



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

UFFICIO DI SUPPORTO  
AGLI ORGANI COLLEGIALI

Via Duomo, 6 – 13100 Vercelli VC  
Tel. 0161 261578 - Fax 0161 214214  
organi.collegiali@uniupo.it

**ESTRATTO DEL VERBALE  
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL PIEMONTE ORIENTALE  
"AMEDEO AVOGADRO"  
Seduta del 25.11.2019  
Ore 11.30**

Presso la sede del Rettorato in Via Duomo 6, in Vercelli, nell'adunanza del giorno **25 novembre 2019**, si è riunito il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro", con l'intervento dei componenti di seguito indicati:

<b>Prof. Gian Carlo AVANZI</b> Rettore-Presidente	Presente
<b>Prof. Luigi BATTEZZATO</b> Dipartimento di Studi Umanistici	Presente
<b>Prof. Mauro BOTTA</b> Dipartimento di Scienze ed Innovazione Tecnologica	Presente
<b>Dott.ssa Giorgia CASALONE</b> Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa	Presente
<b>Dott.ssa Giulia GREGORI</b>	Presente
<b>Dott. Fernando LOMBARDI</b>	Presente
<b>Dott. Antonio MACONI</b>	Presente
<b>Prof.ssa Flavia PRODAM</b> Dipartimento di Scienze della Salute	Presente
Rappresentante degli Studenti	

Partecipa alla seduta il Pro-rettore, Prof. Roberto BARBATO.

Partecipa alla seduta con funzioni di Segretario verbalizzante il Direttore Generale, Prof. Andrea TUROLLA, assistito dalla Dott.ssa Roberta Sarasso Bosi e dalla Dott.ssa Marta Cammarata.



Constatata la presenza del numero legale alle ore 11:40 il Presidente dichiara aperta la seduta.



Si discute il seguente

## Ordine del Giorno

OMISSIS

### 7. Ragioneria

#### 7.1 Approvazione linee generali di indirizzo per il triennio 2020-2022 per la formazione del Budget di Previsione e la gestione del Fabbisogno Finanziario

OMISSIS

#### Approvazione linee generali di indirizzo per il triennio 2020-2022 per la formazione del Budget di Previsione e la gestione del Fabbisogno Finanziario 11/2019/7.1

OMISSIS

## IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**Vista** La L. 145 del 30/12/2018 - legge di bilancio 2019 – che ha modificato in maniera significativa la disciplina del fabbisogno finanziario delle Università.

**Preso atto** che l'art. 1 comma 971 prevede che le università statali concorrano alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, per il periodo 2019-2025, garantendo che il fabbisogno finanziario da esse complessivamente generato in ciascun anno non sia superiore a quello realizzato nell'anno precedente incrementato del tasso di crescita del PIL reale stabilito dall'ultima nota di aggiornamento del DEF.

**Considerato** che al fine di favorire il rilancio degli investimenti e le attività di ricerca e innovazione nel territorio nazionale, il legislatore ha previsto che a regime le riscossioni e i pagamenti sostenuti per gli investimenti e per le attività di ricerca e innovazione non concorrano al calcolo del fabbisogno finanziario.

**Considerato** che dal 2020 andrà a regime il meccanismo di scorporo delle riscossioni e dei pagamenti per gli investimenti e per la ricerca. Quindi, il fabbisogno complessivo del sistema sarà determinato incrementando il fabbisogno realizzato nell'anno 2019, al netto della differenza tra la media delle riscossioni e dei pagamenti per ricerca del triennio 2017-2019, del tasso di crescita del PIL reale nel DEF.

**Preso atto** che il DM 11 marzo 2019 restringe il concetto di ricerca alla sola "attività progettuale", riconducendola ai progetti e alle commesse di ricerca svolte su incarico o interesse di un committente, sulla base di contratti e/o convenzioni di natura sinallagmatica o non sinallagmatica appositamente finanziati dal committente.



**Considerato** che tale meccanismo costituisce uno strumento di pesante restrizione alle uscite correnti e una penalizzazione per gli atenei in crescita, che hanno effettuato rilevanti investimenti negli anni precedenti.

