



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

RELAZIONE SULLA GESTIONE 2018

Versione del 24/05/2018

A cura del Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

SOMMARIO

Sommario	2
PREMESSA	3
L'ATENEO E IL TERRITORIO	3
L'ANDAMENTO ECONOMICO NELL'ESERCIZIO 2018	4
1. PROVENTI	7
1.1 Il Fondo di Finanziamento Ordinario.....	8
2. COSTI E INVESTIMENTI.....	11
2.1 I costi operativi	11
2.2 Gli investimenti	14
3. RISULTATO D'ESERCIZIO.....	15
4. INDICATORI DI BILANCIO.....	17
CLASSIFICAZIONE DELLA SPESA PER MISSIONI E PROGRAMMI	19
I RISULTATI DI CONTABILITA' ANALITICA.....	23
1. IL LABORATORIO GP PIANO DELLA PERFORMANCE: CONTABILITA' ANALITICA PER ATTIVITA'	24
2. LA STRUTTURA DEL SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA	25
2.1 I risultati	28



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

PREMESSA

I risultati economici conseguiti dall'Ateneo in questo quadriennio (2015-2018) mostrano un bilancio in salute; si osserva una progettualità crescente che, tuttavia, si realizza in tempi più lunghi rispetto a quelli programmati, prevalentemente a causa delle procedure amministrative-gestionali prescritte per le pubbliche amministrazioni.

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 efficiente delle risorse.

La presente relazione intende illustrare l'andamento economico della gestione 2018; per la trattazione puntuale delle singole poste di bilancio (conto economico e stato patrimoniale) si rimanda alla Nota Integrativa.

Con l'avvio del bilancio unico d'Ateneo nel 2014 e il successivo passaggio alla contabilità economica si è definitivamente 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.

L'ATENEO E IL TERRITORIO

Già da alcuni anni, l'Ateneo di Pavia ha dato grande rilievo al trasferimento della conoscenza, missione che si realizza trasmettendo alla società e al territorio i risultati delle proprie ricerche. Questo trasferimento di conoscenza avviene sia che ci si rivolga al mondo delle imprese, ad esempio brevettando un ritrovato, sia che si organizzi un corso di aggiornamento destinato a professionisti, sia che si allestisca e renda visitabile un museo, sia che si sviluppino accordi e rapporti di collaborazione con altri enti siano essi pubblici o privati. Tali iniziative, anche se non hanno un immediato riflesso in termini di bilancio, creano una rete di rapporti che contribuisce all'incremento dei proventi per ricerca finalizzati e, quindi, alla capacità di autofinanziamento complessiva dell'Ateneo.

Nel 2018, in particolare, un importante sviluppo strategico ha riguardato le relazioni con l'area milanese per stabilire un ancoraggio dell'Università di Pavia alla città-regione Milano. Si tratta di una posta tanto più importante in considerazione del momento di particolare dinamismo del capoluogo ambrosiano. A questo proposito, si segnalano le convenzioni con i seguenti enti:

- la Fondazione Giannino Bassetti, in relazione a progetti e iniziative congiunte sulle tematiche emergenti della ricerca, considerandone soprattutto le ricadute sociali ed etiche;
- il WWF Oasi per avviare un ciclo di iniziative congiunte intitolato "Oasi 2030: Unipv e WWF per una cultura della convivenza e della sostenibilità", con esplicito riferimento agli obiettivi di sviluppo sostenibile contenuti nella c.d. "Agenda 2030" approvata dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite.

Altra importante iniziativa è stata la sottoscrizione di una convenzione con Arma dei Carabinieri per una collaborazione su tre aree tematiche: 1. scienze giuridiche internazionali, diritto bellico e delle operazioni di pace; 2. tutela delle fasce sociali deboli; 3. scienze forestali che prevede anche l'adesione congiunta a progetti di ricerca rilevanza nazionale e dell'U.E.



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Particolare rilievo assumono i rapporti tra Università e Fondazione San Matteo, anche in relazione al peso delle poste economiche e patrimoniali che riguardano i rapporti tra i due Enti. I rapporti tra l'Ateneo e la Fondazione erano in precedenza regolamentati dalla convenzione quadro sottoscritta il 21 dicembre 1972 e dal successivo. Dopo molti anni, si sta finalmente definendo il testo di una nuova convenzione Ateneo-Policlinico, dalla cui entrata in vigore, si dovrebbe ottenere una maggior efficacia dei flussi di recupero dei crediti maturati.

In relazione all'esercizio 2018, occorre segnalare come nel bilancio 2018 sia stato iscritto tra i proventi il contributo di Regione Lombardia per il finanziamento del nuovo Campus Salute (€ 5 mln).

Sempre nell'ambito di collaborazione con gli enti del territorio, sono state raggiunte importanti intese per il finanziamento di docenti con la Fondazione Mondino.

Da segnalare, inoltre, alcune importanti donazioni che attestano stima e affezione verso l'ateneo: € 300.000 dal Prof Mazzi e € 250.000 dalla Prof.ssa Albertini per sostenere lo sviluppo dell'attività scientifica.

L'ANDAMENTO ECONOMICO NELL'ESERCIZIO 2018

Il conto economico di seguito esposto può essere significativamente comparato con quello dei due esercizi precedenti; il confronto con il budget non è, invece, sempre agevole 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. Nella contabilità generale, nella registrazione dei costi e dei proventi si applica rigorosamente il criterio della competenza economica. In contabilità analitica, invece, rileva l'impiego di budget che segue il principio di impegno delle risorse a prescindere dal loro effettivo utilizzo nell'esercizio e contabilizza anche eventuali operazioni di riaddebito di servizi tra le strutture all'interno dell'ateneo.

Ritenendo fondamentale la comparazione dei valori a consuntivo di contabilità generale¹ con quelli previsionali, si è evidenziato il raffronto in Tabella 1, le cui colonne mostrano:

- il budget iniziale approvato a dicembre 2017;
- le variazioni intervenute nell'anno per effetto di nuove iniziative o rimodulazioni, sommate a quelle relative al riporto delle disponibilità su progetti sorti negli anni precedenti e non ancora utilizzati;
- il budget finale;
- i saldi contabili degli esercizi 2017 e 2018.

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 contrante 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. 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'informativa relativa ai dati di bilancio che possa dar conto del grado di raggiungimento degli obiettivi economici posti a budget.



TABELLA 1: CONFRONTO DEL CONTO ECONOMICO 2018 CON L'ANNO PRECEDENTE ED IL BUDGET

	a) Budget iniziale 2018	b) Variazioni positive	c) Variazioni negative	a) +b) -c) Budget	Scritture al 31/12/2018	Scritture al 31/12/2017
A) PROVENTI OPERATIVI						
PROVENTI PROPRI	50.813.983	19.615.984	5.879.547	64.550.419	52.355.397	51.701.270
CONTRIBUTI	155.352.365	67.694.561	11.217.815	211.829.111	157.698.706	158.643.656
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE						
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI DIRITTO ALLO STUDIO						
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	38.338.725	89.325.685	2.032.687	125.631.723	6.996.106	10.120.237
VARIAZIONI RIMANENZE					94.392	68.718
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI						
TOTALE PROVENTI (A)	244.505.073	176.636.229	19.130.048	402.011.254	217.144.601	220.533.881
B) COSTI OPERATIVI						
COSTI DEL PERSONALE	114.019.604	66.017.592	40.455.912	139.581.284	109.044.289	111.402.933
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	119.696.033	224.142.707	96.856.816	246.981.924	79.013.184	78.653.169
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	5.016.522	2.850	3.050	5.016.322	5.570.900	5.520.500
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	0	1.145.861	97.584	1.048.277	1.760.168	785.430
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.208.870	1.977.405	313.754	3.872.521	1.725.486	1.315.699
TOTALE COSTI (B)	240.941.029	293.286.415	137.727.116	396.500.328	197.114.026	197.677.732
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	3.564.043	-116.650.185	-118.597.068	5.510.926	20.030.575	22.856.149
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-50.500	129.913	17	79.396	91.766	112.761
PROVENTI FINANZIARI	0	129.728		129.728	129.728	127.899
UTILI SU CAMBI	-500	185	17	-332		
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	50.000			50.000	33.045	11.864
PERDITE SU CAMBI				0	4.917	3.274
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE						
RIVALUTAZIONI						
SVALUTAZIONI						
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-442.000	3.254.903	2.321	2.810.582	2.192.298	2.484.318
PROVENTI STRAORDINARI	8.000	3.470.651	57.340	3.421.311	2.891.056	3.478.166
ONERI STRAORDINARI	450.000	215.748	55.018	610.729	698.759	993.848
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	3.071.543	-113.265.369	-118.594.730	8.400.904	22.314.638	25.453.227
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	7.220.597	2.921.715	2.138.784	8.003.528	6.225.289	6.412.173
G) UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	4.149.054	463.000	0	4.612.054	0	
RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E-F+G)	0	-115.724.084	-120.733.513	5.009.429	16.089.349	19.041.055



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Nei dati a consuntivo del biennio (2017-2018) si evidenzia una sostanziale tenuta dei **Proventi propri**, nonostante, a partire dal a.a. 2017/18, l'Ateneo abbia adottato un nuovo modello contributivo particolarmente favorevole per gli studenti che vengono esonerati completamente dal pagamento della contribuzione nel caso di ISEE fino a € 23.000. Rimangono sostanzialmente stabili anche i **Contributi** per la ricerca finanziata e commissionata; si osserva, invece, la contrazione degli **Altri proventi e ricavi diversi** prevalentemente spiegata dall'esaurimento di poste contabili (risconti per acquisto attrezzature e per progetti avviati ante 2015) appostate in sede di passaggio alla contabilità economica.

Il confronto con il budget mostra un valore a consuntivo di **Proventi Propri e Contributi** in linea con quello iniziale; nell'anno, peraltro, sono intervenute significative variazioni per finanziamenti aggiudicati, ma non interamente utilizzati; tra questi si ricordi quello quinquennale per i dipartimenti di eccellenza (budget 37,920 mln di euro) interamente iscritto a budget per autorizzare le procedure di acquisto e di reclutamento del personale, ma non del tutto di competenza dell'esercizio 2018 (la quota 2018 è pari a € 341.212). Lo stesso vale per la contabilizzazione del Contributo erogato dalla Regione Lombardia pari a € 5 mln, importante cofinanziamento che l'Ateneo potrà utilizzare quando inizierà i lavori relativi al Campus della salute, ricorrendo solo in parte alle risorse proprie.

Più articolata è la spiegazione dell'ampio margine tra i valori a budget e quelli a consuntivo della voce **Altri proventi e ricavi diversi**. Il valore di budget accoglie:

- la quota per pareggiare costi e proventi all'interno del budget iniziale (Utilizzo di riserve di Patrimonio Netto Derivanti dalla contabilità finanziaria e Utilizzo fondi per rischi ed oneri per €32.505.040) che, come illustrato nelle relazioni di accompagnamento non si traduce in un effettivo aumento dei proventi dal momento che il livello di spesa realizzato risulta decisamente inferiore a quello preventivato;
- il riporto di disponibilità di spesa pari a € 70.096.668 ² in corrispondenza ai progetti (finanziamenti di specifiche iniziative di ricerca e di didattica), creati in anni precedenti per i quali il sistema contabile effettua una scrittura a budget finalizzata a pareggiare i ricavi già registrati che hanno effetto a conto economico solo per l'eventuale quota riscontata;
- le variazioni di budget legati a trasferimenti interni all'ateneo per i quali non è effettuata alcuna registrazione in contabilità generale (pari a € 14.219.045).

Anche sui costi vi è l'impatto dei fattori sopra elencati, pertanto il confronto con il budget non è agevole sulle macro voci di bilancio perché inficiato da rimodulazione di disponibilità su progetti, negli anni e solo parzialmente spesi.

