



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

## **CRITERI E PRIORITA' PER LA PREDISPOSIZIONE DEL BILANCIO DI PREVISIONE DELL'ESERCIZIO FINANZIARIO 2015 E DEL BILANCIO PLURIENNALE 2015-2017.**

Il documento presentato in questa sede intende rappresentare la sintesi delle scelte programmatiche che informano e danno contenuto ai valori economici esposti nella proposta di bilancio annuale e pluriennale qui presentata, prima della sua formulazione definitiva.

Uno strumento programmatico quindi, anche aperto alla discussione, che intende esplicitare, in un quadro organico, criteri e priorità nelle decisioni allocative delle risorse, decisioni in parte obbligate da impegni già assunti nelle passate gestioni e in parte poste in continuità con le linee di indirizzo in atto.

Con il documento approvato lo scorso anno era stato posto l'obiettivo di avviare un percorso di rilancio dell'iniziativa progettuale volto a sostenere, nel tempo, gli interventi per la ricerca, per i servizi didattici e per il diritto allo studio. Un percorso dunque di valorizzazione del profilo dell'Ateneo da attuarsi con interventi qualificanti le nostre azioni nel sistema che deve tuttavia coniugarsi con l'obiettivo di "sostenibilità", cioè di garantire continuità nel tempo alle iniziative stesse, nel rispetto degli oggettivi vincoli di bilancio avuto riguardo ad un orizzonte temporale più ampio dei bilanci annuali.

Vincoli, o meglio sistema di vincoli, derivanti non solo dall'esatta corrispondenza aritmetica entrate/spese dell'anno ma anche da una credibile proiezione nel tempo di questi equilibri su cui fare affidamento nell'impostare politiche di spesa pluriennali, credibilità che sconta l'incerta ponderabilità dei valori economici che informano le poste di entrata su cui sono determinati quegli equilibri e la loro evoluzione nel breve medio periodo. Incertezza determinata dal fatto che l'andamento di tali variabili è esogeno al sistema decisionale degli Atenei, in primo luogo il fondo di finanziamento ordinario ma anche l'entrata contributiva ed il suo contraddittorio limite rispetto al finanziamento pubblico. Tenuto conto che nella proposta qui presentata il finanziamento pubblico partecipa alla copertura di più del 72% della spesa prevista, preme evidenziare che quando parliamo di incertezza rispetto alle risorse pubbliche su cui fare affidamento ci riferiamo non solo all'ammontare complessivo definito sul Bilancio dello Stato ma, come vedremo, anche

nelle modalità di riparto, non note, delle risorse all'interno del sistema posto che anche solo pochi punti base, in più o in meno, sono in grado di spostare, considerato l'elevato importo dei numeri messi in gioco, milioni di risorse.

Un atteggiamento consapevole rispetto al "sistema dei vincoli" e l'obiettivo di garantire continuità e sostenibilità finanziaria alle azioni intraprese, portano a definire bilanci prudenzialmente impostati allo scopo di reperire nell'anno, con attenzione agli anni a venire, le risorse per le iniziative che si stabilizzano nel tempo, una volta garantita la copertura alla spesa fissa e obbligatoria; un bilancio però prudenzialmente impostato che anche intenderebbe precludere alla formazione di risparmi, certi, a consuntivo, risparmi che trovano un razionale e coerente impiego nell'ambito dei progetti d'investimento o iniziative "una tantum".

A quest'ultimo riguardo pare utile ricordare le risorse d'investimento per la ricerca messe a disposizione dagli avanzi delle gestioni 2010-2012 (12 milioni di euro) allocate nel neo istituito capitolo "Fondo d'investimento della ricerca" cui si aggiunge anche un fondo di finanziamento annuale di 2,5 milioni proprio a garanzia della continuità degli interventi avuto riguardo alla prosecuzione delle iniziative correlate al Piano di sviluppo Unimi per la ricerca che si affianca anche al progetto "Officine Horizon 2020".

Ancora più importante poi l'attenzione riposta in questi ultimi anni sugli interventi edilizi, con più di 50 milioni reperiti dai risparmi delle gestioni 2010-2012 oltre a quelli della gestione 2013 che dovranno essere assegnati nell'ambito dell'imminente presentazione della programmazione edilizia 2015-2017, risparmi comunque non sufficienti a dare copertura a tutti gli interventi che sarebbero necessari in primo luogo quelli sulla sicurezza, molti dei quali non più procrastinabili. A questo riguardo la proposta programmatica qui presentata prevede sulle annualità 2015-2017 la spesa relativa al nuovo mutuo per il terzo Accordo di Programma per Lodi, ricordiamo, rivisto negli importi proprio nel corso del corrente anno, e la messa a disposizione di circa 2,2 milioni di euro per anno finalizzati ai grandi interventi del programma triennale.

Anche quest'anno la programmazione prende avvio in un contesto indubbiamente complesso che vede gli Organi e l'Amministrazione impegnati nella prosecuzione di questa difficile "fase regolamentare" di applicazione della legge di riforma. Un processo di profonda trasformazione e riorganizzazione nell'erogazione e nella gestione delle attività didattiche e dei servizi di supporto che deve essere condotto salvaguardando l'operatività e la continuità della gestione e delle attività.

La coesistenza di ambiti già riformati con altri ancora in attesa di riordino determina inevitabili incertezze, insite e proprie di una transizione graduale.

Certamente tra gli ambiti ancora in attesa di riordino rientra la modifica dell'impianto contabile prevista dalla legge di riforma e dal successivo decreto legislativo 18/2012, disciplina che, ricordiamo, si inserisce in un più ampio disegno di riforma ed armonizzazione dei bilanci del sistema pubblico previsto dalla legge 196/2009 e dal successivo decreto applicativo (D.Lgs 91/2011).

Abbiamo già avuto modo di evidenziare come la riforma dell'impianto contabile prevista dalla norma, e cioè un sistema di contabilità economico patrimoniale autorizzatoria e il bilancio unico, avviata al nostro interno nel 2012 con l'implementazione del bilancio unico, ha avuto poi una decelerazione a seguito del rallentamento della tempistica prevista dal legislatore in merito all'emanazione dei decreti applicativi previsti dalla stessa norma.

Ad oggi solo uno dei quattro decreti fondamentali ha concluso l'iter parlamentare, il D.M. 19 del 14 gennaio 2014 recante disposizioni in merito agli schemi di bilancio di esercizio, bilancio finanziario e principi contabili, mentre restano ancora da emanare gli altri decreti applicativi previsti dalla norma e relativi alla definizione dello schema di budget economico e degli investimenti autorizzatorio, del piano dei conti integrato e del manuale operativo predisposto dal Ministero.

L'emanazione del primo decreto a gennaio dell'anno corrente ha consentito comunque di predisporre uno studio di fattibilità tecnico contabile sul funzionamento di un sistema integrato che richiederà nell'imminente futuro un'analisi sull'implementazione tecnologica degli strumenti gestionali in uso al fine di ipotizzare l'avvio della fase di sperimentazione.

Certamente la riforma del sistema contabile, inteso nella sua accezione più ampia, non solo di tipologie di contabilità in uso, ma anche di organizzazione e architettura delle entità di rilevazione e definizione dei processi decisionali e operativi, elementi questi che dovranno essere ricondotti e disciplinati nel nuovo Regolamento di Amministrazione, rappresenta indubbiamente un'occasione per svolgere una rivisitazione degli assetti organizzativi della struttura gestionale e amministrativa, centrale e decentrata, partendo da una ricognizione dei processi decisionali e operativi attuali. L'occasione quindi per un ripensamento dell'organizzazione nei suoi elementi caratterizzanti la configurazione organizzativa e il correlato sistema delle responsabilità, i meccanismi operativi che ne presiedono il funzionamento, le interdipendenze e i meccanismi di coordinamento. L'obiettivo dovrà essere anche quello di definire e disciplinare con maggiore

chiarezza le responsabilità che afferiscono alle decisioni di impiego delle risorse (“chi dice cosa si fa”) e le responsabilità che afferiscono ai processi gestionali e amministrativi conseguenti e correlati (“chi dice come si fa”).

Anticipando già in premessa l’analisi che verrà sviluppata più compiutamente nel seguito, si precisa che la previsione 2015 evidenzia un importante incremento strutturale della spesa fissa di gestione (principalmente nuovo contratto per il servizio di pulizia e sanificazione e maggiori oneri per il nuovo mutuo che dovrà essere stipulato per il completamento dell’edificazione presso il Polo di Lodi) compensata però da una altrettanto significativa riduzione della previsione della spesa per il personale determinata dal fisiologico slittamento delle assunzioni e dalla previsione sul 2015 dell’utilizzo dei punti organico 2012 e 2013 e non 2014, ad oggi non noti.

Abbiamo già avuto modo di osservare come la proposta di bilancio qui presentata, relativamente all’assegnazione delle risorse “discrezionali” che residuano dalla copertura della spesa fissa e obbligatoria, cerca di operare in logica continuità con le iniziative già intraprese o di cui è stato condiviso l’avvio anche nella precedente programmazione.

In questo senso è stata posta particolare attenzione agli studenti, alle politiche per il personale, agli interventi di adeguamento edilizio, al finanziamento di iniziative di Ateneo anche finalizzate a favorire una maggiore apertura dell’Ateneo al territorio milanese soprattutto in previsione di EXPO 2015.

Innanzitutto gli studenti e le politiche per il diritto allo studio.