**Considerato** che il limite di Fabbisogno programmato per l'Università del Piemonte Orientale nel 2019 è di € 41 milioni, assolutamente insufficiente a sostenere le esigenze dell'Ateneo, che tale fabbisogno si è esaurito nel mese di ottobre 2019 ed in data 31 ottobre 2019 è stata inviata al Miur una richiesta di incremento del Fabbisogno finanziario programmato per il 2019 di € 10 milioni.

**Preso atto** che a decorrere dall'anno 2021, per le Università statali che non rispetteranno il fabbisogno finanziario programmato nell'esercizio precedente, sono previste, tra i criteri di ripartizione delle risorse ordinarie, penalizzazioni economiche commisurate allo scostamento registrato.

**Considerato** che tale nuova disposizione normativa pone in evidente difficoltà l'Ateneo seppure in presenza di bilanci in equilibrio economico, finanziario e patrimoniale, con buoni indicatori di sostenibilità economico-finanziaria ai sensi del D.lgs. n.49/2012 e, soprattutto, con una rilevante produzione di liquidità in ogni esercizio.

**Considerato** che i meccanismi di scorporo, dal calcolo del fabbisogno, degli investimenti e della ricerca, non garantiscono, allo stato attuale, i margini di elasticità e flessibilità necessari per far fronte alla parte restante della spesa corrente, destinata a crescere in virtù dei fattori già citati.

**Ritenuto** necessario porre in essere un pacchetto di misure volte a riallineare la gestione economico-finanziaria dell'Ateneo alla previsione normativa, al fine di ridurre, a regime, il ricorso, da parte dell'Ateneo, a politiche di auto-limitazione della propria crescita.

**Visto** lo Statuto dell'Università;

**Visto** il Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità;

con voto espresso nella forma di legge, all'unanimità

### **DELIBERA**

Di approvare le seguenti Linee generali di indirizzo per il triennio 2020-2022 per la formazione del budget di previsione e la gestione del fabbisogno finanziario.

## **LINEE GENERALI DI INDIRIZZO PER IL TRIENNIO 2020-2022 PER LA FORMAZIONE DEL BUDGET DI PREVISIONE E LA GESTIONE DEL FABBISOGNO FINANZIARIO**

### **Quadro normativo**

La L. 145 del 30/12/2018 - legge di bilancio 2019 - ha modificato in maniera significativa la disciplina del fabbisogno finanziario delle Università. In particolare, l'art. 1 comma 971 prevede che le università statali concorrano alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, per il



periodo 2019-2025, garantendo che il fabbisogno finanziario da esse complessivamente generato in ciascun anno non sia superiore a quello realizzato nell'anno precedente incrementato del tasso di crescita del PIL reale stabilito dall'ultima nota di aggiornamento del DEF. Al fine di favorire il rilancio degli investimenti e le attività di ricerca e innovazione nel territorio nazionale, il legislatore ha previsto che a regime le riscossioni e i pagamenti sostenuti per gli investimenti e per le attività di ricerca e innovazione nel territorio nazionale non concorrano al calcolo del fabbisogno finanziario.

Il D.M. 11 marzo 2019 definisce il fabbisogno finanziario come la differenza fra i prelevamenti complessivi dal conto di tesoreria statale e i versamenti che non provengono da amministrazioni centrali dello Stato (fra cui il FFO). Per il solo anno 2019 non contribuiscono al calcolo del fabbisogno finanziario i pagamenti per investimenti. Più in dettaglio, per il 2019 il fabbisogno programmato del sistema universitario è determinato sulla base di quello programmato per l'anno 2018, al netto della media dei pagamenti per investimenti dell'ultimo triennio, incrementato del tasso di crescita del PIL reale secondo il DEF.

Dal 2020 andrà a regime il meccanismo di scorporo delle riscossioni e dei pagamenti per gli investimenti e per la ricerca. Quindi, il fabbisogno complessivo del sistema sarà determinato incrementando il fabbisogno realizzato nell'anno 2019, al netto della differenza tra la media delle riscossioni e dei pagamenti per ricerca del triennio 2017-2019, del tasso di crescita del PIL reale nel DEF.