Rispetto all'anno precedente si conferma, invece, una flessione del costo personale, per le cessazioni di professori ordinari e ricercatori a tempo indeterminato non ancora compensate dai reclutamenti previsti dalla programmazione di Ateneo attualmente o in fase di implementazione. I costi della gestione corrente sono stabili, ad eccezione di quelli a sostegno degli studenti che presentano una lieve crescita. In relazione al livello molto elevato dei crediti nei confronti della Fondazione I.R.C.C.S.

² Il conto di contabilità analitica utilizzato è A.R.01.05.01.01.26 - Conto di pareggio per operazioni di riporto (uso riservato A.C.), che dall'esercizio 2018 pareggia le variazioni di riporto delle disponibilità sui progetti sorti in precedenza.



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

San Matteo e dei contenziosi in atto su una parte degli stessi, si è ritenuto opportuno effettuare un accantonamento di € 1.000.000 per il rischio di svalutazione dei crediti al corrispondente fondo di stato patrimoniale.

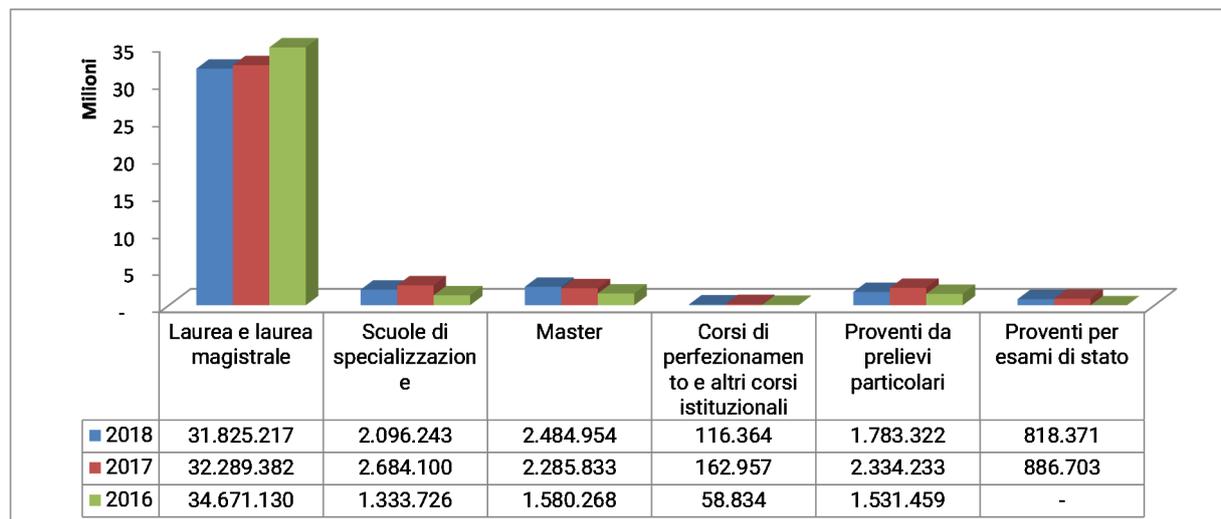
Complessivamente l'esercizio chiude con un utile ampiamente positivo pari a € 16.089.349, seppur in lieve diminuzione rispetto all'anno precedente. Lo sbilancio a budget è pari € 5.009.429 ed equivalente a quello desumibile dal prospetto degli investimenti. Esso, infatti, rappresenta le variazioni effettuate riclassificando costi dal conto economico per finanziare gli investimenti.

1. PROVENTI

All'analisi del Fondo Finanziamento Ordinario viene riservato opportuno approfondimento nel paragrafo successivo. Di seguito, viene commentato l'andamento delle poste di ricavo maggiormente rilevanti: tasse e contributi per l'attività di didattica e gli incassi da autofinanziamento.

I proventi per la didattica ammontano a € 39.124.471 (€ -1,5 mln vs 2017); tutte le poste, ad eccezione dei proventi percepiti dagli iscritti ai corsi di master, mostrano una lieve contrazione, come mostra il grafico sotto riportato. Il trend in riduzione dei proventi corrispondenti ai corsi di laurea consegue dal cambiamento di modello contributivo nonostante l'aumento del numero degli studenti immatricolati e degli iscritti.

GRAFICO 1: TASSE E CONTRIBUTI PER L'ATTIVITÀ DIDATTICA



Il grafico seguente mostra i dati relativi agli incassi da autofinanziamento per il triennio 2016-2018. Il confronto dei flussi monetari negli anni evidenzia un miglioramento complessivo esteso a tutte le categorie di incasso (+ 13,6 mln). In particolare è evidente l'incremento dei flussi monetari generati nell'ambito della ricerca nazionale (+ 10 mln; +365,15%) e nell'ambito di contributi erogati da privati (+1,9 mln; + 31,69%).

Come ogni anno, l'analisi dei flussi di incassi da autofinanziamento prende in considerazione i dati al netto dei trasferimenti a partner in quanto risentono delle asincronie temporali sussistenti tra il

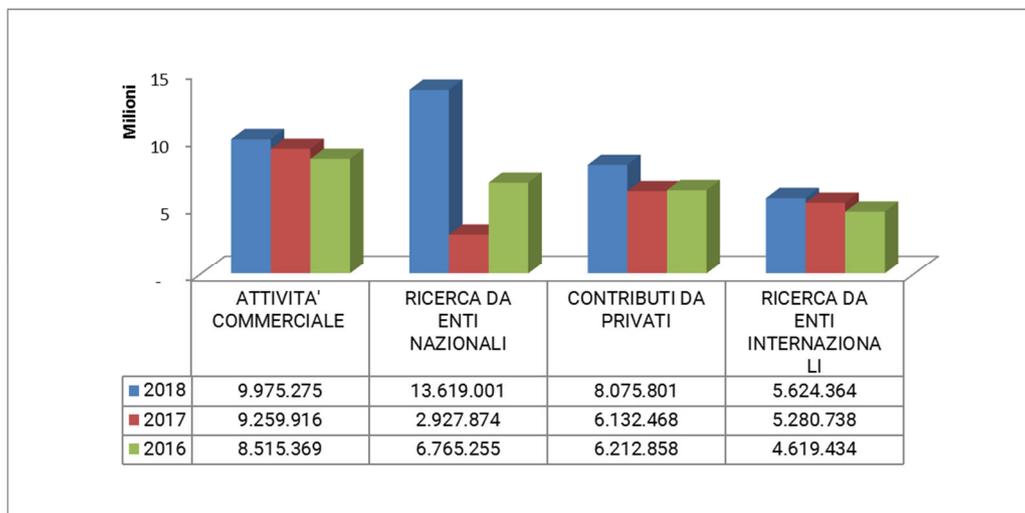


UNIVERSITÀ
DI PAVIA

momento dell'incasso della quota complessiva attribuita e il momento del trasferimento della quota spettante al partner.

Ne segue che l'analisi delle entrate sotto riportata permette di avere una visione della disponibilità immediata dei finanziamenti, ma non consente una piena valutazione circa l'effettiva disponibilità futura in termini di risorse destinate alla ricerca. Tale informazione rende necessaria una più accurata analisi delle attività progettuali in essere, nonché degli effettivi ricavi contabilizzati relativi ai progetti di ricerca sussistenti.

GRAFICO 2: INCASSI DA AUTOFINANZIAMENTO



1.1 Il Fondo di Finanziamento Ordinario

Il saldo contabile al 31/12/2018 dei contributi correnti da Miur relativi al Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), è pari a € **125.832.864**. Tale ammontare comprende le quote 2018 assegnate sulla base del Decreto Ministeriale 8 agosto 2018 n. 587³, quelle relative ai dipartimenti di eccellenza⁴ e le quote degli anni precedenti, ma contabilizzate nel 2018 a causa di comunicazione ufficiale tardiva. Il saldo di bilancio è, inoltre, inclusivo degli effetti contabili dei riscotti, derivanti dall'applicazione del principio di competenza economica.

Questi elementi spiegano la discrepanza tra il saldo contabile al 31/12/2018 e l'ammontare delle assegnazioni 2018 (riportate nella tabella "Fondo di Finanziamento Ordinario"), come si evidenzia nella seguente tabella di riconciliazione:

³ Decreto Ministeriale, 8 agosto 2018 n. 587, "Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2018"

⁴ Nota Miur n° 8414 del 11/07/2017



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

TABELLA 2: RICONCILIAZIONE FFO CONTABILIZZATO E FFO ASSEGNATO

FFO Contabilizzato	
G.R.01.02.01.01.01-Contributi correnti da MIUR - Fondo Finanziamento Ordinario	124.174.508
G.R.01.02.01.01.07-Contributi correnti da Miur – F.do Finanziamento ordinario – Dipartimenti di eccellenza	341.212
G.R.04.01.01.02.03-Sopravvenienze attive da Ministeri - Istituzionale	1.317.144
Totale FFO Contabilizzato	125.832.864
+ Risorse 2018 assegnate nel 2019 (non contabilizzate nel 2018)	565.709
- Risorse anni precedenti contabilizzati nel 2018	1.317.144
+ Effetto competenza economica (risconti)	6.999.887
+ Effetto competenza economica (ratei)	43.206
FFO Assegnato	132.124.522

Al fine di comprendere la dinamica delle assegnazioni ministeriali, si riporta nella seguente tabella un'analisi delle quote 2018 ufficialmente attribuite⁵; il confronto delle stesse con il budget e con le assegnazioni degli anni precedenti mostra la contrazione del cosiddetto FFO strutturale (-1.7 mln), compensata dall'incremento stabile della componente "no tax area" (+0.9 mln) e dalla compensazione una tantum del blocco stipendiale destinata ai docenti (+0.9 mln), rispettivamente incluse tra gli interventi a favore degli studenti e quelli da altre disposizioni legislative.

Evidente è l'impatto delle assegnazioni per i dipartimenti di eccellenza (Biologia e biotecnologie, Fisica, Studi umanistici, Matematica e Medicina molecolare), per i quali è in corso l'attività di verifica ministeriale circa l'utilizzo delle risorse della prima annualità assegnata.

Tenuto conto del fatto che si è trattato del primo monitoraggio e al fine di consentire, ove possibile, l'integrale erogazione delle risorse relative al 2019 a tutti i Dipartimenti, il Ministero avvierà, entro il mese di settembre 2019, un secondo monitoraggio; sulla base degli esiti di quest'ultimo, si provvederà al trasferimento della rimanente quota per il 2019. Le eventuali risorse non utilizzate per la realizzazione dei progetti confluirà nel Fondo per il finanziamento ordinario delle Università per essere ripartita tra tutti gli Atenei.