Ricordiamo che nel corrente anno è stata assunta la decisione, già a partire dall’A.A. 2013/2014, di integrare con risorse di Ateneo il contributo pubblico destinato alle borse per il diritto allo studio (borse CIDIS) al fine di erogare la borsa a tutti gli studenti idonei collocati in graduatoria. In tal senso si evidenzia che, seppure lo stanziamento di competenza 2015 disposto a tal fine è uguale a quello dell’anno in corso (2,5 milioni), l’Ateneo comunque interverrà a garantire la copertura totale, laddove le risorse di competenza non saranno sufficienti, attraverso i fondi dell’avanzo finalizzato derivanti dai lasciti testamentari. In un ottica pluriennale, la criticità sottesa a questo intervento, anche riprendendo le argomentazioni sviluppate in premessa, è determinata non solo dalla difficile ponderazione della spesa dovuta all’incertezza sul numero annuale di idonei e sull’ammontare del finanziamento regionale, ma anche dal fatto che oggi siamo in grado di garantire la copertura a tutte le borse attingendo dalle risorse provenienti dai lasciti mentre nei

prossimo anni, stante l'assenza di altri finanziamenti a tale titolo, la copertura dovrà essere garantita da risorse proprie del bilancio.

Diritto allo studio poi inteso in un'accezione più ampia rispetto alle misure di sostegno del reddito, che prenda a riferimento anche gli spazi "per vivere l'Università", migliorandoli e rendendoli più fruibili. La prosecuzione anche per il prossimo anno del progetto di "Apertura serale delle biblioteche" agisce in tal senso.

Quanto al personale tecnico e amministrativo, è nota la situazione di disagio determinata dai perduranti blocchi retributivi che mortificano l'aspetto motivazionale e rendono certamente più difficile gestire le attività e i servizi anche considerata questa fase di riassetto istituzionale così complessa. In questo senso si è cercato di intervenire con politiche sulla formazione che cercano di valorizzare le professionalità e le competenze e quindi le aspettative dei singoli pur nell'ambito delle esigenze funzionali dell'Amministrazione seppure mantenendo invariate le risorse stanziare a tal fine in quanto sottoposte dal 2011 al noto limite di legge previsto dal D.L. 78/2010. Si potrà però aprire un confronto nel corso dell'anno sulle politiche di welfare aziendale che, nello specifico, dovranno essere individuate, con particolare attenzione ai servizi di assistenza sanitaria e sociale e al sostegno delle spese per la mobilità.

Per quanto riguarda l'infrastruttura edilizia, è noto da tempo che il valore economico del quadro degli interventi che sarebbero necessari per la sistemazione e l'adeguamento degli spazi e per le nuove edificazioni è assai più ampio delle risorse oggi disponibili, sia di quelle che possono essere messe a disposizione dai bilanci annuali sia di quelle che negli ultimi anni, e in particolare dal 2010, sono state messe a disposizione dai risparmi derivanti dalle gestioni precedenti. Altrettanto nota è la tempistica rallentata di tali interventi, anche rispetto alle diverse necessità di intervento, non solo a causa della numerosità e complessità degli stessi e alla dilatazione dei tempi conseguenti agli aspetti procedurali e burocratici contenuti nella normativa sui lavori pubblici, ma anche in considerazione dell'accavallarsi d'interventi imprevisti, dettati dall'emergenza contingente, su un patrimonio per la maggior parte storico e comunque ampio e disperso sul territorio. Pare quindi quanto mai necessario sviluppare un'attenta programmazione, degli interventi ma anche delle priorità d'intervento, che abbia a riferimento non solo le iniziative progettuali di più ampio respiro che saranno contenute nell'imminente presentazione della programmazione edilizia triennale 2015-2017 nella quale rivestono assoluta priorità gli interventi legati alla sicurezza, ma programmazione anche degli interventi di adeguamento e sistemazione di più limitata entità al fine di ridurre i potenziali imprevisti in corso d'anno.

La proposta di bilancio qui presentata certamente rafforza l'attenzione prioritaria riposta negli investimenti edilizi destinando una quantità maggiore di risorse già sulla previsione annuale, previsione che tiene conto delle risorse che dovranno essere messe a disposizione della programmazione edilizia triennale (2,2 milioni), di quella per interventi di più limitata entità (circa 7 milioni) oltre alle risorse per imprevisti e per i contratti di gestione in essere.

Quanto poi alle iniziative di Unimi, specifiche risorse sono state destinate ad eventi in parte definiti ed in parte da definire con particolare riguardo agli impegni assunti dalla Statale e dalle altre Università milanesi nell'ambito di Expo 2015, una opportunità straordinaria per la città di Milano in cui le Università milanesi sono state individuate quali enti dotati delle competenze più idonee a supportare l'Amministrazione milanese nell'offrire una proposta culturale, sociale e scientifica, sul tema dell'alimentazione e della sostenibilità ambientale.

La proposta programmatica per il 2015 prende avvio anche quest'anno in una situazione economica generale del Paese in cui permangono forti elementi di criticità.

Come noto, bassa crescita, disoccupazione e rischio di deflazione, debito pubblico hanno evidenziato negli ultimi mesi una situazione di "eccezionale gravità" che ha portato alla scelta da parte del Governo di rallentare, per la prima volta dopo anni, il percorso di avvicinamento al pareggio di bilancio allo scopo di dare maggior impulso alla crescita, alla domanda aggregata e alla competitività del Paese.

L'allentamento dell'"austerità", pur nel limite delle scelte attuabili rispetto alla situazione contingente, ha aperto qualche spiraglio rispetto al finanziamento del sistema universitario su cui da anni gravano politiche di de finanziamento, aggiustate di anno in anno con la manovra di bilancio e per il solo anno a venire, oltre a tagli lineari di contenimento della spesa (in particolare missioni e formazione), indifferenziati per tutto il sistema pubblico, che in alcun modo tengono conto delle specificità del contesto universitario e che poco hanno a che vedere con la vocazione istituzionale degli Atenei anche considerate le sfide e la competizione cui sono chiamate a rispondere anche a livello internazionale, oltre alle aspettative spesso riposte sul sistema da parte della "politica" per la soluzione dei problemi del Paese. Tagli che, ricordiamo, consistono ormai in una sorta di tassazione indiretta sul FFO oltre a costituire un limite agli interventi e alle iniziative effettivamente attuabili.

Il percorso di "valutazione e merito" che il sistema universitario ha intrapreso con impegno e responsabilità, a volte accompagnato da eccessivi appesantimenti burocratici delle stesse

procedure di certificazione e valutazione, richiedono allora oggi da parte delle Istituzioni un impegno politico più forte nel considerare, come spesso si legge, “le Università non come un problema ma come una soluzione ai problemi del Paese”.

La legge di stabilità per il 2015, in corso di approvazione, prevedrebbe il recupero stabile, per il triennio 2015-2017, di 150 milioni di euro all’anno assegnati sulla quota premiale del FFO, con ciò riportando il finanziamento per il sistema almeno agli stessi livelli dell’anno in corso.

Ora, per parlare di questo come di un rifinanziamento strategico per il sistema universitario, bisogna tener conto del fatto che il finanziamento al sistema nazionale, oggi, tiene conto di una spesa temporaneamente bloccata, sia dal turn over imposto, sia dai blocchi retributivi, prorogati dalla legge di stabilità, in corso di approvazione, anche per il prossimo anno, per il personale contrattualizzato e per il personale non contrattualizzato. Politiche di blocco all’evoluzione della spesa degli organici determinate, si auspica, da una situazione contingente che comunque perdura nel tempo come mai visto in precedenza ma di cui tener conto negli anni a venire in quanto se nel finanziamento pubblico attuale dovessero riconoscersi gli incrementi retributivi, le risorse, oggi assegnate “per la premialità”, a regime, sarebbero certo riassorbite dalla spesa per le retribuzioni.

Con questo si vuole rimarcare il fatto che politiche per la premialità e quindi investimenti strategici sulla qualità del sistema universitario mantengono una loro coerenza se le risorse a ciò allocate si considerano effettivamente aggiuntive rispetto alla quota base cui deve riconoscersi la copertura della spesa obbligatoria. In un sistema di finanziamento pubblico “corretto e credibile” potrebbe allora trovare una ragionevole legittimazione anche il limite imposto al gettito della contribuzione studentesca, intervenendo già la fiscalità generale al mantenimento della spesa fissa per il sistema.

## **UNA SINTESI DELLA PREVISIONE 2015**

Focalizzando l’attenzione sulla proposta di bilancio qui presentata si ricorda che la sintesi presentata nelle pagine che seguono è funzionale ad evidenziare i livelli di copertura della spesa fissa e obbligatoria e le risorse assegnate ai diversi ambiti d’intervento, anche sviluppando un confronto con le previsioni dell’esercizio in corso, escludendo quindi dall’analisi tutte le spese che hanno un esatta corrispondenza con l’entrata relativa e che quindi non impattano sugli equilibri finanziari.