Il DM 11 marzo 2019 restringe il concetto di ricerca alla sola "attività progettuale", riconducendola ai progetti e alle commesse di ricerca svolte su incarico o interesse di un committente, sulla base di contratti e/o convenzioni di natura sinallagmatica o non sinallagmatica appositamente finanziati dal committente.

Tale meccanismo costituisce uno strumento di pesante restrizione alle uscite correnti e una penalizzazione per gli atenei in crescita, che hanno effettuato rilevanti investimenti negli anni precedenti. Il limite di Fabbisogno programmato per l'Università del Piemonte Orientale nel 2019 è di € 41 milioni, assolutamente insufficiente a sostenere le esigenze dell'Ateneo; tale fabbisogno si è infatti esaurito nel mese di ottobre 2019.

### **L'impatto del nuovo quadro normativo sull'Ateneo**

Nel triennio 2016/2018 l'Ateneo ha avuto una crescita degli studenti iscritti dell'8,92%, passando da 13.488 a 14.692 studenti. Tale crescita è stata innescata principalmente da una maggiore diversificazione dell'offerta formativa sulle tre sedi dell'Ateneo, anche grazie ad un maggiore coinvolgimento di attori e interlocutori esterni, in modo da soddisfare al meglio i bisogni formativi del mercato del lavoro e le richieste delle famiglie del territorio. La qualità della didattica erogata è suffragata, tra gli altri, dai dati che riguardano i livelli occupazionali: a distanza di un anno dalla laurea solo il 14,4% dei laureati UPO risulta inoccupato ed in cerca di occupazione rispetto ad una media nazionale del 18,2% (fonte Almalaurea).



L'aumento del numero degli studenti non può tuttavia prescindere dalla disponibilità di spazi di studio e apprendimento quali aule di lezione, aule studio, laboratori didattici, oltre che di spazi di socializzazione e aggregazione in cui gli studenti possano crescere e far crescere idee, conoscenze e scambi culturali.

All'aumento del numero degli studenti è pertanto necessario far corrispondere un aumento degli spazi e delle superfici destinate alla didattica; in particolare, nell'ultimo triennio sono stati resi pienamente operativi il Campus Universitario Perrone e il Centro Malattie Autoimmuni in Novara, il complesso San Giuseppe in Vercelli e nuovi spazi didattici ad Alessandria, per un totale di 16.000 mq e sono in fase di realizzazione interventi nelle sedi dell'Ateneo che comporteranno un aumento di ulteriori 11.000 mq, con un incremento complessivo del 30% degli spazi complessivi. L'aumento delle superfici determina necessariamente un incremento delle spese correnti legate alla gestione e conduzione degli spazi (utenze, manutenzioni, pulizie, ecc.), aumento che a regime peserà sul fabbisogno per circa € 1,5 milioni all'anno. All'aumento di tali spese non è possibile far corrispondere un incremento delle entrate per contribuzione studentesca, essendo la stessa sottoposta al vincolo del 20% sul FFO.

Lo sviluppo dell'Ateneo sotto il profilo didattico non è tuttavia ancora giunto alla fase di maturità, come si evince dalle linee strategiche dell'attuale Piano strategico 2019-2024. In particolare l'interesse strategico è focalizzato sul concetto di centralità dello studente e su tutte le azioni necessarie ad accompagnare lo studente nella sua crescita culturale e nell'ingresso nel mondo del lavoro; a tale scopo il piano strategico è corredato da uno specifico Piano di Sviluppo e Crescita dello Studente che prevede servizi e iniziative specifiche per gli studenti e a supporto della didattica con l'obiettivo di produrre un significativo e consolidato aumento del numero di studenti per il prossimo quinquennio.

Tale disegno programmatico risulta in linea con le attuali politiche nazionali volte alla crescita della popolazione laureata e alla contestuale riduzione del divario, tra Italia e resto d'Europa, del rapporto tra popolazione laureata e popolazione complessiva, come recentemente ribadito da più fonti (Istat, Ocse, Eurostat).