⁵ https://www.miur.gov.it/normativa/-/asset_publisher/I5McTyTJNEft/content/criteri-di-riparto-ffo-universita-statali-2018



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

TABLLA 3: FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO – ASSEGNAZIONI UFFICIALI DM 587/2018

DM 587/2018	bdg 2018	2018	2017	(2018-2017)
Art 1- assegnazioni per obbligazioni assunte nei progressi esercizi				-
Art 2- Interventi quota base		76.132.515	80.139.547	- 4.007.032
- costo standard		23.369.432	22.764.390	
- quota storica		52.763.083	57.365.136	
- tirocini curriculari (al netto di recuperi)				
- quota pro3: 2013-2015				
- recupero			29.099	
- importo una tantum			39.120	
Art 3- Assegnazione quota premiale (L.1/2009)	111.374.646	30.328.371	30.014.498	313.873
a) risultati della ricerca		19.634.606	17.804.051	
b) politiche di reclutamento		6.222.675	5.988.366	
c) risultati della didattica (componente internaz)				
d) risultati della didattica (studenti attivi)				
d) autonomia responsabile		4.528.263	5.526.932	
e) correzioni			58.172	
f) integrazione		57.173	753.321	
Art 4- Intervento perequativo e salvaguardia		4.552.819	2.725.960	1.826.859
Art 5- Chiamate dirette				-
Art 9- Piani straordinari di reclutamento	4.816.885	5.167.399	5.064.847	102.552
- ricercatori di tipo b (L. stabilità 2016)	873.402	938.443		
- professori ordinari	97.175	161.958		
- professori associati	3.846.308	3.846.308		
- ricercatori di tipo b (L. bilancio 2018, comma 633)			220.690	
- ricercatori di tipo b (L. bilancio 2019, comma 400-401)				
FFO STRUTTURALE	116.191.531	116.181.104	117.944.852	- 1.763.748
Art 8- Intervento a favore degli studenti	5.094.516	6.448.559	5.194.983	1.253.576
- borse post lauream	2.547.927	3.118.364	2.787.183	
- fondo sostegno giovani	900.000	1.000.750	988.102	
- Intervento a favore degli studenti diversamente abili	146.589	131.107	135.971	
- riparto no tax area	1.500.000	1.632.629	699.436	
- piano lauree scientifiche		373.290,0	376.710,00	
- POT interventi di orientamento		192.419,0	207.581,00	
Art 9- Interventi da disposizioni legislative	574.465	1.530.474	1.110.210	420.264
- tirocini				
- programmazione triennale 2013-2015				
- programmazione triennale 2016-2018	574.465	575.331	575.332	
- commissione per l'abilitazione scientifica				
- integrazione maternità assegnisti di ricerca e ricercatrici		53.893,0	69.878	
- fondo per il finanziamento attività di base			465.000	
- contributo per prove ammissione scuole di specializzazione				
- compensazione parziale del blocco stipendiale per i docenti		901.250		
Dipartimenti di eccellenza		7.464.025		7.464.025
Art10- Ulteriori interventi				
Sostegno Garr		105.404	106.427,00	- 1.023
Una tantum attivazione del corso di laurea a Cremona		351.750		351.750
Programma Rita Levi Montalcini		43.206,00		43.206
ALTRE ASSEGNAZIONI	5.668.981	15.943.418	6.411.620	9.531.798
Totale	121.860.512	132.124.522	124.356.472	7.768.050



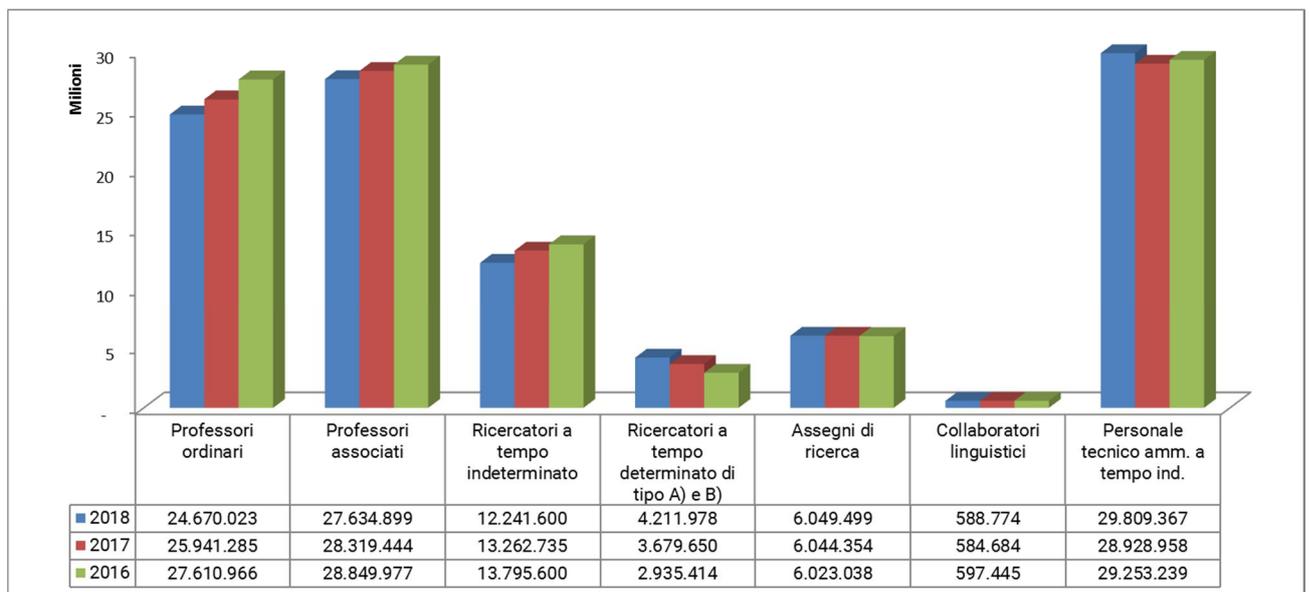
2. COSTI E INVESTIMENTI

2.1 I costi operativi

Per l'Ateneo di Pavia il **costo del personale** rappresenta la voce di costo maggiormente rilevante, pari a € **109.044.289** ed è in contrazione negli ultimi anni (€-2.4 mln vs 2017) per effetto del pensionamento dei docenti di ruolo, solo in parte compensato dal reclutamento (€ -1.8 mln), e delle riduzioni di docenze a contratto e di collaborazioni per progetti (€ -0.6 mln).

Tale costo include le risorse umane dedicate alla ricerca e alla didattica (docenti, ricercatori, assegnisti ed esperti linguistici) e il personale dirigente e tecnico-amministrativo come esposto nel grafico sottostante.

GRAFICO 3: COSTO DEL PERSONALE (ASSEGNI FISSI E ONERI)



Il costo dei professori ordinari e associati e dei ricercatori a tempo indeterminato registra una contrazione negli ultimi anni, dovuta alle numerose cessazioni intervenute, non compensata da altrettanti inserimenti di ruolo. Tale riduzione di costo è parzialmente controbilanciata da un incremento delle risorse destinate ai ricercatori a tempo determinato e agli assegnisti di ricerca. In particolare, per i ricercatori a tempo determinato, il reclutamento dei ricercatori di tipo "b" è stato consistente anche in relazione agli stanziamenti dedicati disposti dalle leggi di bilancio (2016, 2018 e 2019) limitatamente alle Università virtuose⁶. Inoltre, l'incremento del costo legato ai ricercatori a

⁶ 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. Inoltre, per i ricercatori di tipo "b" sono state stanziare risorse aggiuntive da attribuire alle singole istituzioni in base ai risultati della VQR (si veda il documento di "Programmazione del personale per il triennio 2018-

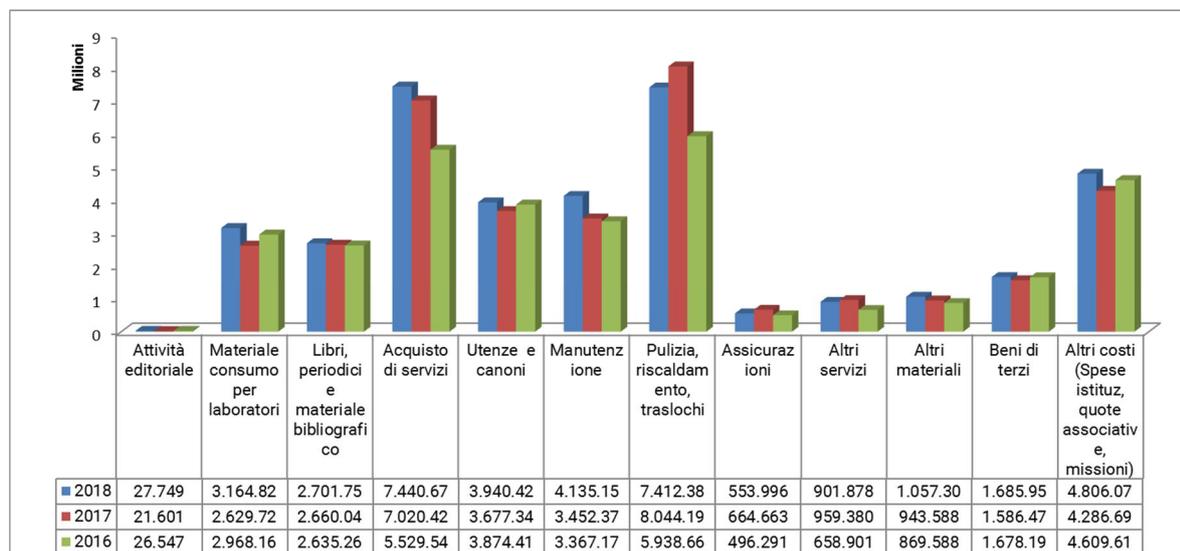
tempo determinato è stato in parte finanziato, dal 1° gennaio 2018, dall'avvio dell'iniziativa "Fondo per il finanziamento dei Dipartimenti universitari di Eccellenza" introdotta dalla Legge di bilancio 2017⁷.

Il costo per il personale tecnico amministrativo⁸, per la quota di assegni fissi, registra un incremento rispetto al 2017 dovuto ad aumenti salariali corrisposti nell'esercizio 2018, in applicazione del nuovo CCNL 2016-2018⁹, e al programma di reclutamenti in atto. Si ricorda che gli incrementi stipendiali relativi agli anni 2016, 2017 e 2018 sono rispettivamente pari allo 0,36%, 1,09% e 3,48% a regime¹⁰. Gli incrementi contrattuali sono stati prevalentemente anticipati ai lavoratori con l'istituto dell'indennità di vacanza contrattuale, già contabilizzato negli esercizi precedenti.

Seguono i **costi della gestione corrente**. Si tratta degli oneri sostenuti per il funzionamento delle strutture di Ateneo che ammontano a € 79.013.183 (€+0.4 mln vs. 2017), in lieve aumento rispetto al biennio precedente.

Il grafico successivo rappresenta alcune categorie di costi della gestione corrente, ovvero quelle per attività editoriale, materiale di consumo per laboratorio, materiale bibliografico, acquisto di servizi e spese di funzionamento (manutenzione, utenze, pulizie e riscaldamento, assicurazioni), beni di terzi e spese istituzionali.

GRAFICO 4: COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE



2020" approvato con delibera del CDA del 28/11/2017). 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)

⁷ 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>)

⁸ Il costo per il personale amministrativo esposto nel grafico 3 non include il costo del Direttore Generale.

⁹ CCNL 2016-2018 sottoscritto il 19 aprile 2018

¹⁰ Ai sensi del DPCM del 27 febbraio 2017 nonché della Circolare n° 33 del 20/12/2017,

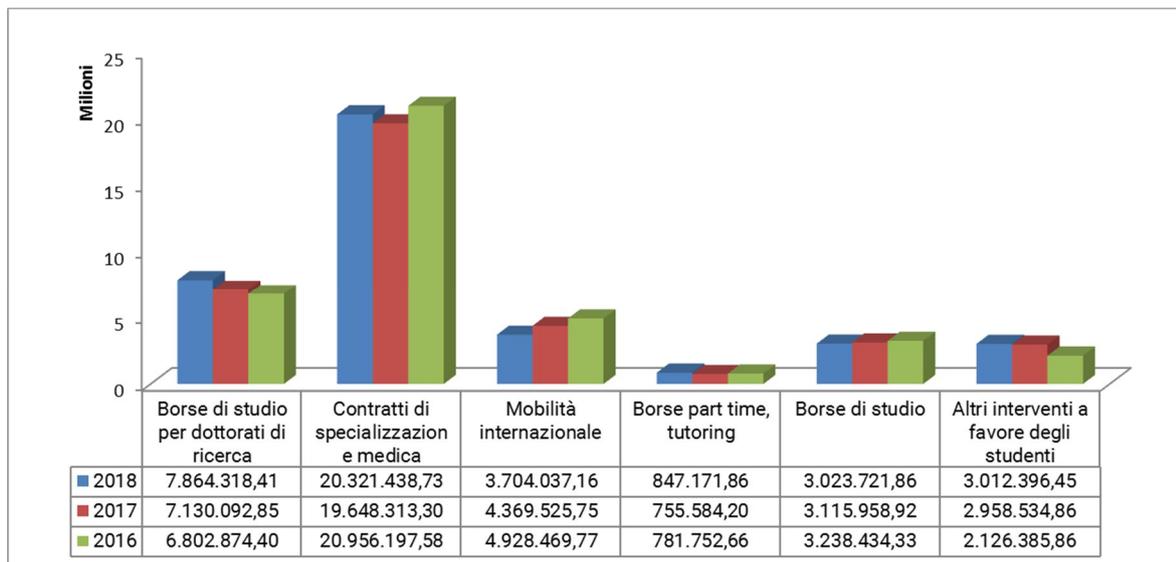


UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Si evidenzia un maggiore incremento dei costi relativi all'attività editoriale (+28%), al materiale di consumo per laboratori (+20%) e ai costi per manutenzione e gestione di strutture, immobili, impianti, apparecchiature, mobili e spazi esterni (+ 20%). Si osserva invece una riduzione dei costi per assicurazione (- 17%) e una lieve contrazione dei costi per pulizia, riscaldamento, traslochi, facchinaggio e altri servizi (-8%).