## Schema riassuntivo della proposta di bilancio 2015

ENTRATA*		SPESA*	
Avanzo vincolato e non	11.970.000,00	<b>Spese per il funzionamento ordinario:</b>	
<b>Trasferimenti dello Stato:</b>		1. Spese per le risorse umane	248.241.000,00
1. Fondo di Finanziamento Ordinario	267.000.000,00	2. Consumi intermedi (beni e servizi) e imposte	43.467.000,00
2. Fondi finalizzati al cofinanziamento del post laurea e interventi per gli studenti	6.500.000,00	3. Spese per l'infrastruttura edilizia e tecnologica	24.623.555,00
<b>Entrate proprie</b>	101.306.686,00	4. Gestione del debito (comprese operazioni di estinzione)	10.334.000,00
<b>Ritenuta sulle entrate esterne</b>	3.560.000,00	5. Trasferimenti alle strutture per il funzionamento (Dipartimenti e Centri)	12.575.000,00
		<b>TOTALE</b>	<b>339.240.555,00</b>
		<b>Fondo di riserva</b>	<b>5.000.000,00</b>
		<b>Somme a disposizione</b>	<b>1.200.000,00</b>
		<b>Interventi:</b>	
		1. Sistema bibliotecario	6.963.100,00
		2. Post laurea	24.093.031,00
		3. Servizi agli studenti	8.890.000,00
		4. Ricerca scientifica	2.750.000,00
		5. Programmazione edilizia	2.200.000,00
		<b>TOTALE</b>	<b>44.896.131,00</b>
<b>TOTALE</b>	<b>390.336.686,00</b>	<b>TOTALE</b>	<b>390.336.686,00</b>
<b>Entrate per il funzionamento e la ricerca finalizzate alle strutture</b>	42.932.000,00	<b>Spese finalizzate delle strutture</b>	40.372.000,00
<b>Storno ritenuta al bilancio</b>	- 2.560.000,00		
<b>Entrate che costituiscono partite di giro</b>	79.663.401,00	<b>Spese che costituiscono partite di giro</b>	79.663.401,00
<b>TOTALE ENTRATA</b>	<b>510.372.087,00</b>	<b>TOTALE SPESA</b>	<b>510.372.087,00</b>



ENTRATA			SPESA		
	2015	2014		2015	2014
<b>Avanzo vincolato e non</b>	11.970.000,00	5.000.000,00	<b>Spese per il funzionamento ordinario</b>		
<b>Trasferimenti dello Stato</b>			1. Spese per le risorse umane	248.241.000,00	254.247.639,77
1. FFO	267.000.000,00	267.000.000,00	2. Consumi intermedi (beni e servizi) e imposte	43.467.000,00	40.441.000,00
2. Fondi finalizzati cofinanziamento post lauream e Fondo giovani	6.500.000,00	7.400.000,00	3. Spese per l'infrastruttura edilizia e tecnologica	24.623.555,00	20.085.160,23
<b>Entrate proprie</b>	101.306.686,00	98.937.500,00	4. Gestione del debito	10.334.000,00	7.183.000,00
<b>Ritenuta sulle entrate proprie</b>	3.560.000,00	3.560.000,00	5. Trasferimenti alle strutture	12.575.000,00	12.475.000,00
			<b>TOTALE</b>	<b>339.240.555,00</b>	<b>334.431.800,00</b>
			<b>Fondo di riserva</b>	<b>5.000.000,00</b>	<b>5.000.000,00</b>
			<b>Somme a disposizione</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>-</b>
			<b>Interventi</b>		
			1. Sistema bibliotecario	6.963.100,00	6.875.700,00
			2. .Post lauream	24.093.031,00	23.680.000,00
			3. Servizi agli studenti	8.890.000,00	9.230.000,00
			4. Ricerca scientifica	2.750.000,00	2.680.000,00
			5. Programmazione edilizia	2.200.000,00	-
			<b>TOTALE</b>	<b>44.896.131,00</b>	<b>42.465.700,00</b>
<b>TOTALE ENTRATE</b>	<b>390.336.686,00</b>	<b>381.897.500,00</b>	<b>TOTALE SPESE</b>	<b>390.336.686,00</b>	<b>381.897.500,00</b>
<b>Entrate finalizzate</b>	42.932.000,00	43.100.000,00	<b>Spese finalizzate</b>	40.372.000,00	40.540.000,00
<b>Storno bilancio ritenuta</b>	- 2.560.000,00	- 2.560.000,00			
<b>Partite di giro contabili</b>	79.663.401,00	73.710.000,00	<b>Partite di giro contabili</b>	79.663.401,00	73.710.000,00
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>510.372.087,00</b>	<b>496.147.500,00</b>		<b>510.372.087,00</b>	<b>496.147.500,00</b>

ENTRATA				SPESA					
	2015		2014			2015		2014	
<b>Avanzo vincolato e non</b>	11.970.000,00		5.000.000,00		<b>Spese per il funzionamento ordinario</b>				
<b>Trasferimenti dello Stato</b>					1. Spese per le risorse umane	248.241.000,00	64%	254.247.639,77	67%
1. FFO	267.000.000,00	71%	267.000.000,00	71%	2. Consumi intermedi (beni e servizi) e imposte	43.467.000,00	11%	40.441.000,00	11%
2. Fondi finalizzati cofinanziamento post lauream e Fondo giovani	6.500.000,00	2%	7.400.000,00	2%	3. Spese per l'infrastruttura edilizia e tecnologica	24.623.555,00	6%	20.085.160,23	5%
<b>Entrate proprie</b>	101.306.686,00	27%	98.937.500,00	26%	4. Gestione del debito	10.334.000,00	3%	7.183.000,00	2%
<b>Ritenuta sulle entrate proprie</b>	3.560.000,00	1%	3.560.000,00	1%	5. Trasferimenti alle strutture	12.575.000,00	3%	12.475.000,00	3%
					<b>TOTALE</b>	<b>339.240.555,00</b>	<b>87%</b>	<b>334.431.800,00</b>	<b>88%</b>
					<b>Fondo di riserva</b>	<b>5.000.000,00</b>	<b>1%</b>	<b>5.000.000,00</b>	<b>1%</b>
					<b>Somme a disposizione</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>0,3%</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
					<b>Interventi</b>				
					1. Sistema bibliotecario	6.963.100,00	2%	6.875.700,00	2%
					2. Post lauream	24.093.031,00	6%	23.680.000,00	6%
					3. Servizi agli studenti	8.890.000,00	2%	9.230.000,00	2%
					4. Ricerca scientifica	2.750.000,00	1%	2.680.000,00	1%
					5. Programmazione edilizia	2.200.000,00	1%	-	0%
					<b>TOTALE</b>	<b>44.896.131,00</b>	<b>12%</b>	<b>42.465.700,00</b>	<b>11%</b>
<b>TOTALE ENTRATE</b>	<b>390.336.686,00</b>		<b>381.897.500,00</b>		<b>TOTALE SPESE</b>	<b>390.336.686,00</b>		<b>381.897.500,00</b>	
<b>Entrate finalizzate</b>	42.932.000,00		43.100.000,00		<b>Spese finalizzate</b>	40.372.000,00		40.540.000,00	
<b>Storno bilancio ritenuta</b>	-		-		<b>Partite di giro contabili</b>	79.663.401,00		73.710.000,00	
<b>Partite di giro contabili</b>	79.663.401,00		73.710.000,00						
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>510.372.087,00</b>		<b>496.147.500,00</b>			<b>510.372.087,00</b>		<b>496.147.500,00</b>	

**Elenco delle entrate e spese finalizzate ed evidenza della ritenuta a bilancio quale "minor spesa"; elenco delle voci con esatta corrispondenza (partite di giro contabili).**

Entrate finalizzate alle strutture		Spese finalizzate alle strutture	
Contributi corsi di perfezionamento e Master	2.500.000,00	Spese connesse con il funzionam. di corsi di perfezionam. e Master	2.000.000,00
Contributi di Enti pubblici e di privati a favore delle strutture	4.500.000,00	Spese su contributi liberali di enti pubblici e privati	4.500.000,00
Contributi di Enti pubblici e di privati per borse di studio	4.812.000,00	Borse di studio per frequenza dei dottorati di ricerca	4.812.000,00
Contributi di Enti pubblici e di privati per l'istituzione e il funzionamento dei centri di ricerca	500.000,00	Spese per il funzionamento dei Centri di studio universitari	500.000,00
Contributi per contratti di ricerca con enti pubblici e privati a favore delle strutture	3.000.000,00	Contributi per contratti di ricerca con enti pubblici e privati a favore delle strutture	3.000.000,00
Contributi per contratti di ricerca con organismi nazionali	6.400.000,00	Contributi per contratti di ricerca con organismi nazionali	6.400.000,00
Contributi per contratti di ricerca con organismi con organismi internazionali	3.500.000,00	Contributi per contratti di ricerca con organismi con organismi internazionali	3.500.000,00
Proventi dalle Aziende Agricole (latte)	320.000,00	Proventi dalle Aziende agricole (Latte)	320.000,00
Proventi dalle Aziende Agricole (Prodotti ortofrutticoli)	70.000,00	Proventi dalle Aziende agricole (Prodotti ortofrutticoli)	70.000,00
Proventi derivanti da contratti e convenzioni per attività di ricerca	5.500.000,00	Spese conn.per attività di ric.,consulenza e formazione	6.000.000,00
Proventi per attività di consulenza e formazione	3.500.000,00		
Proventi per prestazioni a tariffario	5.500.000,00	Spese connesse ad attività a tariffario	3.000.000,00
		Prestazioni professionali svolte dal personale	3.500.000,00
Proventi per sponsorizzazioni e servizi diversi	300.000,00	Spese connesse con la prestazione di servizi diversi	240.000,00
Recuperi da esterni finalizzati e rimborsi tra strutture interne	2.500.000,00	Assegnazioni per rimborsi spese tra strutture interne	2.500.000,00
Recuperi derivanti da Spin-Off	30.000,00	Partecipazione a Spin-Off	30.000,00
<b>Totale entrate finalizzate alle strutture</b>	<b>42.932.000,00</b>	<b>Totale spese finalizzate alle strutture</b>	<b>40.372.000,00</b>
		Ritenute a favore del bilancio universitario	2.560.000,00
		<b>TOTALE SPESE</b>	<b>42.932.000,00</b>