L'aumento della popolazione studentesca non può essere perseguito senza un'adeguata politica di crescita del personale accademico. Per tale motivo gli sforzi dell'Ateneo si sono concentrati sulle assunzioni di professori ordinari, associati e ricercatori a tempo determinato, come si evince dai seguenti dati:

	2016	2017	2018	2019
Docenti (ordinari e associati)	235	236	249	256
Ricercatori L. 240/2010 tipo a) e b)	39	39	52	71

All'aumento del personale accademico, ad esclusivo beneficio dell'offerta didattica agli studenti, è destinata buona parte dei punti organico assegnati all'Ateneo, anch'essi in crescita rispetto al semplice turn over:



	2016	2017	2018	2019
Assegnazione Punti organico	8,94	12,67	16,09	22,99
Di cui:				
p.o. da cessazioni		12,70	12,45	15,40
p.o. quota premiale			3,64	4,93
p.o. aggiuntivi				2,66

L'indicatore delle politiche di reclutamento (IRAS2) è passato dallo 0,8 del 2017 allo 0,83 del 2018.

Anche i piani straordinari per l'assunzione di ricercatori sono finalizzati allo sviluppo della didattica, considerando che i ricercatori a tempo determinato hanno comunque un carico minimo annuo di didattica frontale da sostenere.

Piani straordinari Docenti – effetto su FFO	FFO 2016	FFO 2017	FFO 2018	FFO 2019
Piano straordinario Associati 2011	647.822	647.822	647.822	647.822
Piano straordinario Associati 2012	602.282	602.282	602.282	602.282
Piano straordinario Associati 2013	33.086	33.086	33.086	33.086
Piano straordinario RU-B 2015	58.625	58.625	0	0
Piano straordinario RU-B 2016	436.680	469.199	469.199	469.199
Piano straordinario Ordinari 2016	69.410	115.684	115.684	115.684
<b>FFO 2016 - 2017</b>	<b>1.847.905</b>	<b>1.926.698</b>		
Piano straordinario RU-B 2018			137.931	879.310
<b>FFO 2018</b>			<b>2.006.004</b>	
Piano straordinario RU-B 2019				277.962
Piano straordinario associati 2019				0
<b>FFO 2019</b>				<b>3.025.345</b>

Il Piano strategico di Ateneo attribuisce una fondamentale importanza anche alla ricerca e, in particolare, alla promozione della ricerca multidisciplinare d'impatto nazionale e internazionale.



L'Ateneo ha investito risorse ingenti negli ultimi anni al fine di sostenere e promuovere la ricerca, aumentando i dottorati di ricerca e i fondi a disposizione dei docenti:

	2016	2017	2018
Dottorandi di ricerca	86	102	113
Assegnazioni di Ateneo per la ricerca	1.300.000 €	1.300.000 €	1.300.000 €

Già nel 2017 l'ANVUR, sulla base dei risultati ottenuti da professori e ricercatori nell'ambito della VQR 2011-2014, ha attribuito ad ogni Dipartimento un "Indicatore Standardizzato della Performance Dipartimentale" (ISPD) e ha stilato una graduatoria dei migliori 352 Dipartimenti universitari (ISPD  $\geq 69,5$ ): 5 dei 7 Dipartimenti dell'Ateneo figurano nella graduatoria, e 2 hanno ottenuto il finanziamento quali "Dipartimenti di Eccellenza".

Anche l'indice di qualità media dei collegi di dottorato ha avuto un sensibile incremento, da 2,467 nell'anno accademico 2016/2017 a 3,3 nel 2018/2019, valore nettamente superiore alla media nazionale che per l'anno 2018/2019 è pari a 2,804.

Sul fronte della qualità della ricerca effettuata e dei prodotti realizzati emergono anche altri ottimi risultati: i prodotti di ricerca nelle aree bibliometriche per il triennio 2016-2018 sono 2.603, con un incremento dell'8,2% rispetto al triennio precedente (2013-2015), nel quale i prodotti erano 2.403. Il 26,1% dei prodotti appartiene al 10% delle pubblicazioni più citate al mondo, dato ampiamente superiore alla media nazionale, che è del 16,1%. Inoltre, l'alta qualità dell'Ateneo è dimostrata dal 44,6% di prodotti di ricerca pubblicati su riviste appartenenti al top 10% delle più prestigiose, rispetto alla media nazionale del 30,0%. (fonte: SciVal Elsevier)

Le assegnazioni del Ministero, hanno premiato e continuano a premiare il lavoro e gli sforzi dell'Ateneo: i piani straordinari, i punti organico premiali, il finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza, la programmazione triennale attribuiscono risorse aggiuntive che supportano e incoraggiano l'Ateneo sul percorso intrapreso.