La successiva voce di costo della gestione corrente è rappresentata dalle risorse destinate agli studenti e al potenziale di ricerca¹¹ come di seguito rappresentata:

GRAFICO 5: BORSE E ALTRI COSTI PER GLI STUDENTI



In particolare, si osservano incrementi per le borse di studio per dottorati di ricerca (+ 10%) da finanziamenti ministeriali e da finanziamenti di enti pubblici e privati¹², per le borse di tutoring ed attività part time (+ 12%). In lieve contrazione le spese per la mobilità internazionale (-15%) anche a causa della mancata attivazione di bandi relativi al programma Erasmus ICM - International Credit Mobility.

Per finire, sono pressoché stabili gli **ammortamenti** pari a € **5.570.900** (€ +0.05 mln rispetto al 2017), mentre sono in crescita sia gli accantonamenti per rischi e oneri (+1mln), sia gli **oneri diversi di gestione** pari a € **1.725.486** (€+0.4mln) per la contabilizzazione di sopravvenienze passive legate a stralci di alcuni crediti per posti di Specialità finanziati dalla Regione Lombardia per i quali il mancato incasso è dovuto a modifica della normativa di legge.

¹¹ Dal 2018 nell'analisi di questa macro voce viene incluso anche il costo relativo agli "interventi per il diritto allo studio universitario", che rientra nella classe "altri interventi a favore degli studenti". Si tratta di contributi annui versati all'Edisu per la copertura di borse di studio

¹² Delibera Consiglio di Amministrazione del 27/02/2018

2.2 Gli investimenti

L'analisi degli investimenti sostenuti nel corso del 2018 evidenzia interventi significativi nei settori dell'edilizia e delle attrezzature scientifiche, in attuazione delle decisioni prese dagli organi istituzionali nei precedenti esercizi.

In particolare, nell'ambito degli interventi di edilizia, rilevano le voci "Immobilizzazioni in corso e acconti" (euro 3.497.560) relativi a progetti non ancora ultimati, "Mobili e arredi" (euro 1.156.900) e in parte anche la voce "Impianti e attrezzature" (euro 2.353.352) relativamente agli impianti sugli edifici nuovi o ristrutturati.

L'investimento sulla voce "Attrezzature scientifiche" (euro 3.578.648) riguarda principalmente le risorse stanziare sul progetto PASS e l'utilizzo dei fondi ottenuti dai Dipartimenti di eccellenza.

Non è agevole il confronto dei dati a consuntivo con i dati di budget, a causa di meccanismi contabili che coinvolgono la contabilizzazione dei costi su progetti, ma appare comunque evidente che i costi sostenuti sono coerenti con le intenzioni di spesa stabilite nel bilancio di previsione.

TABELLA 4: GLI INVESTIMENTI 2018

STATO PATRIMONIALE	BUDGET				CONSUNTIVO
	Previsione iniziale (1)	Variazioni positive (2)	Variazioni negative (3)	Previsione definitiva (4)=(1)+(2)-(3)	Nuovi investimenti 2018
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI					
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	0,00	6.620,55	0,00	6.620,55	0,00
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	0,00	0,00	0,00	0,00	259.026,79
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	258.768,00	43.993,49	75.000,55	227.760,94	17.484,27
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	0,00	3.057.243,46	851.378,98	2.205.864,48	3.497.560,62
5) Altre immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	0,00	0,00	12.200,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	258.768,00	3.107.857,50	926.379,53	2.440.245,97	3.786.271,68
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI					
1) Terreni e fabbricati	6.080.440,14	1.947.958,17	1.682.736,22	6.345.662,09	0,00
2) Impianti e attrezzature	3.366.903,73	1.797.353,31	1.001.149,66	4.163.107,38	2.353.352,98
3) Attrezzature scientifiche	2.737.325,94	3.182.940,08	3.370.895,27	2.549.370,75	3.578.648,55
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5) Mobili e arredi	268.932,00	162.040,92	14.866,57	416.106,35	1.156.900,59
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7) Altre immobilizzazioni materiali	66.400,00	2.725.174,32	917.868,26	1.873.706,06	122.949,59
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	12.520.001,81	9.815.466,80	6.987.515,98	15.347.952,63	7.211.851,71
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	0,00	0,00	0,00	0,00	325.228,18
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	0,00	0,00	0,00	0,00	325.228,18
TOTALE GENERALE	12.778.769,81	12.923.324,30	7.913.895,51	17.788.198,60	11.323.351,57



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

3. RISULTATO D'ESERCIZIO

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 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 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 ma relativi alla gestione dell'intero Ateneo non ripartiti 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.

La tabella successiva espone il saldo tra costi e proventi registrati sulle varie unità organizzative; alcuni dipartimenti mostrano un saldo negativo spiegato dalla discrasia della contabilizzazione dei proventi in capo all'università (es. progetti finanziati da FFO quali Piano Lauree scientifiche) e il trasferimento delle disponibilità di spesa presso le strutture, e da un fisiologico ritardo della spesa rispetto alla registrazione dei proventi.



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

TABELLA 5: DETTAGLIO PER STRUTTURA

Struttura	Risultato Economico
1. Aree Dirigenziali e Centri di Servizi	7.465.448
- DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAMENTO	484.515
- DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	1.301.379
- DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	758.996
- DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI	1.324.793
- DIPARTIMENTO DI MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	(6.022)
- DIPARTIMENTO DI SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE, DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE	607.868
- DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	764.591
- DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE	650.055
- <i>DIPARTIMENTO DI MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI</i>	<i>(99.875)</i>
- DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE "LAZZARO SPALLANZANI"	587.837
- DIPARTIMENTO DI CHIMICA	361.629
- DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	921.704
- <i>DIPARTIMENTO DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI'</i>	<i>(132.676)</i>
- DIPARTIMENTO DI FISICA	578.964
- DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	275.508
- <i>DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL FARMACO</i>	<i>(325.871)</i>
- DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	214.711
- DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA	125.142
2. Dipartimenti	8.393.247
3. Centri di Ricerca Interdipartimentali (dettagliati in Allegato 1)	230.655
Utile di esercizio 2018	16.089.349

4. INDICATORI DI BILANCIO

Di seguito vengono calcolati alcuni indicatori utili per migliorare la leggibilità e comprensibilità dei dati bilancio e delle dinamiche gestionali dell'Ateneo:

TABELLA 6: INDICATORI DI BILANCIO

INDICATORI	2018	2017	2016
Costo del personale su costi operativi	55,3%	56,4%	58,2%
Costo del personale su FFO strutturale (FFO al netto di interventi una tantum o progetti specifici)	93,9%	94,5%	101,2%
Costi operativi/costi totali	96,6%	96,4%	96,4%
Costo della gestione corrente/costi totali	38,7%	38,3%	34,1%
Proventi propri/totale proventi	24,1%	23,4%	21,0%
Contributi/totale proventi	72,6%	71,9%	67,8%
Autofinanziamento (Tasse e contributi, contratti e contributi per ricerca, altri ricavi al netto di contributi MIUR)/(Proventi propri, totale contributi e ricavi diversi)	33,3%	33,9%	34,8%
Disponibilità finanziarie/ Debiti	450,4%	429,3%	430,3%
Rigidità patrimoniale (Immobilizzazione nette/totale attività)	35,6%	37,1%	38,5%

Si conferma il quadro descritto in precedenza, cioè caratterizzato dalla rilevanza del costo del personale sul totale dei costi operativi (55.3%) ed anche sul finanziamento ministeriale (93.9%). La gestione assorbe l'altra maggiore quota (38.7%) dei costi operativi. Dal lato ricavi, rilevano i contributi per il funzionamento e la ricerca (72.6%), mentre l'autofinanziamento si mantiene ai livelli degli anni precedenti (33%). Non ci sono problemi di liquidità teorica. Peraltro, occorre ricordare come il sistema pubblico sia contingentato in termini di fabbisogno monetario.

Per garantire 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)¹³.

Nella tabella sottostante si riportano i valori degli indicatori MIUR così come esposti nella banca dati Proper¹⁴; si precisa che per l'anno 2018 i valori sono quelli stimati in sede di budget triennale 2019-2021, in quanto non sono ancora disponibili quelli ufficiali:

¹³ Si tratta degli indicatori definiti da D.L. 49/2012 e D.M. 47 del 30 gennaio 2013

¹⁴ Banca dati "Programmazione del fabbisogno del personale" gestita da MIUR in collaborazione con CINECA

TABELLA 7: INDICATORI MIUR

Indicatori Proper	2018 stima	2017	2016
Spese di personale su FFO e tasse nette	68,86%	65,82%	66,76%
Indebitamento	0,20%	2,46%	2,76%
Indice di sostenibilità finanziaria (ISEF)	1,19	1,23	1,21

L'indicatore "**spese di personale**" è calcolato rapportando le spese fisse ed accessorie sostenute per il personale (compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto) con le entrate complessive, rappresentate dai finanziamenti ministeriali e dalla contribuzione studentesca. Tale indicatore consente di verificare la sostenibilità delle spese per il personale dell'Ateneo, mettendo in evidenza la quota di ricavi "fissi" assorbita dalle stesse e la quota di ricavi residuale che può essere impiegata per la copertura di altre spese. In generale, il valore limite fissato per l'indicatore è pari all'80% e l'Ateneo di Pavia si mantiene ampiamente sotto la soglia, approvando piani di sviluppo che lo mantengano in un intervallo di sicurezza inferiore al 72%. Per il 2018 la stima è pari a 68,86% e deriva dalle analisi e dai criteri prudenziali assunti per il piano di programmazione triennale del personale 2019- 2021¹⁵.

L'indice di "**indebitamento**" rapporta gli oneri complessivi di ammortamenti di mutuo a carico del bilancio (quota capitale annua + quota interessi) con il totale delle entrate complessive¹⁶ al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi a carico dell'Ateneo. Anche per questo indicatore è fissato un valore limite, pari al 10%; tale indice influenza la percentuale di turnover solo quanto l'indicatore "spese per il personale" è superiore all'80%. Come per l'indice precedente, il valore dell'indicatore per il 2018 è stimato prendendo in considerazione i dati relativi alla programmazione triennale del personale 2019- 2021; si conferma il trend "virtuoso" di contenimento legato prevalentemente ad una contrazione degli oneri di ammortamento del mutuo.

Infine 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 1,19.

¹⁵ Il piano di programmazione triennale del personale 2019-2021 è stato approvato con delibera Consiglio di Amministrazione del 27 novembre 2018

¹⁶ Somma di FFO, programmazione triennale, tasse e contributi universitari



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

CLASSIFICAZIONE DELLA SPESA PER MISSIONI E PROGRAMMI

Un ulteriore elemento utile per l'analisi dell'andamento generale della gestione, è rappresentato dalla valutazione degli investimenti dell'Ateneo distinti per singola missione: ricerca e innovazione, istruzione universitaria e public engagement.