Partite di giro contabili		Partite di giro contabili	
Bollo virtuale	1.400.000,00	Bollo virtuale	1.400.000,00
Da Enti ospedalieri per compensi vari agli universitari	16.000.000,00	Compensi accessori ai medici e non medici da Enti ospedalieri	16.000.000,00
Da Enti ospedalieri per integrazione stipendiali	13.000.000,00	Integrazione stipendiale ai medici e non medici da Enti ospedalieri	13.000.000,00
Finanziamento contratti di formazione area medica	37.483.401,00	Contratti di formazione per scuole di specializzazione area medica	37.483.401,00
Riscossione I.V.A.	3.100.000,00	IVA recupero su attività commerciali	500.000,00
		IVA su emissione di fatture commerciali	2.600.000,00

Tassa regionale per il diritto allo studio	8.680.000,00	Tassa regionale per il diritto allo studio	8.680.000,00
<b>Totale partite di giro contabili</b>	<b>79.663.401,00</b>	<b>Totale partite di giro contabili</b>	<b>79.663.401,00</b>

L'avanzo, nella componente vincolata e non vincolata, valutato in complessivi € 11.970.000,00, si riferisce, rispettivamente, per € 6.970.000,00 alle somme erogate dal Ministero nelle annualità precedenti per il finanziamento del piano straordinario degli associati, posto che quest'anno, per la prima volta, sono state previste le assunzioni disposte a tal fine, confluite nei capitoli della spesa obbligatoria, mentre € 5.000.000,00, come ogni anno, si riferiscono al previsto non utilizzo del fondo di riserva e la sua ricostituzione quindi sull'esercizio successivo.

E' bene precisare che ogni anno, la proposta presentata nel documento "Criteri e priorità", propedeutica alla stesura definitiva del bilancio, ha sempre contenuto la sola posta di avanzo non vincolato legata alla ricostituzione del fondo di riserva (€ 5.000.000,00), rimandando poi alla stesura definitiva del bilancio l'indicazione delle altre poste che confluiscono nella previsione di avanzo finalizzato. Quest'anno si è ritenuto opportuno indicare già in sede di proposta di bilancio una parte dell'avanzo finalizzato, data la sua rilevanza sugli equilibri nel dare copertura ad una parte della spesa obbligatoria, con la precisazione che l'avanzo finalizzato presunto che sarà presentato in sede di approvazione definitiva del bilancio sarà certamente più ampio contenendo anche le altre poste di avanzo finalizzato relative alle risorse stanziare e di cui non si prevede l'impiego a chiusura dell'esercizio, in particolare relativamente alle opere edilizie, ai progetti di ricerca e alle risorse allocate sui Dipartimenti.

In ogni caso, come ogni anno, l'impostazione seguita, a garanzia degli equilibri finanziari, è stata quella di assicurare la copertura della spesa, non solo quella fissa e obbligatoria, ma anche quella correlata ad interventi irrinunciabili, con le risorse di entrata di competenza dell'anno, prudenzialmente previste, senza il ricorso a presunti avanzi liberi di gestione, con la sola eccezione di quanto sopra riportato, rinviando l'impiego delle risorse provenienti dai risultati degli esercizi pregressi ad investimenti strategici, con particolare riguardo all'infrastruttura edilizia.

Risorse quindi non contemplate in questa sede in quanto evidenziate a consuntivo e utilizzate quando ne è certo il realizzo.

E' altresì evidente che l'ipotesi di formulare un bilancio in pareggio senza il ricorso a presunti avanzi della gestione corrente, fatto questo non scontato oggi per molti Atenei, poggia sulla capacità di copertura della spesa dei due principali aggregati di entrata, le entrate proprie ed il

finanziamento ordinario, a nulla rilevando invece, in questa sede, tutte le altre entrate finalizzate che trovano un'esatta corrispondenza nella relativa voce di spesa e che costituiscono quindi una sorta di "partita di giro", ai fini dell'equilibrio del bilancio, con esclusione della quota del finanziamento (variabile dal 10% al 30%) che viene recuperata a bilancio quale "ritenuta sulle entrate esterne".

Si sottolinea che questa considerazione trova ovviamente ragione solo in questo contesto in quanto le entrate esterne acquisite dai ricercatori e dai gruppi di ricerca rappresentano certamente un valore aggiunto anche economico non solo per la quota di ritenuta a favore del bilancio ma anche ai fini dell'attribuzione premiale delle risorse sul FFO.

Come si evince dal prospetto di cui sopra il finanziamento pubblico complessivamente previsto garantisce la copertura della spesa prevista per circa il 72%, mentre le entrate proprie, di cui la parte maggioritaria è rappresentata dalla contribuzione studentesca, danno copertura a circa il 27% della spesa complessiva (si escludono ovviamente le spese finanziate con gli avanzi vincolati e non).

In estrema sintesi e come vedremo più nel dettaglio nel proseguio, si sottolinea che, a fronte di un'entrata di poco maggiore rispetto all'anno precedente (escluso ovviamente l'incremento proveniente dagli avanzi e quello legato ai contratti di formazione dell'area medica), si evidenzia una redistribuzione di risorse nel quadro della spesa, con un incremento "strutturale" della spesa legata al funzionamento generale determinata in particolare dalla gara per il nuovo contratto per le pulizie, con una base di gara raddoppiata rispetto al precedente contratto (da 3,5 milioni a 7 milioni) e dalle scelte d'investimento legate all'infrastruttura edilizia, scelte che hanno riguardato non solo lo stanziamento di maggiori risorse già sulla previsione di competenza dell'anno per le grandi opere che saranno contenute nella programmazione edilizia triennale (2,2 milioni) e per le opere di adeguamento di più limitata entità (circa 7 milioni) ma considerata anche l'ipotesi di una nuova operazione d'indebitamento prevista per l'avvio dei lavori correlati al 3° accordo di programma per Lodi, come noto rivisto nell'entità degli spazi e del conseguente quadro economico, in circa 40 milioni di euro.

Si evidenzia invece una riduzione della previsione di spesa per le risorse umane, avendo considerato per il 2015 oltre alla spesa del personale in servizio anche quella derivante dall'utilizzo dei punti organico 2012 e 2013 e non anche 2014 ad oggi non noti. Il fisiologico slittamento tra

punti organico assegnati ed effettivo utilizzo si ripercuote anche nelle successive annualità indicate nel bilancio pluriennale.

Viene sostanzialmente riconfermato il finanziamento negli altri ambiti di intervento che riguardano gli studenti e il diritto allo studio (con le cautele esposte in premessa), il sostegno alla ricerca ed il finanziamento delle strutture, ambiti che ad oggi non evidenziano "insufficienza di risorse".

Infine è comunque assegnato uno stanziamento disponibile in corso d'anno (1,2 milioni di "somme a disposizione") allo scopo di rendere possibile l'avvio di nuove iniziative anche con riferimento alle politiche di welfare per il personale.

## IL BILANCIO RISCLASSIFICATO

### IL BILANCIO RICLASSIFICATO

#### ENTRATE

	Previsione 2014	Previsione 2015	Differenze
<b>AVANZO DI AMMINISTRAZIONE</b>			
Non vincolato	5.000.000,00	5.000.000,00	-
Vincolato	-	6.970.000,00	6.970.000,00
<b>TOTALE AVANZO PRESUNTO</b>	<b>5.000.000,00</b>	<b>11.970.000,00</b>	<b>6.970.000,00</b>
<b>ENTRATE PROPRIE</b>			
Tasse e contributi universitari <sup>1</sup>	91.540.000,00	93.740.000,00	2.200.000,00
Contributo Istituto Cassiere	-	200.000,00	200.000,00
Fitti attivi e interessi attivi	701.000,00	740.000,00	39.000,00
Ritenute a favore dell'Università <sup>2</sup>	3.560.000,00	3.560.000,00	-
Trasf. Regione per assegni di ricerca	-	-	-
<b>TOTALE ENTRATE PROPRIE</b>	<b>95.801.000,00</b>	<b>98.240.000,00</b>	<b>2.439.000,00</b>
<b>FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO</b>	<b>267.000.000,00</b>	<b>267.000.000,00</b>	<b>-</b>
<b>ENTRATE COMPENSATIVE DI SPESE CORRENTI</b>			
Post laurea MIUR	5.000.000,00	5.500.000,00	500.000,00
Fondo giovani MIUR	2.400.000,00	1.000.000,00	- 1.400.000,00
Recuperi buoni pasto	-	-	-
Da esterni per spese correnti	2.906.500,00	3.576.686,00	670.186,00
Posti di ruolo convenzionati e ric. TD	3.590.000,00	2.950.000,00	- 640.000,00
Brevetti	200.000,00	100.000,00	- 100.000,00
<b>TOTALE ENTRATE COMPENSATIVE</b>	<b>14.096.500,00</b>	<b>13.126.686,00</b>	<b>- 969.814,00</b>
<b>ENTRATE FINALIZZATE E PARTITE DI GIRO "CONTABILI"</b>			
Entrate finalizzate	43.100.000,00	42.932.000,00	- 168.000,00
Partite di giro contabili <sup>3</sup>	73.710.000,00	79.663.401,00	5.953.401,00
Partite di giro contabili <sup>4</sup>	- 2.560.000,00	- 2.560.000,00	-
<b>TOTALE</b>	<b>114.250.000,00</b>	<b>120.035.401,00</b>	<b>5.785.401,00</b>
<b>TOTALE GENERALE ENTRATE</b>	<b>491.147.500,00</b>	<b>498.402.087,00</b>	<b>7.254.587,00</b>
<b>TOTALE ENTRATE COMPRESO AVANZO</b>	<b>496.147.500,00</b>	<b>510.372.087,00</b>	<b>14.224.587,00</b>

Note:

<sup>1</sup> Lo stanziamento ricomprende tutta l'entrata contributiva degli studenti con l'esclusione della tassa regionale e del bollo virtuale che costituiscono, di fatto, una partita di giro.