Lo stesso FFO ha avuto un notevole incremento negli ultimi anni, anche per effetto dei Dipartimenti di Eccellenza:

	2016	2017	2018
FFO	€ 46.068.105	€ 47.054.042	€ 52.166.913

Complessivamente le assegnazioni ministeriali annuali ammontano a € 61 milioni, l'attribuzione di un fabbisogno programmato insufficiente limita di fatto l'utilizzo di tali assegnazioni; il nuovo scenario che si prefigura rischia pertanto di rallentare le performance istituzionali dell'Ateneo e peggiorare i risultati faticosamente conquistati fino ad oggi, compromettendo il percorso virtuoso di crescita avviato.

La Legge di bilancio 2019 all'art. 1, c. 977 ha inoltre previsto che, a decorrere dall'anno 2021, per le Università statali che non rispetteranno il fabbisogno finanziario programmato nell'esercizio





precedente, il MIUR inserisca, tra i criteri di ripartizione delle risorse ordinarie, penalizzazioni economiche commisurate allo scostamento registrato, pur nel rispetto del principio di proporzionalità. Tale previsione si aggiunge alla segnalazione al MEF che avviene comunque in caso di sforamenti non autorizzati del fabbisogno assegnato

Tutto ciò pone in evidente difficoltà l'Ateneo seppure in presenza di bilanci in equilibrio economico, finanziario e patrimoniale, con buoni indicatori di sostenibilità economico-finanziaria ai sensi del D.lgs. n.49/2012 e, soprattutto, con una rilevante produzione di liquidità in ogni esercizio.

I meccanismi di scorporo, dal calcolo del fabbisogno, degli investimenti e della ricerca, non garantiscono i margini di elasticità e flessibilità necessari per far fronte alla parte restante della spesa corrente, destinata a crescere in virtù dei fattori già citati. A regime dunque l'Ateneo potrebbe essere costretto a porre in essere politiche di auto-limitazione della propria crescita.

### **Nuove prospettive di gestione**

Date le premesse di cui sopra, riorientare la gestione è pertanto d'obbligo per prevenire e limitare eventuali effetti involutivi.

In primo luogo occorre **aggiornare i Piani programmatici** collegati al Piano strategico di Ateneo: il mutamento dello scenario in cui l'Ateneo opera, infatti, richiede una revisione dell'analisi di minacce e opportunità, sintetizzata nell'analisi swot del Piano strategico e dei Piani Programmatici. La nuova gestione del fabbisogno finanziario apre sicuramente una minaccia importante nel contesto universitario, ma contestualmente stimola la riflessione sulla possibilità di riprogettare il sistema di finanziamento dell'ateneo, facendo luce su scenari innovativi, fino ad oggi parzialmente esplorati. La raccolta di fondi per scopi culturali e di ricerca è storicamente presente nella memoria e nelle consuetudini del nostro Paese. Questa modalità di raccolta collaborativa, si esplica sempre più attraverso strumenti nuovi, dal fundraising, al crowdfunding, al people raising ed è ampiamente conosciuta e praticata nel settore no profit, visto il numero crescente di iniziative realizzate per fare fronte alle quotidiane necessità di scuole, associazioni, comitati. Fundraising e crowdfunding sono oggi nuove frontiere del finanziamento e alimentano un settore in forte crescita. Si rivelano essere un utile strumento per la sopravvivenza dell'istituzione, ma anche, e sempre più, un interessantissimo strumento di comunicazione.