A tal fine, come previsto all'art. 4 del D.lgs 18/2012 e dal successivo Decreto Interministeriale n. 21 del 16 gennaio 2014¹⁷, l'Ateneo ha predisposto la riclassificazione per missioni e programmi (COFOG) delle spese a consuntivo (costi e investimenti sostenuti nell'anno). Ai sensi delle citate norme, le missioni rappresentano le principali funzioni e gli obiettivi strategici perseguiti dall'Università attraverso l'utilizzo di risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate; i programmi, invece, rappresentano aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni. Le norme stabiliscono, dunque, l'elenco delle missioni e dei programmi, nonché i criteri su cui le università devono attenersi ai fini di un'omogenea riclassificazione dei dati contabili e di una maggiore confrontabilità degli stessi.

Nella tabella seguente si riporta la riclassificazione delle spese per missioni e programmi relativi ai dati consuntivi di bilancio per l'esercizio 2018.

¹⁷ D.M. 21/2014 "Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi", 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

TABELLA 8: RICLASSIFICAZIONE PER MISSIONI E PROGRAMMI (EURO)

Missioni	Programmi	Codice classificazione COFOG (II livello)	Descrizione classificazione COFOG (II livello)	Consuntivo 2018	% 2018	% 2017	% 2016
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	01.4	Ricerca di base	73.004.530	34,2%	34,66%	33,01%
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	04.8	R&S per gli affari economici	11.903.543	5,6%	6,47%	4,94%
		07.5	R&S per la sanità	-	-	-	-
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	09.4	Istruzione superiore	85.732.245	40,1%	40,33%	40,73%
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	09.6	Servizi ausiliari dell'istruzione	-	-	-	-
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri	-	-	-	3,99%
	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	206.343	0,1%	0,09%	0,10%
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8a	Istruzione non altrove classificato	40.610.631	19,0%	18,25%	16,99%
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare	09.8b	Istruzione non altrove classificato	2.094.005	0,98%	0,21%	0,25%
			Totale	213.551.297	100%	100%	100%

Il totale delle spese, pari a € **213.551.297**, è riferito a tutti i fattori produttivi di rapido consumo e agli incrementi delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, in ottemperanza a quanto indicato dal manuale tecnico operativo Miur¹⁸. La riclassificazione Cofog ha, dunque, come punto di partenza il totale costi registrato in contabilità generale¹⁹ a cui si applicano i criteri dettati dalle norme vigenti ed alcuni fattori differenziali conseguenti all'applicazione della normativa stessa. Di seguito si riporta un'analisi di tali fattori differenziali:

TABELLA 9: ANALISI FATTORI DIFFERENZIALI E RETTIFICHE

Descrizione	Ammontare	
Totale costi Co.Ge (G.C.)	211.447.912	+
Rettifiche costi per attività assistenziale	6.873.474	-
Rettifiche irap per attività assistenziale	497.843	-
Totale Costi di Esercizio 2018	204.076.595	A
Incrementi Investimenti (Costi pluriennali G.A.)	10.875.098	+
Quote di ammortamento di competenza esercizio 2018	1.400.396	-
Investimenti al netto quote ammortamento	9.474.702	B
Totale Costi COFOG (A+B)	213.551.297	

¹⁸ Decreto Direttoriale n. 1841 del 26 luglio 2017; <https://coep.miur.it/index.php?action=normativa>

¹⁹ Il totale costi è desumibile dalle registrazioni Co.Ge. valorizzate nel sistema gestionale U-gov Conta



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dall'analisi dei dati sopra riportati si evidenzia la coerenza con i costi di esercizio risultanti dal bilancio riclassificato (pari a € **204.076.036**, desumibili dalla "Tabella 1: confronto del conto economico 2018 con l'anno precedente ed il budget"); la differenza tra i valori, pari a € 559, è dovuta ad una diversa riclassificazione della voce "utile su cambi". In particolare, nel prospetto di bilancio riclassificato (tabella1) le perdite su cambi sono esposte al netto degli utili su cambi, per un ammontare pari a € 4.917²⁰; nel riclassificato per missioni e programmi vengono considerate solo le voci di costo, pertanto la voce "perdita su cambi" è considerata per il suo ammontare complessivo (€ 5.476), senza essere neutralizzata dal relativo ricavo.

Si riporta di seguito una riconciliazione dei valori.

TABELLA 10: RICONCILIAZIONE DATI MISSIONI/PROGRAMMI CON COSTI DI ESERCIZIO

Descrizione	Ammontare al 31/12/2018	
B) Costi operativi		
VIII.Costi del personale	109.044.289	+
IX. Costi della gestione corrente	79.013.184	+
X. Ammortamenti e svalutazioni	5.570.900	+
XI. Accantonamenti per rischi e oneri	1.760.168	+
XII. Oneri diversi di gestione	1.725.486	+
Totale costi operativi	197.114.026	1
C) Oneri Finanziari		
2) Interessi ed altri oneri finanziari	33.045	+
3) Utili e perdite su cambi	4.917	+
Totale C) Oneri Finanziari	37.962	2
E) Oneri straordinari	698.759	3
F) Imposte sul reddito dell'esercizio correnti, differite, anticipate	6.225.289	4
Totale Costi di esercizio (da bilancio riclassificato)	204.076.036	
Utili su cambi	559	+
Totale costi di esercizio (prospetto Cofog)	204.076.595	

Si riporta inoltre, con il grafico seguente, l'analisi della distribuzione percentuale delle spese classificate nelle macro-voci "missioni" che evidenzia una ripartizione pari al 39,76% per "Ricerca e Innovazione" (ricerca scientifica e tecnologica di base e ricerca applicata) ed una percentuale pari a 40,15% per "Istruzione Superiore".

In particolare, la "Ricerca e Innovazione", pari al **39,76%** dei costi, include quote di costi per: ricercatori (assegni di ricerca, borse di dottorato di ricerca), personale docente²¹; per personale tecnico

²⁰ Differenza tra perdite su cambi € 5.4756 e utili su cambi € 559

²¹ Le percentuali applicate fanno riferimento a quanto previsto dal manuale tecnico operativo MIUR: spese ricercatori ripartite per 75% su ricerca di base (01.4) e 25% su istruzione superiore (09.4); spese docenti ripartite per 50% su ricerca di base (01.4)



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

amministrativo²²; progetti di ricerca e attività conto terzi ed investimenti in attrezzature scientifiche. Si aggiunge, inoltre, una quota delle spese legate alla gestione corrente, propedeutiche al funzionamento dell'Ateneo²³.

La macro voce **“Istruzione superiore”** assorbe il **40,15%** dei costi e degli investimenti, includendo una quota delle spese sostenute per il personale docente (quota del 50%, come previsto dal manuale tecnico Miur), incluse le spese per collaboratori ed esperti linguistici, per le borse di studio e i contratti per medici specializzandi; una quota delle spese sostenute per i ricercatori (quota del 25%) ed una quota dei costi relativi al personale tecnico amministrativo (quota del 25%). A queste si aggiungono, inoltre, una quota delle spese relative alla gestione corrente (un terzo dei costi per acquisto di servizi e altre attività istituzionali, acquisti di materiali di consumo per laboratori e altri oneri di gestione) e una quota delle spese relative ai progetti e agli investimenti (quota pari a un terzo dei costi).

Le spese per **“Servizi e affari generali”** rappresentano il **19,02%** delle spese complessive; questa include un terzo dei costi relativi al funzionamento generale dell'Ateneo (costi di gestione corrente ed altri costi di gestione) a cui si aggiunge una quota delle spese previste per il personale tecnico amministrativo (50%).

Infine, la rimanente quota pari allo **0,39%** dei costi complessivi, fa riferimento alle previsioni dei costi di **indirizzo politico** (indennità, gettoni, compensi organi di governo) ed **altri fondi** non riconducibili a programmi specifici.

Ai sensi della dalla nota tecnica Miur n.3 del 26/07/2017²⁴, si precisa che le previsioni per le indennità ospedaliere legate all'attività assistenziale, 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. Pertanto queste non rientrano nella classificazione Cofog.

e 50% su istruzione superiore (09.4). Sono inclusi i costi per collaboratori ed esperti linguistici nonché incarichi di docenza a contratto.

²² Quota del 25% delle spese per il personale tecnico amministrativo; in particolare il costo del personale è ripartito come segue: 25% ricerca di base (01.4), 25% su istruzione superiore (09.4) e 50% su servizi affari generali pe le amministrazioni (09.8a)

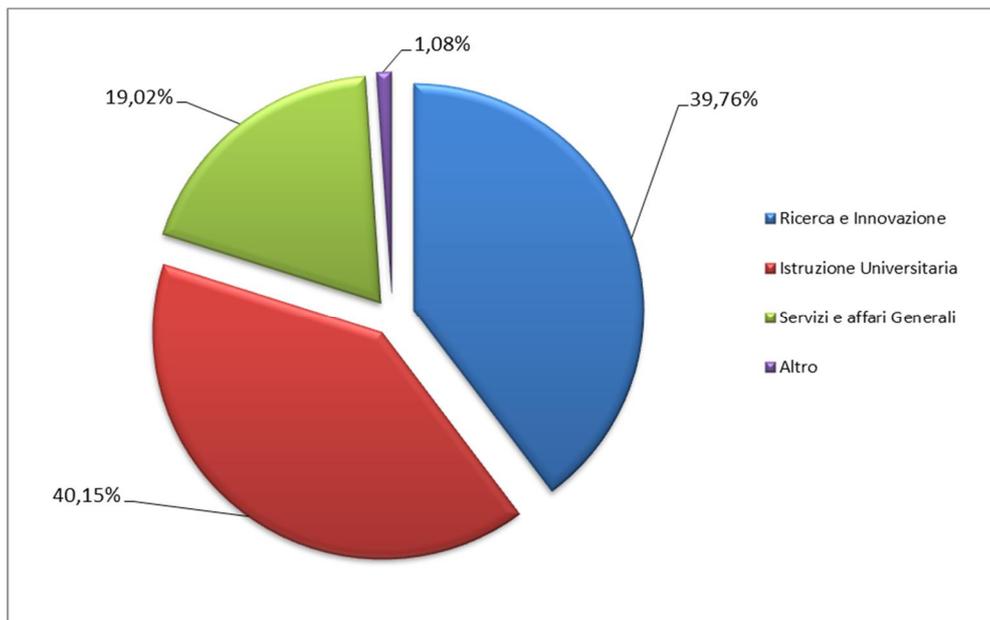
²³ In particolare, si tratta dei seguenti costi: acquisto di servizi, collaborazioni tecnico e altre attività istituzionali, ripartiti in parti uguali su ricerca di base (01.4), istruzione superiore (09.4) e servizi affari generali pe le amministrazioni (09.8a); acquisto di materiali di consumo per laboratori, ripartiti in parti uguali su ricerca di base (01.4), ricerca scientifica e applicata (04.8) e istruzione superiore (09.4); altri oneri di gestione e investimenti, ripartiti per 1/3 su istruzione superiore (09.4), 1/3 su servizi affari generali pe le amministrazioni (09.8a) e 1/3 sulla ricerca, distribuiti in parti uguali tra ricerca di base (01.4) e applicata (04.8)

²⁴ Link di riferimento <https://coep.miur.it/index.php?action=note-tecniche>



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

GRAFICO 6: DISTRIBUZIONE DELLA SPESA PER MISSIONI E PROGRAMMI



I RISULTATI DI CONTABILITA' ANALITICA

Per modello analitico si intende l'insieme delle rilevazioni dei fatti gestionali in una logica non contabile, ma piuttosto di controllo di gestione. È, quindi, evidente il legame profondo e imprescindibile dei risultati analitici con l'analisi dei processi di ateneo ai quali ricondurre i costi dei fattori produttivi ed il loro valore creato.