<sup>2</sup> Questa voce che non si legge direttamente in bilancio se non per la parte riportata nella posta del capitolo 9/1 dell'entrata e comprende tutte le ritenute a favore del bilancio sui finanziamenti esterni ivi comprese le attività commissionate da terzi la cui ritenuta è

determinata da "minor spesa" impostata nelle uscite. Si veda al riguardo il dettaglio delle entrate e spese finalizzate riportato nelle pagine precedenti.

<sup>3</sup> La voce comprende lo stanziamento di cui al capitolo 8/4 per 2,2 milioni di euro relativo principalmente ai rimborsi da parte dell'Azienda Ospedaliera San Paolo di parte della locazione e delle spese per via Beldiletto (650 mila euro circa), ai rimborsi da parte di IEO, IFOM e Humanitas per il personale convenzionato per attività di ricerca (1,2 milioni di euro, impostato, nel quadro della spesa, nella voce accessori, oneri e IRAP) e 350 mila euro relativi ai rimborsi iva intracomunitaria dai dipartimenti. Comprende inoltre € 1.376.686,00, parte del capitolo 4/6 inerente ai finanziamenti esterni per borse e assegni, relativi al cofinanziamento delle borse SEMM la cui spesa, come detto sopra, è contenuta nel capitolo 2/18 "borse di dottorato".

<sup>4</sup> Per partite di giro contabili, in questa sede, non ci si riferisce alle partite di giro in senso stretto, qui non prese in considerazione, ma a voci di entrata e di spesa assolutamente corrispondenti (bollo virtuale, integrazione stipendiale e compensi De Maria, Tassa regionale, Scuole di specializzazione di area medica...). Ugualmente per "entrate finalizzate" tutte le voci di entrata anche per la ricerca che hanno un'esatta corrispondenza con le voci di spesa.



**SPESE**

	<b>Previsione 2014</b>	<b>Previsione 2015</b>	<b>Differenze</b>
<b>SPESE PER LE RISORSE UMANE</b>			
Stipendi e oneri personale di ruolo <sup>1</sup>	231.672.639,77	223.830.000,00	- 7.842.639,77
Altre spese fisse risorse umane <sup>2</sup>	19.725.000,00	21.711.000,00	1.986.000,00
Affidamenti	1.700.000,00	1.100.000,00	- 600.000,00
Professori a contratto	650.000,00	1.100.000,00	450.000,00
Commissari di concorso	500.000,00	500.000,00	-
Assegni di ricerca a carico dell'Ateneo	8.000.000,00	8.840.500,00	840.500,00
Borse di dottorato a carico dell'Ateneo	14.680.000,00	14.252.531,00	- 427.469,00
Assegni (dote ricerca e applicata)	-	-	-
Perfezionamento estero e altre borse	1.000.000,00	1.000.000,00	-
<b>TOTALE SPESA RISORSE UMANE</b>	<b>277.927.639,77</b>	<b>272.334.031,00</b>	<b>- 5.593.608,77</b>
<b>CONSUMI INTERMEDI</b>			
Beni e servizi centrali <sup>3</sup>	8.530.000,00	12.561.000,00	4.031.000,00
Utenze	20.730.000,00	20.280.000,00	- 450.000,00
Fitti passivi <sup>4</sup>	7.650.000,00	7.000.000,00	- 650.000,00
Oneri attività istituzionali <sup>5</sup>	1.495.000,00	1.130.000,00	- 365.000,00
<b>TOTALE CONSUMI INTERMEDI</b>	<b>38.405.000,00</b>	<b>40.971.000,00</b>	<b>2.566.000,00</b>
<b>INFRASTRUTTURA EDILIZIA E TECNOLOGICA (CORRENTE E C/CAPITALE)</b>			
Manut. E invest. TLC e sist. Inform.	5.007.500,00	4.850.000,00	- 157.500,00
Manutenzione edil. Ord. e straord.	12.700.000,00	14.120.000,00	1.420.000,00
Ricostruzioni e ripristini	1.700.000,00	6.975.894,77	5.275.894,77
Mobili e arredi	477.660,23	477.660,23	-
Traslochi	200.000,00	400.000,00	200.000,00
<b>TOTALE EDILIZIA</b>	<b>20.085.160,23</b>	<b>26.823.555,00</b>	<b>6.738.394,77</b>
<b>GESTIONE DEL DEBITO</b>			
Quote interessi e capitale <sup>6</sup>	6.183.000,00	9.334.000,00	3.151.000,00
Autofinanziamento	1.000.000,00	1.000.000,00	-
<b>TOTALE GESTIONE DEL DEBITO</b>	<b>7.183.000,00</b>	<b>10.334.000,00</b>	<b>3.151.000,00</b>
<b>IMPOSTE E TASSE</b>	<b>1.060.000,00</b>	<b>1.670.000,00</b>	<b>610.000,00</b>
<b>ONERI STRAORDINARI (Versamenti allo Stato) <sup>7</sup></b>	<b>826.000,00</b>	<b>826.000,00</b>	<b>-</b>
<b>SISTEMA BIBLIOTECARIO E COLLEZIONI</b>	<b>6.875.700,00</b>	<b>6.963.100,00</b>	<b>87.400,00</b>
<b>INTERVENTI E SERVIZI PER GLI STUDENTI E PER IL DIRITTO ALLO STUDIO</b>			
Borse studenti capaci e meritevoli	2.500.000,00	2.500.000,00	-
Mobilità <sup>8</sup>	1.100.000,00	1.100.000,00	-
Iniziative didattiche, disabilità e coll. Studenti <sup>9</sup>	2.350.000,00	1.810.000,00	- 540.000,00
Rimborso tasse	2.200.000,00	2.200.000,00	-

Organizzazioni studentesche	680.000,00	680.000,00	-
Uffici Se.Di e Caslod	550.000,00	600.000,00	50.000,00
<b>TOTALE INTERVENTI</b>	<b>9.380.000,00</b>	<b>8.890.000,00</b>	<b>- 490.000,00</b>

#### ASSEGNAZIONI PER IL FUNZIONAMENTO DELLE STRUTTURE (DIPARTIMENTI CENTRI)

Dotazione ordinaria di funzionamento <sup>10</sup>	4.350.000,00	4.300.000,00	- 50.000,00
Fondo Unico ai Dipartimenti	4.000.000,00	4.000.000,00	-
Funzionamento scuole dott. e spec.	2.350.000,00	2.500.000,00	150.000,00
Centri funzionali e di servizio di Ateneo	1.775.000,00	1.775.000,00	-
<b>TOTALE ASSEGNAZIONI</b>	<b>12.475.000,00</b>	<b>12.575.000,00</b>	<b>100.000,00</b>

#### ASSEGNAZIONI PER LA RICERCA

Cofinanziamento bandi	2.500.000,00	2.500.000,00	-
Scavi archeologici	180.000,00	250.000,00	70.000,00
<b>TOTALE INTERVENTI</b>	<b>2.680.000,00</b>	<b>2.750.000,00</b>	<b>70.000,00</b>

**SOMME A DISPOSIZIONE <sup>11</sup>** - **1.200.000,00** **1.200.000,00**

**FONDO DI RISERVA** **5.000.000,00** **5.000.000,00** **-**

#### SPESE FINALIZZATE

Finalizzate alle strutture	40.540.000,00	40.372.000,00	- 168.000,00
Partite di giro contabili <sup>12</sup>	73.710.000,00	79.663.401,00	5.953.401,00
<b>TOTALE</b>	<b>114.250.000,00</b>	<b>120.035.401,00</b>	<b>5.785.401,00</b>

**TOTALE SPESA** **496.147.500,00** **510.372.087,00** **14.224.587,00**

#### Note

<sup>1</sup> Questa voce ricomprende esclusivamente la spesa per retribuzioni, oneri e IRAP del personale di ruolo e non di cui ai capitoli 2/1, 2/2, 6/1, con esclusione degli accessori impostati nella voce successiva. Lo stanziamento della voce stipendi non contiene stanziamenti di salvaguardia per potenziali contenziosi in quanto il fondo a tal fine disposto sul 2014 potrà essere riassegnato sull'esercizio 2015.

<sup>2</sup> Questa voce ricomprende anche lo stanziamento per i ricercatori a tempo determinato, oltre alla spesa per accessori, servizio mensa, TFR, indennità di funzione, formazione e attività ricreative del personale.