E' opportuno avviare a livello strategico azioni volte a incentivare le **azioni di raccolta fondi**, ma occorre anche lavorare meglio sull'**integrazione tra disegno strategico e programmazione economico-finanziaria**. I piani programmatici attuali sono difficilmente integrabili nel ciclo economico finanziario: molti piani non presentano una quantificazione dell'impatto del piano stesso né sotto il profilo dell'investimento richiesto, né sotto il profilo dei ritorni economici. I Piani dovrebbero invece esporre un'attenta analisi costi benefici, con una quantificazione dell'investimento necessario, delle modalità di reperimento dei fondi necessari all'implementazione del piano stesso, delle maggiori spese correnti che ne conseguono e dei rendimenti potenziali, in modo da poter valutare l'effettivo impatto di ogni singolo piano



sull'equilibrio economico-finanziario di Ateneo di lungo periodo, nonché la finanziabilità dello stesso.

In secondo luogo, occorre agire sul fronte del **contenimento delle spese correnti**, razionalizzando i processi di acquisizione e riorganizzando i servizi meno efficienti. Le spese correnti in Ateneo hanno ancora margini di riduzione: risparmio energetico, dematerializzazione, informatizzazione e centralizzazione offrono la possibilità di sfruttare economie di scala che ancora attendono di essere colte. La stessa mappatura dei processi, in corso di conclusione, potrà offrire spunti di riflessione per la riorganizzazione dell'azione amministrativa e dell'apparato tecnico-gestionale in generale, con sensibili risparmi sotto il profilo economico-finanziario.

Il budget pluriennale, il piano biennale delle forniture e il piano triennale dell'edilizia dovranno dare precedenza agli interventi mirati al contenimento delle spese correnti e/o alla sostenibilità dell'equilibrio reddituale e finanziario.

Infine è importante salvaguardare dagli effetti negativi del fabbisogno le strutture organizzative tramite le quali si esplica l'azione istituzionale dell'ateneo, ovvero i Dipartimenti, al fine di evitare che i limiti imposti dalla nuova normativa rallentino i processi di sviluppo nel campo della ricerca, della didattica e della terza missione.

Occorre pertanto rendere quanto più possibile indipendenti i Dipartimenti rispetto alle restrizioni imposte dal fabbisogno, riducendo l'incidenza della cassa dei Dipartimenti sull'utilizzo del fabbisogno finanziario di Ateneo.

Con l'attuale sistema di gestione del cash flow di tesoreria, l'impatto sul fabbisogno finanziario è distribuito tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti nella proporzione rispettivamente di 90 % e 10%. I pagamenti dell'Amministrazione, che incidono sul fabbisogno per circa il 90%, e sono riconducibili prevalentemente ad emolumenti stipendiali (inclusi i contratti di specializzazione medica) e spese di gestione degli spazi. I pagamenti dei Dipartimenti, che incidono sul fabbisogno per circa il 10%, sono riconducibili prevalentemente a spese di ricerca su fondi di ateneo e a spese di funzionamento sul budget di Ateneo.

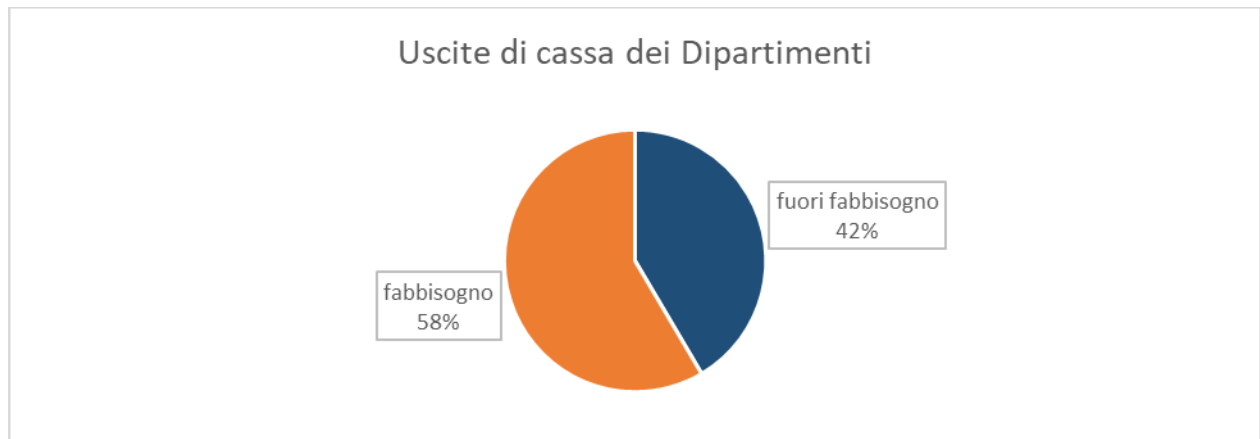


I Dipartimenti sono sempre stati autonomi nella gestione dei propri pagamenti e, finché il limite di fabbisogno è stato sufficiente per le esigenze dell'Ateneo, non è stato necessario imporre restrizioni ai Dipartimenti.



