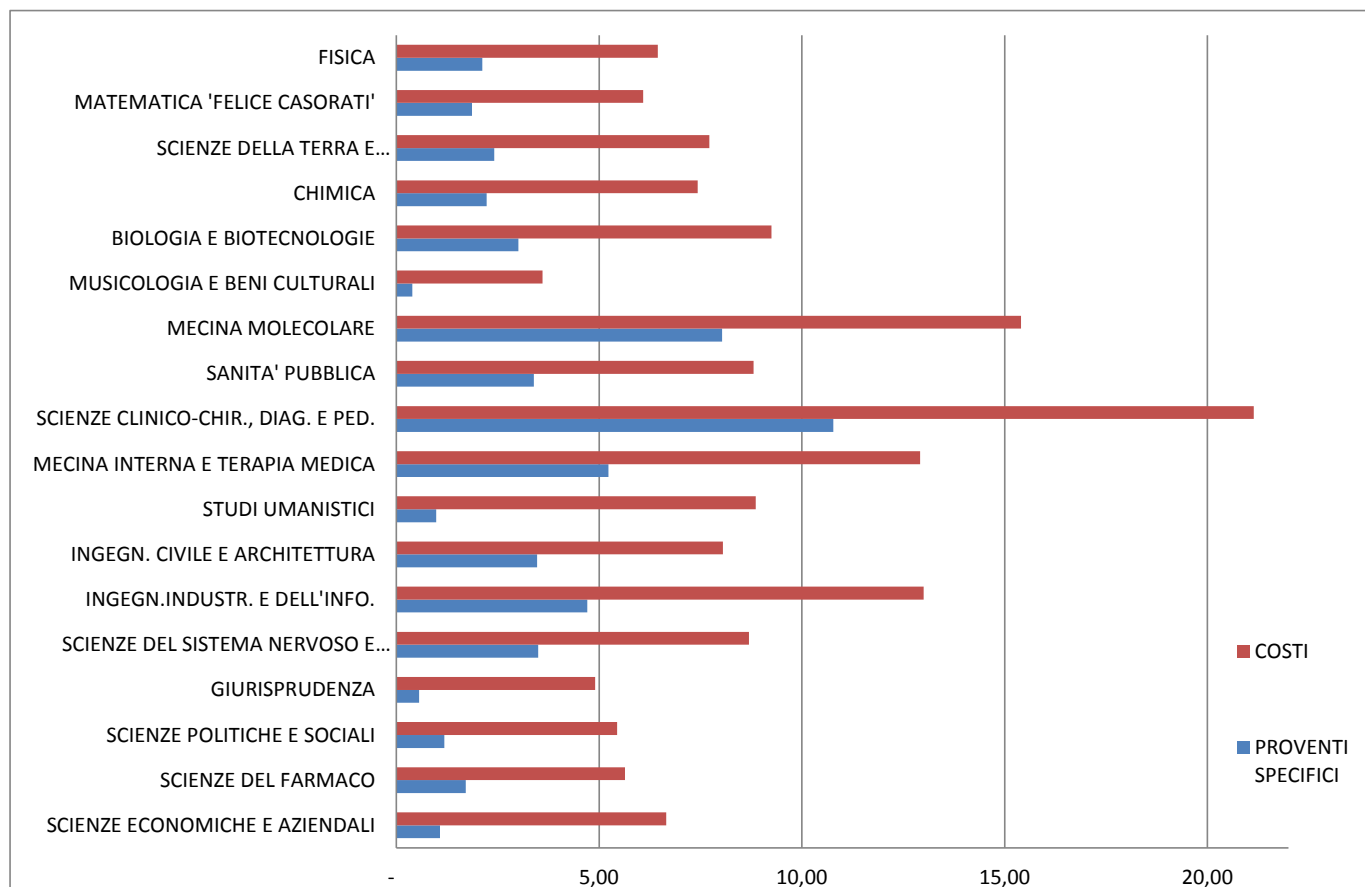
GRAFICO7: LE RISORSE PER MACRO STRUTTURE



Relativamente ai ricavi, distinguiamo quelli specifici, cioè acquisiti dalle singole strutture, da quelli indivisi acquisiti dall'Università in quanto tale (Fondo di Finanziamento Ordinario, contribuzione studentesca); i rimborsi di costi (es. finanziamento ministeriale per i contratti di specializzazione medica o da enti privati e non per cicli di dottorato o altro) sono allocati puntualmente sulla base della spesa.

Il grafico di seguito espone i costi totali per singole strutture dipartimentali e i relativi ricavi specifici, come definiti in precedenza, tracciando una situazione complessivamente eterogenea spiegata dalle specificità scientifiche dei singoli dipartimenti, nonché dalla dimensione degli stessi.