<sup>3</sup> Tale voce comprende, oltre alla spesa più rilevante relativa al contratto di pulizia, la spesa per stampa e materiale divulgativo per gli studenti, materiale di consumo, cancelleria e noleggi fotocopiatrici per l'Amministrazione, materiale igienico sanitario per Divisioni amministrative e settori didattici, stampe libretti e diplomi, vigilanza, contratti di assicurazione obbligatori, spese postali e legali e altre spese correnti comprese nella categoria 3. L'incremento è determinato dalla spesa per la pulizia (+ 3,5 milioni di euro) e per la vigilanza (+250 mila).

<sup>4</sup> Lo stanziamento ricomprende anche circa 150 mila euro disponibili per nuovi fitti.

<sup>5</sup> Questa voce ricomprende gli oneri correlati al funzionamento degli Organi ( Rettore, Collegio dei Revisori, Nucleo di valutazione) di cui alla categoria 1, spese per quote associative correlate alla partecipazione ad istituzioni di alta cultura (capitolo 4/2), contributi del Rettore e stanziamenti per iniziative da individuare nell'ambito delle attività correlate all'organizzazione di convegni, manifestazioni d'Ateneo e iniziative internazionali (capitoli 2/26 e 2/27), spese elettive (9/2).

<sup>6</sup> La maggiore spesa rispetto al 2014 è correlata all'ipotesi di stipula nell'anno 2015 di un mutuo di 40 milioni di euro per il terzo Accordo di programma per Lodi e l'inizio dell'ammortamento per la terza erogazione a saldo del mutuo relativo al II° Accordo di programma per Lodi.

<sup>7</sup> Questa voce comprende gli oneri correlati alle riduzioni di spesa corrente previsti dal DL 112/2008 e dal DL 78/2010 da versare ad apposito capitolo del bilancio dello Stato, esclusi quelli relativi alla riduzione del 10% degli accessori del personale stanziati su fondi ad hoc della spesa relativa al fondo accessori del personale e illustrati nella parte relativa alle spese di personale.

<sup>8</sup> Lo stanziamento per la mobilità (capitolo 3/43 e 3/44) mantiene il maggior stanziamento di 200 mila euro già previsto per il 2014.

<sup>9</sup> La spesa per iniziative didattiche 2015 (capitoli 7/16, 3/41, 7/17) è diminuita esclusivamente in considerazione della minor spesa per il contratto di manutenzione delle aule (-200 mila euro) in considerazione dell'internalizzazione del servizio, di 40 mila euro di spesa per il servizio disabili del personale dipendente che è stato correttamente riportato nei capitoli del personale, di 150 mila euro di riduzione del fabbisogno di spesa relativo alle collaborazioni studentesche per il funzionamento dei servizi bibliotecari e in conseguenza del fatto che le spese per i corsi di laurea a numero programmato (150 mila euro) sono state nel 2015 ricondotte nella categoria della spesa per servizi.

<sup>10</sup> La dotazione comprende gli stanziamenti per i Dipartimenti (3,5 milioni), per le Aziende agrarie, esclusa l'Azienda Cavalchini (400 mila) e per il Polo di Lodi (400mila).

<sup>11</sup> Tale importo si riferisce a iniziative che potranno essere individuate nell'anno, con carattere di continuità e per questo già contenute nella previsione annuale, nell'ambito dei servizi didattici e per il personale, lasciando in tal modo un margine di flessibilità alle scelte che potranno attuarsi in corso d'anno.

<sup>12</sup> Si vede la nota 4 nel quadro dell'entrata.

## **ENTRATA**

Per quanto riguarda il **Fondo di Finanziamento Ordinario**, la previsione per il 2015 qui declinata prende in considerazione le disposizioni attualmente vigenti e tiene conto della proposta, contenuta nel disegno di legge di Stabilità, di rifinanziare il sistema nazionale con ulteriori 150 milioni a valere sulla quota premiale del FFO.

Lo stanziamento è previsto in complessivi 267 milioni di euro, di pari importo rispetto all'esercizio 2013 e 2014.

Numerosi elementi rendono non facilmente ponderabile questa previsione. In primo luogo il fatto che, ad oggi, non è nota l'assegnazione del FFO 2014 per il nostro Ateneo.

Questo certamente, come noto, accade ogni anno. Tuttavia la criticità che si rileva sulla determinazione della previsione 2015 è determinata in primo luogo dal fatto che dal 2014 sono stati innovati i criteri di assegnazione del FFO rispetto agli anni precedenti sia per la parte che riguarda la quota premiale su cui pesano il 70% della valutazione della ricerca, il 20% la valutazione delle politiche di reclutamento ed il 10% della valutazione delle attività didattiche, sia per la parte che riguarda la quota base di cui il 20% (circa 1 miliardo) è assegnata in base al "costo standard per studente", oggetto di apposito decreto non ancora emanato o quantomeno noto con precisione. A quest'ultimo riguardo si precisa che l'analisi che si sta sviluppando sul costo standard prenderebbe

in considerazione i costi che gli Atenei sostengono per i diversi corsi di studio, rapportati alla popolazione studentesca in corso, costo poi “corretto” con un indicatore territoriale che tiene conto della capacità contributiva reale degli studenti a partire dai redditi medi regionali e che quindi certamente potrà penalizzare le Università che insistono su Regioni a più alto reddito come la nostra. Ulteriormente, non è poi noto se lo stesso modello, innovato per il 2014, sarà mantenuto anche per il 2015.

In secondo luogo si ricorda che l’art. 60 del DL 69/2013, al fine di razionalizzare e semplificare il sistema di finanziamento delle Università statali, ha disposto che a decorrere dall’esercizio 2014 gli stanziamenti dello Stato destinati alla programmazione dello sviluppo del sistema universitario, al Fondo Giovani e al post lauream, confluissero nel Fondo di Finanziamento Ordinario. Abbiamo già avuto modo di rilevare questa criticità nella trascorsa gestione.

La preoccupazione è ovviamente legata al fatto di possibili politiche di taglio lineare che in tal modo interverrebbero in maniera indifferenziata anche su stanziamenti prima finanziati a parte. In ogni caso questo ulteriore elemento rende di più difficile ponderazione quanto potrà essere assegnato al FFO “tradizionale” e quanto agli ulteriori interventi.

Pertanto, i numerosi margini di incertezza rispetto alle effettive assegnazioni portano a ricondurre la stima del FFO per l’Ateneo al peso delle assegnazioni storiche complessive che determinano la previsione in complessivi 267 milioni di euro.

E’ bene evidenziare che qualora intervenissero ulteriori e significativi elementi di valutazione utili ai fini della determinazione di questa stima, si potrà procedere ad una rivisitazione del valore del FFO prima dell’approvazione definitiva del bilancio.

	FFO nazionale	Quota premiale nazionale	% quota premiale	Quota premiale Unimi	% quota premiale Unimi	FFO totale Unimi	% FFO totale su FFO nazionale
2009	7.485	523,00	7%	25,3	4.83%	292,4	3,906%
2010	7.206	704,00	9.7%	33,7	4.78%	286	3,969%
2011	6.935	832,00	12%	39,3	4.72%	277,1	3,996%
2012	7.083	910,00	13%	43,1	4.73%	281,2	3,970%
2013	6.694	819,00	13.5%	37,7	4.6%	268,9	4,017%

2014*	6.751	1.215,00	18%				
2015**	6.815						

\* Depurato dalle assegnazioni di cui al DL 69/2013

\*\* L'importo comprende le assegnazioni di cui al DL 69/2013

\* Dati in milioni di euro

<b>2015</b>	
Importo previsto sul bilancio dello Stato	6.815,00
Assegnazioni post laurea, programmazione, Fondo giovani del FFO 2014	- 259,00
Rifinanziamento da legge di stabilità	150,00
Ipotesi FFO nazionale	6.706,00
Ipotesi Unimi al 3.99%	267,57

Con la stessa attenzione sono state previste anche le altre poste del finanziamento pubblico confluite nel FFO, e cioè il post lauream, prudenzialmente stimato in € 5.500.000,00, che da quest'anno comprende non solo il cofinanziamento ministeriale delle borse di dottorato ma anche il cofinanziamento degli assegni di ricerca, prima finanziati sul "Fondo Giovani". Conseguentemente il capitolo del Fondo Giovani contiene la previsione degli ulteriori interventi contenuti nella legge 170/2003, e cioè il sostegno alla mobilità, l'incentivazione delle attività di tutoraggio e l'incentivazione per le iscrizioni a corsi di studio inerenti ad aree disciplinari di particolare interesse nazionale, complessivamente previsti in 1 milione di euro, considerate le assegnazioni degli ultimi anni.

Per quanto riguarda **le entrate contributive**, queste presentano una previsione in aumento che tiene conto, non solo dell'adeguamento della tassa d'iscrizione definita dal Ministero, ma anche dell'incremento del gettito della contribuzione studentesca ipotizzato, seppure prudenzialmente, sulla base delle risultanze delle riscossioni dell'esercizio corrente relative all'A.A. 2013/2014, avuto riguardo ad una popolazione studentesca di 60 mila studenti dei corsi di laurea, e sulla base del fatto che per l'A.A. 2014/2015 il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 29 aprile 2014, ha deliberato di confermare gli importi e i criteri di calcolo dei contributi, in attesa di verificare, a consuntivo 2014, gli esiti definitivi relativi alle modifiche apportate al modello della contribuzione allo scopo, ricordiamo, di rientrare gradualmente nel limite del 20% previsto dalla norma.