I flussi di pagamento complessivi dei dipartimenti riguardano per il 42% circa spese che non incidono sul fabbisogno (investimento e spese per attività progettuale di ricerca) e per circa il 58%, spese che incidono sul fabbisogno (spese di ricerca su fondi di ateneo e spese di funzionamento sul budget di ateneo).

Attribuire un “limite” ai pagamenti su fabbisogno dei singoli Dipartimenti sarebbe sicuramente la soluzione più facile da adottare, ma ribalterebbe di fatto sui Dipartimenti lo stesso meccanismo utilizzato dal MEF, con tutte le controindicazioni precedentemente elencate, penalizzando direttamente i Dipartimenti.



Le uscite di cassa dell’Amministrazione hanno una distribuzione più sbilanciata verso l’utilizzo di fabbisogno rispetto a quella dei Dipartimenti (23% fuori fabbisogno, 77% fabbisogno). Le uscite di cassa dell’Amministrazione però sono prevedibili e programmabili, mentre le uscite di cassa dei Dipartimenti non sono prevedibili né programmabili, in quanto dipendono in larga misura dall’organizzazione decentrata, dalla struttura di finanziamento dei Dipartimenti e dalle esigenze della ricerca svolta nei Dipartimenti.

Agire con strumenti di budgeting in ottica di bilancio unico per ridurre progressivamente l’incidenza dei pagamenti dei Dipartimenti sul limite fabbisogno, favorire l’autonomia economico-finanziaria degli stessi e **incentivare l’autofinanziamento dei dipartimenti**, è la soluzione maggiormente sostenibile nel lungo termine, in quanto supporta le esigenze di sviluppo e crescita dell’ateneo e coglie lo stimolo della riforma a favorire il rilancio degli investimenti e le attività di ricerca e innovazione nel territorio nazionale, premiando l’integrazione tra Università e territorio e favorendo il ruolo dell’Università nei confronti dello sviluppo sociale, culturale e scientifico a livello locale e nazionale.

Il principio cardine della gestione di bilancio diventa quindi quello di dotare i dipartimenti delle risorse infrastrutturali necessarie per garantirne il buon funzionamento, ampliando il concetto di autonomia gestionale degli stessi dal semplice rispetto del limite autorizzatorio di spesa al più ampio rispetto dell’equilibrio finanziario di funzionamento. La stessa autonomia fino ad oggi esercitata solo nella responsabilità di spesa, deve essere estesa alla responsabilità della gestione dell’equilibrio economico-finanziario, riguardando anche e soprattutto la capacità di autofinanziare il proprio funzionamento e attrarre maggiori risorse senza gravare su fondi statali.



## Linee generali di indirizzo per il triennio 2020 -2022

Nel prossimo triennio la predisposizione del budget economico e degli investimenti si adegua ai seguenti principi:

1. **Proseguire sul fronte della Pianificazione strategica integrata di Ateneo**, migliorando l'integrazione tra piani programmatici e budget pluriennale di Ateneo. Nel corso del 2020, ad ogni Piano dovrà essere associato un budget economico e degli investimenti triennale necessario per l'attuazione del piano stesso, redatto secondo lo schema di budget di Ateneo, che evidenzia costi, investimenti e ricavi direttamente imputabili al Piano. Il livello di dettaglio deve essere sufficiente a consentire una valutazione della coerenza e della compatibilità del piano con il budget pluriennale di Ateneo e a garantire l'integrazione e allocazione del budget del piano nel budget pluriennale di Ateneo a partire dal 2021. I budget dei piani, soggetti a specifica approvazione, saranno inoltre allegati al budget pluriennale di Ateneo.
2. Le risorse di Ateneo libere (non vincolate) devono essere destinate prioritariamente alla copertura dei costi fissi e obbligatori non coperti da risorse appositamente stanziati, ad interventi di razionalizzazione che comportino il contenimento delle spese correnti, ad investimenti, alla copertura di costi di esercizio finalizzati a servizi agli studenti e ad iniziative di terza missione.
3. L'offerta formativa per CDL, CDLS e CDL a ciclo unico, a partire dall'anno accademico 2019/2020 sarà **centralizzata sotto il profilo economico-finanziario** e gestita in maniera unitaria tramite l'istituzione di un **unico Fondo nel budget di Ateneo**.  
Dall'anno accademico 2020/2021 l'approvazione dell'offerta formativa da parte dei Consigli di Dipartimento dovrà prevedere la quantificazione del costo massimo e sarà subordinata alla verifica di copertura economico-finanziaria nell'ambito del Fondo unico previsto a budget. L'approvazione dell'offerta formativa da parte del Consiglio di Amministrazione dovrà contenere la quantificazione del costo complessivo e la verifica che tale costo sia contenuto nell'limite massimo del Fondo unico previsto a budget. Sono azzerate le assegnazioni ai dipartimenti relative alla copertura dell'offerta didattica.
4. La gestione dei servizi e del patrimonio bibliotecario finanziata dall' Ateneo, dal 2020 viene centralizzata sotto il profilo economico-finanziario tramite l'istituzione di un unico Fondo per lo sviluppo del sistema Bibliotecario previsto sul budget di Ateneo; contestualmente sono **azzerate le assegnazioni di budget delle biblioteche**.
5. Le esigenze di funzionamento dei Dipartimenti non potranno più gravare su risorse di Ateneo (es. FFO). Al fine di avviare le strutture dipartimentali sul percorso dell'autofinanziamento si dispone **la sostanziale riduzione o, se necessario, l'azzeramento dei budget di funzionamento dei dipartimenti**;



6. **Il FAR (Fondo di Ateneo per la Ricerca) non graverà su risorse di Ateneo.** Occorre: circostanziare con precisione l'Attività progettuale di Ricerca, in modo da individuare le fattispecie di entrate e spese escluse dal fabbisogno; rivedere i meccanismi di finanziamento della ricerca al fine di trarre le risorse per finanziare la ricerca di Ateneo **esclusivamente da finanziamenti esterni; revisionare il meccanismo di utilizzo di overheads**, utili e margini (anche con riferimento ai margini generati dalla rendicontazione di emolumenti stipendiali), in modo da garantire il reimpiego degli stessi per attività di ricerca.
7. Utilizzo dei finanziamenti destinati ad **“attività progettuale di ricerca” principalmente per spese correnti**: occorre evitare, ove possibile, di utilizzare l'attività progettuale di ricerca per l'acquisto di immobilizzazioni e licenze software.
8. **Incentivazione di fundraising e crowdfunding**; è necessario individuare specifiche iniziative per incrementare sensibilmente la raccolta fondi. In particolare nel campo della ricerca potranno essere individuate specifiche iniziative progettuali a cui dovranno essere finalizzate le liberalità e le donazioni future, già in sede di devoluzione delle stesse;
9. La quota premiale sui proventi conto terzi, istituita con delibera CDA 3/2019/7.1 del 17/4/2019 è vincolata per spese di investimento (immobilizzazioni e licenze software). Dal 2021 la percentuale premiale, calcolata sulle risorse incassate nell'anno precedente (al netto dell'iva), è stabilita nella misura del 15 % per i dipartimenti i cui incassi hanno avuto un incremento rispetto all'anno precedente e nella misura del 10% per i dipartimenti i cui incassi siano rimasti invariati o siano diminuiti rispetto all'anno precedente.
10. Istituzione, nell'ambito del budget di Ateneo pluriennale, di un **fondo destinato al finanziamento di un Piano di Ateneo per le esigenze di Investimento dei Dipartimenti.**

IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE  
(Prof. Andrea TUROLLA)  
f.to Andrea TUROLLA

IL RETTORE-PRESIDENTE  
(Prof. Gian Carlo AVANZI)  
f.to Gian Carlo AVANZI