In estrema sintesi i processi di ateneo si possono distinguere in:

- *primari*: ricerca, insegnamento e promozione della cultura e dello sviluppo nel territorio e nella società (*Public Engagement*), di erogazione di servizi agli studenti e di gestione del patrimonio culturale di ateneo,
- *di sistema e di supporto* a quelli primari, quindi più indirizzati ad attività trasversali e strumentali.

Nel corso del 2016 l'Ateneo di Pavia ha elaborato una mappa delle proprie attività che si ricollegli all'organizzazione gestionale e alla quale ricondurre prevalentemente le funzioni di supporto svolte dal personale tecnico amministrativo.

E' evidente che tutte le tipologie di processo siano fortemente interconnesse tra loro e, pur delineando un mutevole rapporto di cliente-fornitore all'interno all'ateneo, tendano unitariamente al perseguimento del fine istituzionale dell'Ateneo quale istituzione pubblica, sede primaria di libera



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

ricerca e di libera formazione²⁵. La mappatura dei processi è centrale nel sistema di controllo di gestione perché nessuna considerazione in termini di costo unitario di servizi erogati o altro, sarebbe utile se non fosse riconducibile all'effettivo svolgimento dei processi produttivi e gestionali.

Una corretta rappresentazione dei processi, inoltre, agevola l'identificazione, attribuzione e misurazione degli obiettivi gestionali di efficienza, innovazione e efficacia attribuiti alle strutture nella nuova visione del Ciclo della performance.

1. IL LABORATORIO GP PIANO DELLA PERFORMANCE: CONTABILITA' ANALITICA PER ATTIVITA'

Consapevole dell'importanza di pervenire ad una rendicontazione analitica, L'ateneo partecipa, ormai da molti anni, al Progetto Good Practice (GP) coordinato dal Politecnico di Milano per il tramite del MIP-Consortio per l'innovazione nella gestione delle imprese e della Pubblica Amministrazione e con il supporto tecnico del Cineca. L'edizione è annuale e si compone di una parte tradizionale di misurazione delle prestazioni (efficacia ed efficienza) dei servizi amministrativi erogati dalle università partecipanti e di una sezione laboratoriale per affrontare argomenti e tematiche di interesse. Quello che rileva è la forte interazione ed il confronto tra gli Atenei partecipanti (L'edizione del 2017 ha coinvolto 27 istituzioni tra Atenei pubblici e Scuole Superiori) per avviare anche riflessioni in termini di benchmarking in termini di costi unitari del servizio e gradimento agli utenti. Nel progetto si rilevano, infatti, i costi del personale tecnico amministrativo per processo, somministrando on line una scheda (Time Sheet dei Servizi e delle Attività) a tutto il personale tecnico amministrativo interno a tempo determinato e indeterminato e ai collaboratori esterni con o senza uso di strutture interne. Ugualmente si procede a una rilevazione di customer satisfaction del personale e degli studenti.

Nel corso del 2018, nell'ambito di questa iniziativa coordinata dal MIP, l'Ateneo di Pavia ha partecipato al laboratorio "*Piano della performance*", nell'ambito del quale è stata utilizzata la contabilità analitica per attività come elemento di raccordo tra Piano della Performance ed analisi di efficienza. L'obiettivo del laboratorio era, pertanto, quello di definire e condividere con tutti gli atenei partecipanti al progetto GP un modello di contabilità analitica basato sulle analisi di efficienza tradizionalmente svolte nell'ambito del progetto. Il modello è stato elaborato integrando i dati rilevati in «GP - efficienza» con altre voci di costo e identificando un modello condiviso di allocazione costi indiretti oltre al costo del personale a supporto del processo di pianificazione e controllo.

²⁵ "L'Università degli Studi di Pavia, ..., è un'istituzione pubblica, sede primaria di libera ricerca e di libera formazione nell'ambito del proprio ordinamento. Nel solco della sua consolidata tradizione di Ateneo pluridisciplinare, è luogo di elaborazione, trasmissione e apprendimento critico del sapere; congiungendo organicamente ricerca e didattica, organizza e sviluppa la ricerca scientifica e assicura e coordina lo svolgimento dell'attività didattica in funzione della preparazione culturale e professionale degli studenti. (art 1 dello Statuto di Ateneo)"



UNIVERSITÀ
DI PAVIA



La collaborazione è stata proficua vista l'adesione dei partecipanti ed il rigore metodologico del MIP; è stato, infatti, possibile identificare un piano dei conti «condiviso per la sperimentazione». Inoltre sono stati definitivi i seguenti elementi:

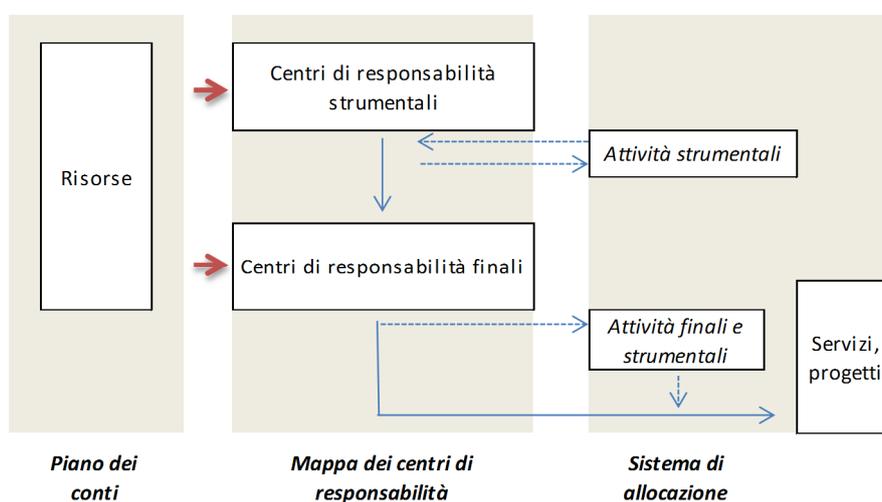
- la configurazione di costo da utilizzare;
- la rilevanza voci costo;
- l'identificazione del sistema di allocazione costi più opportuno per ciascuna voce di costo.

Nel corso del Laboratorio l'Università di Pavia si è resa disponibile per la sperimentazione sui dati economici dell'esercizio 2017 e la metodologia utilizzata è stata applicata anche ai dati 2018 come di seguito esposto. In questo modo è stato possibile pervenire alla rilevazione del costo dei processi e la metodologia si presta in un'ottica futura anche al calcolo del costo per studente, per progetto di ricerca e per struttura amministrativa.

2. LA STRUTTURA DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

La contabilità analitica sviluppa il modello analitico e registra i fatti gestionali sulla base di coordinate significative dell'utilizzo delle risorse. A tal fine, è necessario definire uno schema logico che comprende: il piano dei conti, la mappa delle unità analitiche ed i criteri di allocazione dei costi ai servizi come rappresentato nella figura di seguito esposta:

FIGURA 1: LA LOGICA DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA



Piano dei conti: l'Ateneo ha scelto di mantenere 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°. Ogni rilevazione di costo si avvia 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 dell'Ateneo: Aree dirigenziali e Servizi, nonché Dipartimenti e Centri. Le unità organizzative vengono, quindi, istituite sulla base di provvedimenti ufficiali nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'Ateneo.

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.

Con massima semplificazione identifichiamo tra i primi le strutture che sono sede di ricerca e didattica (i 18 Dipartimenti e Centri di ricerca interdipartimentali) e tra i secondi le aree dirigenziali (Area servizi tecnici, informatici e sicurezza, Area Risorse umane e finanziarie, Area didattica e servizi agli studenti, Area ricerca e terza missione, Area beni culturali), inclusi i centri di servizio afferenti alle medesime. Per evitare risultati eccessivamente semplificati, i costi delle aree dirigenziali, in un momento successivo saranno oggetto di un ulteriore approfondimento in termini di processo svolto (primario o di supporto, sistema).

Sistema di allocazione: è questo l'ultimo e importante tassello dell'impianto analitico poiché prevede l'identificazione a priori dei servizi di cui si vogliono valutare le prestazioni.



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Tutti i costi operativi sono contabilizzati analiticamente, cioè hanno coordinate in termini di natura delle spesa e unità organizzativa che ha autorizzato la medesima. Pertanto possono essere attribuiti alle strutture e ricondotti ai diversi processi di pertinenza (primari o di supporto) secondo una tassonomia condivisa con il MIP nel laboratorio Piano della performance. Sono processi primari: didattica e servizi agli studenti, ricerca (di base e finanziata), attività assistenziale, gestione del patrimonio culturale e in generale quella congiunta, per la quale è difficile identificare soprattutto presso le strutture dipartimentali la prevalenza di didattica e ricerca.

Sono di supporto e di sistema tutte quelle attività contabili, informatiche, manutentive, amministrative e gestionali che, pur non avendo contatto diretto con lo studente o il gruppo di ricerca, ne rendono possibile la realizzazione, assicurando un supporto tecnico e amministrativo. Le attività di supporto più affini ai processi primari, sono state riclassificate e ricomprese nell'ambito degli stessi: ad esempio l'attività di orientamento è inclusa nella didattica, così come il supporto tecnico nella ricerca.

Il costo del personale è senza dubbio il più rilevante, pertanto è stato allocato alle strutture puntualmente sulla base delle afferenze ed è stato attribuito al processo sulla base dei seguenti principi:

- per il *personale tecnico amministrativo* si sono utilizzate le rilevazioni effettuate nell'ambito del progetto Good Practice 2017, dove i singoli dipendenti hanno identificato le attività alle quali è stato dedicato il loro tempo lavoro;
- per il *personale docente* e per i *ricercatori* è stato riproposto il criterio applicato per la riclassificazione COFOG (riclassificazione per Missioni e Programmi)²⁶ che prevede per i primi la ripartizione delle spese²⁷ in due quote pari al 50% assegnate ai programmi "Istruzione Superiore" (COFOG 09.4) e "Ricerca di base" (COFOG 01.4); per i ricercatori, invece, le spese relative agli assegni di ricerca e alle borse di dottorato sono ripartite in due quote pari al 75% assegnato alla "Ricerca di base" (COFOG 01.4) e al 25% imputato su "Istruzione Superiore" (COFOG 09.4).

Nella ripartizione di costo non sono inclusi i costi degli ammortamenti e le sopravvenienze passive indistinte.

I dettagli dei costi per processo e unità sono disponibili nell'allegato 2.

Infine i costi di didattica per struttura sono stati rapportati ai CFU erogati, mentre quelli di ricerca sono comparati ai ricavi incassati (media triennale), fornendo un quadro ampio, ma non esaustivo di costi per processo che possono essere comparati tra le varie strutture di ateneo.