Relativamente agli altri interventi apportati dal Consiglio di Amministrazione nella rivisitazione del modello di contribuzione, ricordiamo che la componente di gettito relativa alla quota di rimborso spese sulla prima rata per gli studenti dei corsi di laurea e per gli studenti delle scuole di specializzazione, è stata rideterminata a partire dall'A.A. 2013/14 in € 48,71 in luogo di € 93,71, già decurtati assicurazione e imposta di bollo, e determina una previsione di 3 milioni di euro relativamente ad una popolazione studentesca di 62 mila studenti.

A riguardo del rispetto dei vincoli normativi, preme evidenziare che il Consiglio di Amministrazione, pur rimarcando la necessità di un graduale rientro nei limiti previsti dalla norma, e in questo senso le azioni necessarie potranno essere individuate nel 2015 dall'analisi del gettito 2014/2015, ha nel contempo intrapreso già dall'anno in corso una decisa politica di intervento per gli studenti e per il diritto allo studio, primo fra tutti l'assegnazione di tutte le borse agli idonei così come la regolamentazione degli studenti part time.

## **SPESA**

**La spesa per le retribuzioni del personale** e quella ad essa correlata, oltre a costituire la voce principale del quadro dell'uscita, rappresenta la *spesa obbligatoria* definita da Leggi e Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro e, come tale, difficilmente comprimibile.

La spesa per le retribuzioni del personale docente, ricercatore e personale contrattualizzato, determinata in base alle Leggi vigenti, non tiene conto di alcun incremento retributivo a seguito dell'annunciata proroga anche per l'anno 2015, contenuta nel DDL di Stabilità 2015, del blocco per tutto il 2015, sia dei meccanismi di adeguamento retributivo sia della contrattazione per la parte economica.

Per effetto di quanto sopra esposto la spesa obbligatoria è stata determinata calcolando, per tutto il personale che presterà servizio nell'anno 2015, la retribuzione spettante tenendo conto del livello retributivo raggiunto al 31 dicembre 2014 sia per la carriera individuale sia per norme di legge o contrattuali.

La retribuzione spettante al personale che cesserà nell'anno sia per dimissioni già presentate sia per collocamento a riposo è stata rapportata al numero di mesi lavorati. La diminuzione della spesa obbligatoria prevista per le cessazioni programmate nel 2015, a valere sullo stesso anno, è stata valutata in 1,15 milioni di euro, pari allo 0,50%.

E' stata prevista altresì la spesa di circa 7 milioni di euro relativa al completo utilizzo dei punti organico riconosciuti all'Ateneo per il reclutamento di professori associati nell'ambito del Piano straordinario di cui all'art. 18 e all'art. 24, comma 6, della legge 240/2010 e di 4 milioni di euro relativi alle assunzioni derivanti dall'utilizzo dei residui punti organico attinenti alla programmazione 2012 e alla programmazione 2013 nonché dal reclutamento di professori e ricercatori su finanziamenti esterni. La spesa relativa agli ipotizzati punti organico attinenti alla programmazione 2014 è stata prevista a carico dell'anno 2016 in quanto il MIUR non ha a tutt'oggi attivato la procedura di ripartizione tra gli Atenei del turn-over derivante dalle complessive cessazioni avvenute nell'anno 2013 a livello nazionale.

La spesa per le retribuzioni oggi valutabile per gli anni 2016 e 2017 decresce solo di qualche centinaia di migliaia di euro in quanto il risparmio derivante dalle cessazioni programmate per collocamento a riposo che si attesta sui 6,7 milioni di euro per ciascun anno viene compensato nell'anno 2016 dalla spesa di circa 3,1 milioni di euro derivante dall'utilizzo dei punti organico attinenti alla programmazione 2014 e, in assenza di norme che proroghino il blocco dei meccanismi automatici di adeguamento retributivo, dalla spesa di circa 2 milioni di euro dovuti alla maturazione degli incrementi biennali per il personale docente e ricercatore nonché dalla spesa di circa 1,2 milioni di euro per l'adeguamento economico delle progressioni orizzontali già attribuite giuridicamente al personale contrattualizzato. Analogamente, per l'anno 2017, la spesa di circa 3,8 milioni di euro per il reclutamento sulla programmazione 2015 e di circa 2 milioni di euro per le progressioni biennali di carriera del personale docente e ricercatore, compenseranno in parte il risparmio derivante dalle cessazioni dal servizio. Le progressioni automatiche biennali di carriera dei docenti e dei ricercatori che si considera verranno maturate nel biennio 2016 – 2017 si riferiscono ancora alla normativa precedente la legge 240/2010; per la determinazione degli incrementi di spesa attesi è stata valutata la media degli incrementi registrati negli anni precedenti il blocco delle retribuzioni, che risulta pari all'1,5%.

Anche sulle ulteriori spese di personale definite non obbligatorie, l'Amministrazione non ha grandi margini di manovra in quanto queste ricomprendono retribuzioni definite da istituti normativi e/o contrattuali, come nel caso dei compensi accessori al personale dipendente, ove l'importo predominante è rappresentato dal Fondo Accessorio per il personale contrattualizzato di cui all'art. 87 – comma 1 lett. d) e lett. e) del C.C.N.L. 2006/2009 del personale del comparto Università. L'importo previsto per il Fondo Accessorio relativo all'anno 2015 è determinato sulla

base dello stesso Fondo relativo all'anno 2014, incrementato degli importi in godimento al personale contrattualizzato cessato dal servizio nel corso dell'anno 2014 a titolo di retribuzione individuale d'anzianità e a titolo di differenziale tra la posizione economica rivestita e il valore iniziale di categoria.

Ai sensi del D.L. 78/2010, il Fondo Accessori è stato ridotto in misura proporzionale alla riduzione del personale in servizio tra l'anno 2010 e l'anno 2014 (l'ipotesi calcolata sulle cessazioni a tutt'oggi comunicate è pari al 3,16%).

Si ricorda che il capitolo del fondo degli accessori ricomprende lo stanziamento destinato al versamento che, ai sensi dell'art 67 della Legge 6 agosto 2008, n 133, dovrà essere disposto a favore del bilancio dello Stato e che ammonta a € 425.572,00 (di cui € 410.078 per il fondo per il personale tecnico –amministrativo e € 15.494,00 per il fondo per il personale dirigente).

Un'ulteriore spesa di personale è rappresentata da quella per affidamenti e per professori a contratto che, in attesa della definizione dei criteri di ripartizione dei fondi per la didattica tra i Dipartimenti, è stata preventivata equivalente alla quella effettuata per l'anno accademico 2013/2014 per la liquidazione del compenso al personale esterno (contratti e affidamenti) e del compenso per le ore eccedenti l'impegno didattico istituzionale ai soli ricercatori per un importo complessivo di 2.200.000,00 euro così ripartita:

1.100.000,00 alla cat. 2 cap. 4 "affidamenti";

1.100.000,00 alla cat. 2 cap. 15 "professori a contratto".

Infine è stata riconosciuta l'importanza di approfondire ulteriormente alcuni istituti a favore del personale e in particolare del personale tecnico-amministrativo, con l'obiettivo di migliorare le condizioni di lavoro, di sviluppare delle politiche di welfare e di mobilità sostenibile, per favorire il più ampio utilizzo del trasporto pubblico a scapito del mezzo privato. A tale scopo è aperto un tavolo sindacale con le OO.SS. per definire un piano di welfare per il personale di Ateneo, le cui risorse potranno essere reperite nell'ambito delle somme a disposizione del bilancio di competenza 2015.

La spesa relativa al servizio mensa è rimasta invariata.

Altra voce di spesa di valore importante è quella destinata alla formazione post laurea e ai contratti per la formazione dei medici specializzandi. Per la determinazione della spesa relativa



agli assegni di ricerca post doc –di tipo A), si è tenuto conto del numero di assegni attualmente attivi, delle procedure di rinnovo in corso e del numero dei nuovi assegni da bandire nel 2015, nell'ambito del budget da assegnare ai singoli dipartimenti, secondo quanto previsto dal nuovo regolamento. Per mantenere invariato il numero totale degli assegni si conferma il numero di 90 nuove posizioni, con un corrispettivo annuo lordo di euro 21.000. La spesa comprende anche il finanziamento delle indennità di maternità che devono essere corrisposte alle assegniste di ricerca ai sensi dell'art. 22 della Legge 240/2010. Nella previsione del capitolo, non rientra la spesa relativa agli assegni di ricerca di tipo B), che sono finanziati dai progetti di ricerca, gestiti direttamente dai dipartimenti.

Lo stanziamento per le Borse per il dottorato di ricerca tiene conto della spesa per il XXX ciclo dei corsi di dottorato di ricerca, della spesa relativa ai cicli di dottorato precedenti, ancora attivi, compresa la maggiorazione per il soggiorno all'estero dei diversi cicli.

Lo stanziamento per le Borse di studio per la frequenza delle scuole di specializzazione dell'area non medica comprende il finanziamento di 26 nuove borse e assicura la copertura economica delle borse relative agli anni precedenti ancora attive. L'importo annuale delle borse è pari a euro 11.357,00.

Lo stanziamento per i Contratti di formazione specialistica dell'area medica è stato determinato tenendo conto del numero di corsi attivati e dei contratti stipulati a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. n.368/1999.

Lo stanziamento per le Borse di studio di dottorato e di specializzazione finanziate da Enti pubblici e privati è stato determinato tenendo conto dei finanziamenti ottenuti per le borse di dottorato e per i contratti di formazione specialistica per le Scuole di specializzazione dell'area medica.