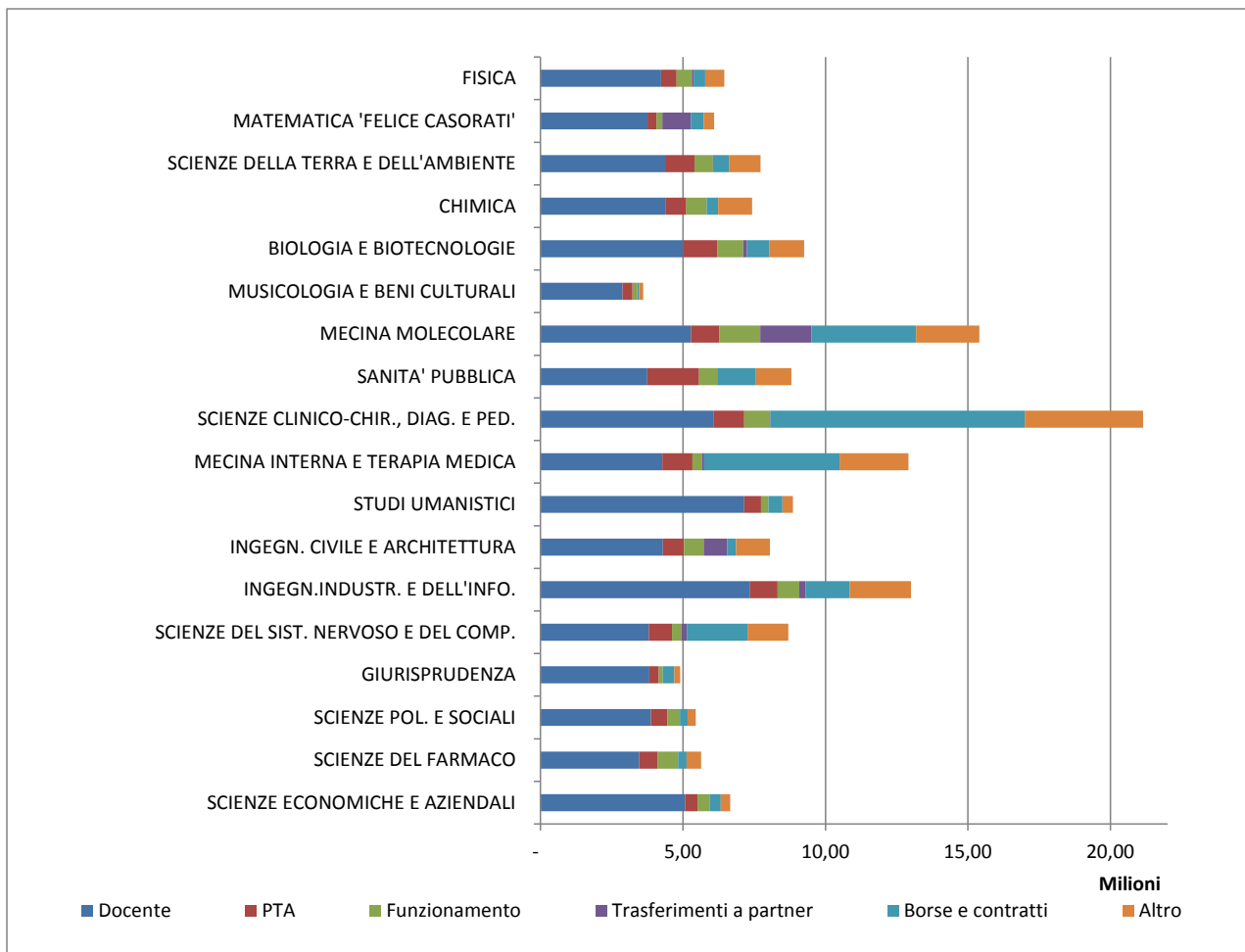
GRAFICO 8: COSTI DIRETTI E RICAVI SPECIFICI PER DIPARTIEMNTO



La composizione dei costi è anch'essa eterogenea anche se, ovviamente, mostra un costante e rilevante assorbimento di risorse per la docenza. Sono i dipartimenti medici a connotarsi per un livello cospicuo di investimento nelle borse e contratti di specializzazione, tipici dell'ambito scientifico.

Nei prossimi mesi verranno elaborati con maggior dettaglio e completezza i risultati del modello analitico.

GRAFICO 9: TIPOLOGIA DI COSTI PER STRUTTURA



ALLEGATI:

Allegato 1: Dettaglio "utile" per Centro

Centri di Ricerca Interdipartimentali	Risultato Economico
CENTRO INTERDIP. DI RICERCA EUROPEAN CENTRE FOR LAW, SCIENCE AND NEW TECHNOLOGIES (ECLT)	(939,90)
CENTRO INTERDIP. DI RICERCA PER LA MEDICINA MOLECOLARE NELLA DIAGNOSTICA E PREV. MALATTIE CARDIOVASCOLARI E METABOLICHE	(749,77)
CENTRO DI RICERCA INTERDIPARTIMENTALE DI MATERIALI AVANZATI E DISPOSITIVI - ADVANCED MATERIALS AND DEVICES (MADE)	(5.500,96)
CENTRO DI RICERCA INTERDIPARTIMENTALE CENTRE FOR HEALTH TECHNOLOGIES	63.870,95
CENTRO DI RICERCA INTERDIP. NELLE ATTIVITA' MOTORIE E SPORTIVE (CRIAMS)	91.487,07
CENTRO DI RICERCA INTERDIP DI TECNOLOGIE APPLICATE ALLA MED RIGENERATIVA E ALLA CHIR INDUTTIVA TAMERICI	36.925,86
CENTRO DI RICERCA INTERDIPARTIMENTALE "CENTRO DI RICERCA SULLE ACQUE" (CRA)	7.599,52
CENTRO INTERDIP. DI STUDI E RICERCHE PER LA CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	(52.034,75)
CENTRO INTERDIP. STUDI E RICERCHE SUI SISTEMI DI ISTRUZIONE SUPERIORE	13.718,36
Totale	154.376,38