²⁶ Art. 3 e 4 del Decreto 21 del 16/01/2014 e disposizioni del manuale tecnico operativo MIUR (Decreto Direttoriale n. 1841 del 26 luglio 2017; <https://coep.miur.it/index.php?action=normativa>)

²⁷ Assegni fissi e relativi oneri; sono incluse anche le spese per collaboratori ed esperti linguistici, per le borse di studio e i contratti per medici specializzandi

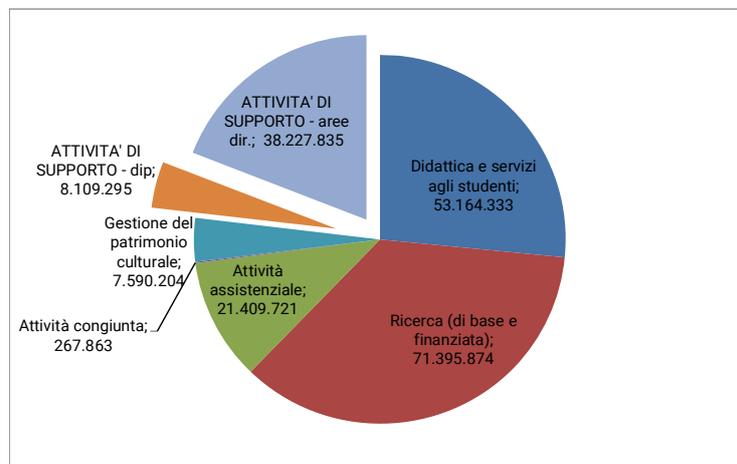


UNIVERSITÀ
DI PAVIA

2.1 I risultati

Il quadro analitico risultante mostra che l'Ateneo di Pavia nel 2018 ha sostenuto costi per € 153,8 mln di euro per i **processi primari**, distribuiti per 34.6% sulla didattica, 46.4% ricerca, 13.9% per attività assistenziale (prevalentemente contratti con gli specializzandi), 4.9% per la gestione del patrimonio culturale. € 46,4 mln sono, invece assorbiti dai **processi di sistema e supporto**:

FIGURA 2: I COSTI OPERATIVI PER PROCESSO

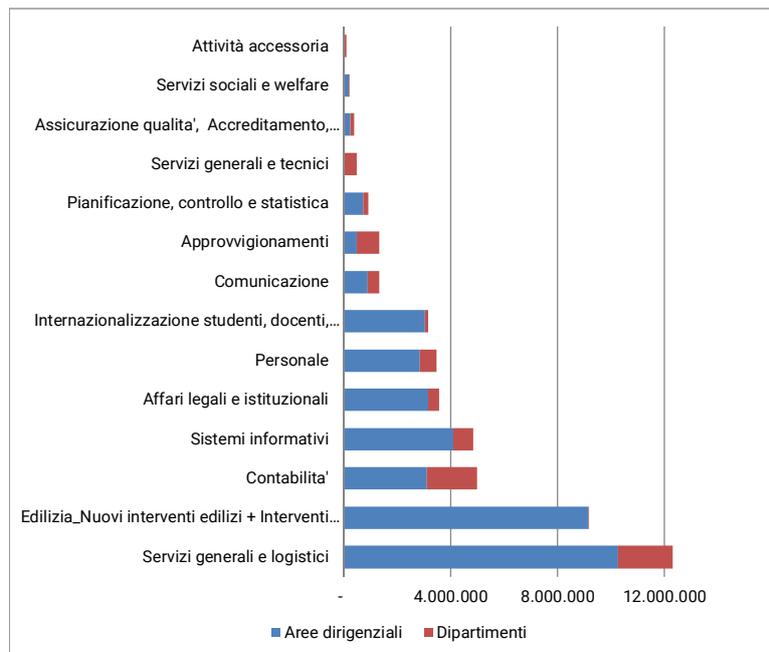


I processi di sistema e supporto sono prevalentemente sostenuti dalle aree dirigenziali per il funzionamento amministrativo, tuttavia impegnano risorse anche presso le strutture. Il processo più costoso è quello legato alla gestione degli spazi (€ 12,315 mln per servizi generali e logistici e €9,178 per l'edilizia), seguito dai sistemi informativi (4,846 mln), contabilità (€4,996) e da altri (personale, internazionalizzazione, affari legali e istituzionali), il grafico successivo mostra non solo la rilevanza economica ma anche il grado di decentramento:



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

FIGURA 3: IL COSTO DEI PROCESSI DI SUPPORTO

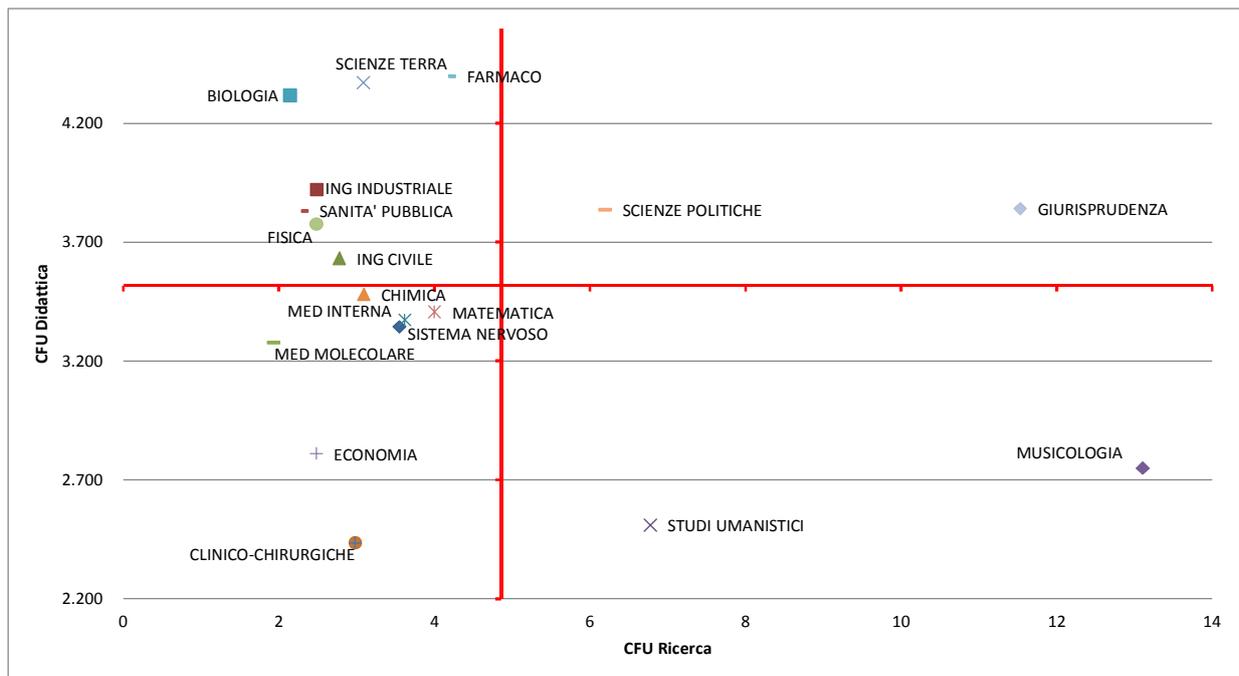


Infine l'elaborazione del modello analitico rende possibile un confronto delle strutture ateneo, per le quali è stato possibile calcolare il costo dei CFU erogati (costo del processo di didattica/ totale dei crediti formativi erogati) e l'incidenza dei costi per la ricerca sulle entrate da autofinanziamento (calcolato come media triennale); ne segue il seguente raggruppamento delle strutture attorno ai valori medi di ateneo:



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

FIGURA 4: LA DISTRIBUZIONE DELLE STRUTTURE PER COSTI UNITARI



Il quadrante in alto a destra include le strutture (sc. politiche, giurisprudenza) con costi di ricerca e di didattica più alti rispetto alla media di ateneo; quello in alto a sinistra invece raggruppa le strutture particolarmente attive nella ricerca, ma con costi unitari per la didattica superiori alla media di ateneo.

I quadranti in basso evidenziano le strutture con costi di didattica contenuti, dovuti a volumi più ampi di CFU (tipicamente per le strutture mediche si includono anche quelli erogati nelle scuole di specializzazione²⁸); in particolare a sinistra si posizionano le strutture con costi unitari di ricerca bassi e a destra quelle con volumi di autofinanziamento più limitato.

È importante sottolineare che il quadro esposto rappresenta un'analisi limitata alle dimensioni di analisi finanziarie. Non include, come invece dovrebbe, una valorizzazione in termini di efficacia ed impatto delle attività svolte. Pertanto, l'analisi dovrà essere opportunamente integrata e raffinata in relazione a specifici obiettivi conoscitivi che gli Organi di Governo riterranno utili.

²⁸ Per le scuole di specializzazione sono stati esclusi i CFP, inoltre i CFU relativi alle discipline specifiche della tipologia sono stati valorizzati al 30%, in coerenza con la modalità di calcolo del carico didattico del docente.



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

ALLEGATI

Allegato 1: Dettaglio utile per Centro

Allegato 2: Dettaglio dei costi allocati secondo il modello di contabilità analitica suddivisi per processo e per struttura

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)	(4.588)
CENTRO INTERDIP.DI RICERCA PER LA MEDICINA MOLECOLARE NELLA DIAGNOSTICA E PREV.MALATTIE CARDIOVASCOLARI E METABOLICHE	(976)
CENTRO DI RICERCA INTERDIPARTIMENTALE DI MATERIALI AVANZATI E DISPOSITIVI - ADVANCED MATERIALS AND DEVICES (MADE)	(2.643)
CENTRO DI RICERCA INTERDIPARTIMENTALE CENTRE FOR HEALTH TECHNOLOGIES	57.856
CENTRO DI RICERCA INTERDIP.NELLE ATTIVITA' MOTORIE E SPORTIVE (CRIAMS)	92.106
CENTRO DI RICERCA INTERDIP DI TECNOLOGIE APPLICATE ALLA MED RIGENERATIVA E ALLA CHIR INDUTTIVA TAMERICI	(4.131)
CENTRO DI RICERCA INTERDIPARTIMENTALE "CENTRO DI RICERCA SULLE ACQUE" (CRA)	14.774
CENTRO INTERDIP. DI STUDI E RICERCHE PER LA CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	78.690
CENTRO INTERDIP.STUDI E RICERCHE SUI SISTEMI DI ISTRUZIONE SUPERIORE	(433)
Totale	230.655