Per quanto riguarda la spesa per **consumi intermedi**, principalmente contenuta nei capitoli della categoria 3 della proposta di bilancio, il significativo incremento che si evidenzia è principalmente determinato dalla rideterminazione della base di gara prevista per il nuovo appalto per il servizio di pulizia (+ 3,5 milioni di euro) e dall'incremento della spesa presunta sul servizio di vigilanza (+ 250 mila euro) determinato dalle maggiori necessità d'intervento, già evidenziate nella gestione corrente, anche in considerazione del progetto di apertura serale delle biblioteche.

Per quanto riguarda la spesa per **fitti passivi**, questa è stata determinata sulla base dei contratti in essere e prevede anche uno stanziamento disponibile di 150 mila euro. La riduzione complessiva della spesa sconta anche l'abbattimento ex lege del 15% sugli importi contrattuali degli immobili

locati a enti della pubblica amministrazione di cui alla legge D.L. 66/2014 oltre alla rivisitazione dell'importo della locazione dell'immobile di via Comelico (- 200 mila euro circa).

Per quanto riguarda la spesa per **attività istituzionali**, che accoglie la spesa per convegni e iniziative di elevato profilo anche internazionale (capitoli 2/26 e 2/27), oltre alla spesa per la partecipazione ad enti ed istituzioni di alta cultura, si precisa che lo stanziamento per l'organizzazione di eventi, previsto in 400 mila euro, tiene conto anche degli eventi che saranno individuati nell'ambito di EXPO 2015, ricordato che il nostro Ateneo partecipa insieme agli altri Atenei Milanesi al Comitato Scientifico internazionale del Comune di Milano per EXPO 2015 nel quale le Università sono state individuate quale "naturale" interlocutore nel costruire una proposta scientifica e culturale sul tema "Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita".

Per quanto riguarda **l'infrastruttura edilizia**, come anche argomentato in premessa, si evidenzia un decisivo investimento in questo ambito con circa più di 6,5 milioni di risorse stanziare rispetto al 2014 che contengono: 7,2 milioni di euro per la copertura della spesa dei contratti di manutenzione ordinaria e straordinaria edile ed impiantistica, opere di tinteggiatura e aree verdi; 200 mila euro previsti quale impegno sul bilancio 2015 della programmazione edilizia 2014-2016 per la riqualificazione dell'impianto di condizionamento di via Celoria 16; 250 mila euro per la spesa di piccola manutenzione dei Dipartimenti; 7,2 milioni di euro per interventi programmati di limitata entità; 4 milioni per imprevisti e 2,2 milioni da mettere a disposizione della programmazione edilizia 2015-2017. A ciò si aggiunge una spesa per mobili, arredi, traslochi per circa 870 mila euro.

Per quanto riguarda **l'indebitamento**, come già enunciato nelle pagine precedenti, lo stanziamento per la corresponsione delle quote capitale ed interessi prevede la stipula di un nuovo mutuo di 40 milioni di euro per gli interventi contenuti nel III° Accordo di Programma per Lodi e l'ammortamento per la terza erogazione a saldo (8,5 milioni) del mutuo per il II° Accordo per Lodi. Preme precisare che sulla base di questi dati previsionali, il limite alla spese per l'indebitamento previsto dal D.Lgs. 49/2012 si attesta al di sotto dell'8%.

Per quanto riguarda la spesa per il **sistema bibliotecario**, ricordiamo che la spesa riguarda il sistema bibliotecario d'Ateneo ed in particolare la spesa per la biblioteca digitale (2,1 milioni di euro) e la spesa per le biblioteche autonome per circa 4,5 milioni di euro. Ulteriori risorse per il funzionamento del sistema bibliotecario per 300 mila euro sono stanziare sul capitolo delle collaborazioni studentesche.

Per quanto concerne **gli interventi per gli studenti e per il diritto allo studio**, abbiamo già evidenziato come nel corso dell'anno 2014 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, già in corso d'anno, di potenziare le misure di sostegno al reddito garantendo a tutti gli studenti idonei l'assegnazione della borsa attraverso l'integrazione, con risorse proprie di Ateneo, del contributo pubblico destinato alle borse (borse CIDIS), oltre a garantire il finanziamento di borse di Ateneo (borse di servizio e di merito) per redditi superiori alla soglia prevista per il diritto allo studio (ISEEU 20.728,45). Si evidenzia al riguardo che l'indeterminatezza rispetto al numero di idonei e l'imponderabilità del finanziamento regionale rendono certamente difficile prevedere l'impegno annuale di spesa per l'Ateneo. Cionostante, come già ricordato, la copertura del gap di risorse necessarie rispetto a quelle stanziare sarà assicurata dalle disponibilità relative ai lasciti testamentari contenute nell'avanzo finalizzato. Certamente sull'argomento andrà aperto un confronto con la Regione non solo al fine di garantirci l'acquisizione di maggiori risorse in ragione della copertura a tutti gli idonei ma anche allo scopo di garantirci un'indicazione anche minima di risorse sul quale poter sviluppare una programmazione annuale di spesa.

Tra gli ulteriori interventi di sostegno al reddito si ricorda lo stanziamento di 2,2 milioni di euro destinato agli esoneri e al rimborso tasse.

Relativamente alle spese per la mobilità previste per complessivi 1,1 milioni di euro, si evidenzia che una parte di queste, pari a 200 mila euro, potrà essere destinata a interventi volti a valorizzare e potenziare i nostri corsi di studio a vocazione internazionale e corsi a doppio titolo con iniziative che potranno essere individuate in corso d'anno.

Lo stanziamento per gli studenti disabili previsto in euro 60 mila non risulta ridotto rispetto a quello dell'anno in corso in quanto quest'anno viene più correttamente scomposto tra i servizi per la disabilità che afferiscono al personale (40 mila euro), enucleati quindi negli appositi capitoli del welfare aziendale (cap. 2/28) e quelli appunto che si riferiscono agli studenti (60 mila euro).

Per quanto riguarda le assegnazioni per il funzionamento delle strutture, **il Fondo Unico per la didattica** assegnato ai Dipartimenti è complessivamente previsto in 4 milioni di euro, con uno stanziamento invariato rispetto a quello dell'anno in corso. Si ricorda che il Consiglio di Amministrazione, anche sulla base del documento elaborato dal Senato Accademico, ha in corso di definizione, per l'A.A. 2015/2016, un nuovo modello di ripartizione delle risorse ed anche di gestione delle stesse. Independentemente dai criteri che poi saranno effettivamente individuati, le indicazioni emerse dai diversi dibattiti avviati sull'argomento hanno evidenziato quale principio generale di indirizzo la finalizzazione ai corsi di studio, questo anche coerentemente all'obiettivo

di valorizzare e potenziare le nostre modalità di svolgimento della didattica e dell'erogazione dei servizi per gli studenti.

Per quanto riguarda la **dotazione ordinaria di funzionamento** ai Dipartimenti, alle Aziende agrarie (Az. Menozzi e Az. Dotti) e al Polo Veterinario di Lodi, si precisa che l'assegnazione ai Dipartimenti, ripartita per numerosità dei componenti e per area scientifica, si prevede immutata in 3,5 milioni di euro, mentre per le Aziende è prevista in 400 mila euro (600 mila per il 2014) a seguito dell'interruzione delle attività presso l'Azienda Cavalchini.

Per quanto riguarda il Polo veterinario di Lodi, come anche evidenziato nelle premesse, la dotazione assegnata viene rideterminata in 400 mila euro, con un incremento quindi di 150 mila euro. Tale incremento è determinato dalla necessità di far fronte alle carenze di organico del personale medico universitario ai fini dell'obbligatoria "continuità assistenziale" che impone l'operatività dell'attività clinica della struttura ospedaliera sulle 24 ore. Si precisa che questo maggiore onere della gestione si è evidenziato già a partire dall'anno in corso in quanto negli anni in cui sono state avviate le attività cliniche presso l'Ospedale di Lodi sono state reperite risorse esterne, oggi venute meno.

Per quanto riguarda il contributo di **funzionamento dei corsi di dottorato**, questo è previsto in aumento in considerazione delle disposizioni recate dal D.M. 45/2013 relativamente alla corresponsione a ciascun dottorando, a partire dal 2° anno del 29° ciclo, di un fondo d'importo non inferiore al 10%. L'importo quindi è stato calcolato sulla base di tali quote e prendendo a riferimento solo i dottorandi con borsa finanziata sia dall'Ateneo che dal Fondo Giovani, per un importo complessivo di 400 mila euro, cui viene aggiunto il contributo di funzionamento al corso sulla base delle quote deliberate nel corso del corrente anno pari a ulteriori 400 mila euro. Si ricorda che negli anni successivi al 2015, l'importo a regime prevede due annualità relative al secondo e terzo anno della borsa, per un importo complessivo di 1,2 milioni determinato sulla base delle attuali disposizioni e criteri interni di assegnazione.

Per quanto riguarda **le assegnazioni per la ricerca** disposte sul bilancio annuale, si confermano gli importi del 2014 pari a 2,5 milioni di euro, considerate le risorse ancora da assegnare a sostegno degli interventi per la ricerca con azioni che potranno essere individuate nel corso dell'anno, cui si aggiunge uno stanziamento di 250 mila euro destinato alle operazioni di scavo.

Milano, 25 novembre 2014

IL RETTORE  
(Prof. Gianluca Vago)