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

ALLEGATO 2: I COSTI PER SINGOLO PROCESSO E STRUTTURA

UNITA ANALITICA	PROCESSI PRIMARI					TOTALE
	didattica e servizi agli studenti	ricerca (di base e finanziata)	attività assistenziale	attività congiunta	gestione del patrimonio culturale	
DESCRIZIONE						
DIREZIONE GENERALE	112.816	119.430	35.583	-	-	267.830
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	7.508.024	-	245.022	-	11.812	7.764.857
AREA BENI CULTURALI	65.311	117.716	-	-	7.198.894	7.381.921
AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	751.442	531.501	30.177	-	27.498	1.340.618
AREA TECNICA INFORMATICA E SICUREZZA	666.635	1.098.960	-	-	31.628	1.797.222
AREA RICERCA E TERZA MISSIONE	356.868	1.180.398	2.018	-	4.123	1.543.407
AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE	2.629.043	311.498	-	-	23.535	2.964.075
CENTRO INTERDIP.DI RICERCA EUROPEAN CENTRE FOR LAW, SCIENCE AND NEW TECHNOLOGIES (ECLT)	-	4.530	-	-	-	4.530
CENTRO INTERDIP.DI RICERCA PER LA MEDICINA MOLECOLARE NELLA DIAGNOSTICA E PREV.MALATTIE CARDIOVASCOLARI E METABOLICHE	-	8.776	-	-	-	8.776
CENTRO DI RICERCA INTERDIPARTIMENTALE DI MATERIALI AVANZATI E DISPOSITIVI - ADVANCED MATERIALS ANDDEVICES (MADE)	-	2.124	-	-	-	2.124
TECHNOLOGIES	13.766	121.856	-	-	-	135.623
CENTRO DI RICERCA INTERDIP.NELLE ATTIVITA' MOTORIE E SPORTIVE (CRIAMS)	18.900	131.707	-	-	-	150.607
CENTRO DI RICERCA INTERDIP DI TECNOLOGIE APPLICATE ALLA MED RIGENERATIVA E ALLA CHIR INDUTTIVA TAMERICI	-	18.903	-	-	-	18.903
CENTRO DI RICERCA INTERDIPARTIMENTALE "CENTRO DI RICERCA SULLE ACQUE" (CRA)	9.600	5.216	-	-	-	14.816
CENTRO INTERDIP. DI STUDI E RICERCHE PER LA CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	68.200	58.844	-	-	-	127.044
CENTRO DI SERVIZIO DI ATENE0 "ADOLFO VITERBI"	-	-	-	-	-	-
CENTRO INTERDIP.STUDI E RICERCHE SUI SISTEMI DI ISTRUZIONE SUPERIORE	-	11.293	-	-	-	11.293
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAMENTO	1.941.379	3.404.145	1.843.723	-	39.178	7.228.425
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	3.513.164	6.247.348	-	67.251	6.582	9.834.345
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	1.942.858	4.132.312	-	29.595	9.759	6.114.524
DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI	3.414.864	4.747.903	-	-	-	8.162.767
DIPARTIMENTO DI MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	2.077.132	2.660.685	5.033.604	119.027	16.119	9.906.567
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE, DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE	2.798.082	4.054.202	9.534.235	-	16.952	16.403.471
DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	2.182.283	3.104.114	1.188.299	-	20.742	6.495.438
DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE	2.279.503	6.533.114	3.452.471	124	1.191	12.266.402
DIPARTIMENTO DI MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	1.523.028	1.589.467	-	7.685	108.860	3.229.041
DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE "LAZZARO SPALLANZANI"	2.557.354	5.350.737	-	4.414	27.710	7.940.215
DIPARTIMENTO DI CHIMICA	2.223.877	3.557.030	-	47	-	5.780.859
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	2.307.515	4.013.960	-	11.511	12.394	6.345.379
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	1.723.074	2.930.503	-	-	-	4.653.577
DIPARTIMENTO DI FISICA	1.974.459	3.685.523	-	69	7.115	5.667.167
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	2.235.947	3.342.163	-	25.354	-	5.603.465
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL FARMACO	2.277.396	2.948.734	-	1.211	-	5.227.341
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	2.156.222	2.597.179	-	46.256	26.113	4.825.770
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA	1.835.594	2.774.002	-	-	-	4.609.596
	53.164.333	71.395.874	21.365.133	312.451	7.590.204	153.827.995
TOTALE AREE DIRIGENZIALI	12.090.137	3.359.502	312.801	-	7.297.489	23.059.930
TOTALE CENTRI	110.466	363.249	-	-	-	473.716
TOTALE DIPARTIMENTI	40.963.729	67.673.122	21.052.332	312.451	292.715	130.294.350

TABELLA 11: I COSTI PER STRUTTURA DEI PROCESSI PRIMARI



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

UNITA ANALITICA	PROCESSI DI SUPPORTO E DI SISTEMA												TOTALE
	1. Pianificazione, controllo e statistica	2. Contabilità	3. Affari legali e istituzionali	4. Comunicazioni	5. Servizi sociali e welfare	6. Personale	7. 8. Edilizia_Nuovi interventi edilizi + Interventi sul costruito	9. Approvvigionamenti	10. Servizi generali e logistici	11. Sistemi informativi	18. 19. Internazionalizzazione studenti, docenti, ricercatori e TA	1b. Assicurazione e qualità, Accreditazione, Valutazione	
DESCRIZIONE													
DIREZIONE GENERALE	295.435,68	111.704,85	2.789.755,23	129.536,29	17.791,69	134.927,40	35.583,37	29.245,13	12.072,84	1.508,17	18.520,24	41.965,40	3.618.046,28
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	135.584,36	97.422,60	29.329,26	121.473,91	-	39.728,52	-	8.250,84	66.257,91	77.676,45	54.228,65	157.644,07	787.596,58
AREA BENI CULTURALI	42.562,47	326.889,94	13.010,49	86.937,84	-	102.374,07	7.693,93	39.067,81	378.450,58	20.232,57	3.821,90	-	1.021.041,60
AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	93.810,89	2.110.006,71	199.301,14	10.851,29	113.736,39	2.311.142,28	-	7.100,98	51.561,10	-	1.799,31	-	4.899.310,09
AREA TECNICA INFORMATICA E SICUREZZA	63.518,53	384.650,13	40.778,46	66.195,23	58.720,61	109.744,60	9.116.450,21	365.564,87	9.703.578,30	3.814.379,93	-	6.714,47	23.730.295,34
AREA RICERCA E TERZA MISSIONE	14.223,67	16.380,95	49.234,73	29.978,79	-	6.095,85	-	5.799,17	4.093,30	42.685,23	60.910,08	41.924,23	271.326,00
AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE	81.292,69	64.698,78	27.096,53	457.287,59	15.628,76	132.759,79	-	43.626,83	53.896,97	132.582,72	2.891.348,28	-	3.900.218,93
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAMENTO	8.697,65	108.705,34	55.836,89	4.528,75	-	31.022,22	1.872,05	18.644,59	101.974,88	10.283,59	-	13.390,51	378.146,91
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	13.925,12	158.046,54	10.633,66	15.181,69	-	10.313,85	-	52.779,04	113.217,68	161.376,98	6.894,70	-	619.522,44
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	9.794,16	156.666,23	3.444,62	-	-	21.434,84	-	31.063,26	102.344,83	58.997,13	2.390,06	-	386.135,13
DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI	2.830,30	87.496,10	27.185,86	75.372,81	-	49.572,64	-	53.976,23	165.594,69	40.968,11	-	-	522.882,51
DIPARTIMENTO DI MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	9.801,22	104.530,13	18.695,61	28.117,11	-	31.459,44	-	32.741,29	113.297,01	13.812,31	26.857,52	13.884,57	393.196,21
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE, DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE	24.707,80	150.743,79	13.069,59	78.981,55	-	38.300,07	-	58.188,74	123.024,81	42.601,95	8.511,34	17.656,21	607.791,60
DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	13.053,67	140.842,23	36.776,13	13.720,32	-	14.800,44	-	88.056,78	386.339,66	55.778,90	4.415,96	2.385,31	828.609,89
DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE	28.935,01	190.013,49	9.686,40	34.337,97	-	33.491,88	4.574,21	77.810,80	78.445,68	34.179,73	-	10.909,91	539.081,30
DIPARTIMENTO DI MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	6.908,21	49.726,48	25.245,47	26.474,32	-	15.772,07	-	21.179,34	61.443,01	11.600,71	1.549,55	2.302,74	302.374,48
DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE "LAZZARO SPALLANZANI"	12.909,89	167.575,72	38.214,28	6.424,32	-	29.445,33	-	101.612,00	168.842,06	3.835,53	7.493,73	-	601.157,45
DIPARTIMENTO DI CHIMICA	2.615,44	97.785,80	2.615,44	20.527,19	2.187,17	28.204,40	-	58.465,35	118.271,76	15.084,33	-	2.280,63	385.417,79
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	19.521,82	109.819,61	79.218,07	32.958,94	-	84.564,94	10.018,11	25.012,04	91.446,68	39.548,15	-	42.341,87	555.210,11
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	2.816,71	61.710,27	27.082,48	26.606,23	-	13.209,46	-	42.847,88	52.347,15	48.981,38	-	-	292.914,74
DIPARTIMENTO DI FISICA	9.115,62	32.570,23	3.038,55	-	2.325,93	25.084,13	2.325,93	22.445,83	58.893,64	56.775,69	2.193,19	4.386,37	243.335,07
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	7.436,65	49.507,19	19.291,49	15.629,03	-	67.200,49	-	45.080,62	12.383,48	63.033,27	37.243,74	5.206,37	379.459,94
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL FARMACO	4.246,81	82.424,32	10.037,44	4.761,41	5.470,03	15.869,45	-	32.422,46	109.529,25	7.587,84	-	2.123,40	355.973,26
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	7.208,06	85.986,24	14.215,04	31.341,32	-	44.450,56	-	24.888,01	129.269,39	57.783,38	22.962,73	21.484,31	447.574,93
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA	7.008,49	50.988,46	16.196,53	16.581,93	-	18.629,04	-	44.703,12	58.488,65	35.019,67	-	3.444,30	270.511,50
	917.960,94	4.996.892,12	3.558.989,42	1.333.805,84	226.174,42	3.474.693,39	9.178.517,81	1.330.573,02	12.315.065,30	4.846.313,76	3.151.140,99	390.044,68	46.337.130,09
TOTALE LIVELLO ATENE0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE AREE DIRIGENZIALI	726.428,29	3.111.753,96	3.148.505,86	902.260,94	205.877,44	2.836.772,50	9.159.727,51	498.655,63	10.269.911,00	4.089.065,08	3.030.628,46	248.248,17	38.227.834,83
TOTALE CENTRI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE DIPARTIMENTI	191.532,65	1.885.138,16	410.483,56	431.544,90	20.296,98	637.920,89	18.790,30	831.917,39	2.045.154,30	757.248,68	120.512,54	141.796,51	8.109.295,26

TABELLA 12: I COSTI PER STRUTTURA DEI PORCESSI DI SUPPORTO E DI SISTEMA



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

UNITA ANALITICA	COSTO del PROCESSO PRIMARIO		DRIVER		COSTO UNITARIO	
	didattica e servizi agli studenti	ricerca (di base e finanziata)	didattica e servizi agli studenti	ricerca (di base e finanziata)	didattica e servizi agli studenti	ricerca (di base e finanziata)
	DESCRIZIONE		CFU	AUTOFINANZIAMENTO	CFU	AUTOFINANZIAMENTO
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAMENTO	1.941.379,11	3.404.144,70	580,60	959.323,27	3.343,75	3,55
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	3.513.163,66	6.247.348,11	895,90	2.512.053,96	3.921,38	2,49
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	1.942.857,78	4.132.311,89	535,00	1.488.283,26	3.631,51	2,78
DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI	3.414.863,73	4.747.903,44	1.361,00	700.545,94	2.509,08	6,78
DIPARTIMENTO DI MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	2.077.131,65	2.660.684,70	615,80	735.011,21	3.373,06	3,62
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE, DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE	2.798.082,37	4.054.202,17	1.149,40	1.360.098,23	2.434,39	2,98
DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	2.182.282,53	3.104.113,76	569,60	1.352.167,99	3.831,25	2,30
DIPARTIMENTO DI MEDICINA MOLECOLARE	2.279.502,87	6.533.114,37	695,70	3.383.470,41	3.276,56	1,93
DIPARTIMENTO DI MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	1.523.028,44	1.589.467,48	554,00	121.250,23	2.749,15	13,11
DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE "LAZZARO SPALLANZANI"	2.557.353,84	5.350.737,12	592,50	2.493.742,80	4.316,21	2,15
DIPARTIMENTO DI CHIMICA	2.223.876,61	3.557.029,57	639,00	1.150.533,93	3.480,25	3,09
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	2.307.515,40	4.013.959,67	528,00	1.300.293,28	4.370,29	3,09
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	1.723.073,62	2.930.503,45	506,00	732.474,71	3.405,28	4,00
DIPARTIMENTO DI FISICA	1.974.459,14	3.685.523,40	523,00	1.483.501,52	3.775,26	2,48
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	2.235.947,48	3.342.163,09	795,50	1.346.604,33	2.810,74	2,48
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL FARMACO	2.277.395,55	2.948.734,21	518,00	703.844,67	4.396,52	4,19
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	2.156.221,91	2.597.179,04	562,00	419.251,18	3.836,69	6,19
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA	1.835.593,51	2.774.002,22	478,00	240.533,00	3.840,15	11,53
				media	3.516,75	4,37

TABELLA 13: I COSTI UNITARI

I driver sono i CFU erogati (corsi di laurea e scuole di specializzazioni), mentre l'autofinanziamento è pari all'importo medio degli incassi da autofinanziamento (ricerca di base e commissionata) del triennio 2016-2018. Si precisa che per le scuole di specializzazione sono stati esclusi i CFP e i CFU relativi alle discipline specifiche della tipologia, sono stati valorizzati al 30%, in coerenza con la modalità di calcolo del carico didattico del docente.