



## **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

### **COMMISSIONE PER LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2007-2009**

# **RAPPORTO SULL'EVOLUZIONE DELLA SPESA E DELLE ENTRATE DELL'ATENEO NEL PERIODO 2008-2017**

Prof. Giacomo Pignataro  
Prof. Biagio Saitta  
Prof. Giuseppe Siracusa  
Dott. Giulio Fortini  
Sig. Antonio Iuculano

La Commissione si è avvalsa delle elaborazioni del Settore Stipendi e Trattamento Economico dell'Università, in particolare del lavoro svolto dal Dott. Isidoro Maccarrone e dal Rag. Raffaele Portoghese, nonché dei dati forniti dall'Area Risorse Umane. I lavori della Commissione hanno altresì beneficiato del contributo del Direttore Amministrativo, Dott. Federico Portoghese, e del Dirigente dell'Area Finanziaria, Dott. Margherita Zappalà.

## 1. Premessa metodologica

La Commissione per la Programmazione Triennale, costituita nell'ambito del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, si è riunita nei giorni 16 luglio, 9 e 29 ottobre 2007. La Commissione, nella sua prima riunione, ha dato mandato ai competenti uffici dell'Amministrazione centrale di raccogliere i dati necessari per una proiezione delle entrate e delle spese dell'Ateneo, al fine di fornire al Consiglio elementi utili per valutare le condizioni di compatibilità tra l'entità delle risorse che si intendono utilizzare nel piano triennale, in particolare quelle relative alla programmazione dei punti organico, e il mantenimento dell'equilibrio finanziario.

Poiché la spesa realizzata nel triennio di programmazione produce i suoi effetti anche negli esercizi successivi, è necessario tenere conto che il mantenimento delle condizioni di equilibrio finanziario deve essere verificato anche negli esercizi successivi al triennio. Pertanto, la proiezione è stata effettuata per un arco temporale di dieci anni, dal 2008 al 2017.

Per ciò che riguarda la valutazione dell'equilibrio di bilancio, non sono state prese in considerazione quelle spese alle quali è strettamente correlata una entrata finalizzata (ricerca finanziata su fondi ministeriali, ad esempio) e, ovviamente, per l'identica ragione, non si tiene conto dell'evoluzione di tali entrate. Il loro andamento nel tempo, sia esso positivo o negativo, è perfettamente correlato e, pertanto, esso non ha alcun effetto sull'equilibrio di bilancio. Le entrate che derivano dalla contribuzione studentesca sono oggi, in parte, trasferite ai budget delle Facoltà, e la restante parte è trattenuta dall'Amministrazione Centrale. La Commissione ritiene che un'eventuale incremento di tali entrate, negli esercizi futuri, sarà certamente riassorbito dalla spesa per le attuali destinazioni, in considerazione delle pressioni, già in essere, sulle esigenze di spesa, sia delle Facoltà sia dell'Amministrazione Centrale. D'altra parte, sembra oggi improbabile una contrazione di tali entrate, che porrebbe, comunque, seri problemi di reperimento di risorse per garantire gli attuali livelli di spesa che esse contribuiscono a finanziare. Pertanto, si è ritenuto di non considerare tali entrate e le correlate destinazioni nella valutazione dell'equilibrio finanziario futuro, in quanto, nell'ipotesi più probabile che esse si mantengano costanti o addirittura crescano, si eliderebbero con la spesa che esse finanziano. Restano, quindi, da considerare, dal lato delle entrate, quelle derivanti dal FFO, le entrate proprie (interessi attivi, sostanzialmente) e l'utilizzo dell'avanzo di amministrazione. Le entrate proprie sono normalmente utilizzate per fronteggiare esigenze di spesa contingenti. Per ragioni prudenziali, si ritiene di non tenere conto di tali entrate, in quanto si può ragionevolmente prevedere che di anno in anno potranno manifestarsi esigenze di spesa di pari ammontare, cui far fronte con esse. Per ciò che riguarda l'avanzo di amministrazione, il suo andamento nel tempo è legato alla possibilità che gli stanziamenti di bilancio, in particolare quelli relativi alla voce più consistente di entrata, il FFO, generino economie di spesa che lo alimentino. Pertanto, esso è legato, fondamentalmente, all'andamento del FFO e a quello della spesa che esso contribuisce ad alimentare: la spesa per il personale e la rimanente spesa cosiddetta di funzionamento (ricerca di Ateneo, trasferimenti alle Facoltà e ai Dipartimenti, ecc.). Pertanto, la Commissione ha ritenuto di dover concentrare l'attenzione, per le valutazioni relative all'equilibrio finanziario, sugli andamenti di tali voci di spesa, in particolare quella per il personale, e del FFO.

## 2. L'evoluzione della spesa

In questa sezione si dà conto delle proiezioni di spesa relative al personale e alla cosiddetta spesa di funzionamento.

### 2.1 – La spesa per il personale

#### 2.1.1 – La spesa per il personale docente

Le proiezioni della spesa per il personale docente, nel periodo 2008-2017, si basano sulle seguenti ipotesi:

- I dati di base per la proiezione della spesa sono quelli rilevati dalla procedura stipendi Csa Cineca alla data del 28/09/2007; essi includono la base retributiva lorda dipendente, con gli oneri a carico dell'Amministrazione, attualmente in godimento, comprensiva dell'ultimo aumento del 4,28% previsto dal DPCM 27/04/2007 G.U. N° 183 D dell'8/08/2007, relativo all'anno 2007
- Per ogni unità di personale, sono stati calcolati, per il periodo in questione, gli incrementi stipendiali dovuti alla maturazione degli scatti biennali, relativi al passaggio da una classe stipendiale all'altra
- Per ogni unità di personale è stato anche considerato, per ogni anno del periodo 2008-2017, un adeguamento stipendiale in una misura pari ad una media di quelli disposti nell'ultimo biennio 2006-2007 (2,23% e 4,28%, rispettivamente), approssimata al 3% annuo, tenuto conto che, per il 2007, l'adeguamento del 4,28% è stato parzialmente congelato, per coloro con reddito lordo superiore ai 53.000 Euro
- E' stato considerato il personale che cesserà obbligatoriamente durante il periodo 2008 – 2017, secondo i dati forniti dall'Area Risorse Umane dell'Ateneo nel mese di giugno 2007; poiché il personale docente viene collocato a riposo a far data dal 1 Novembre di ogni anno, l'economia viene computata a partire dall'anno successivo
- Alla spesa stipendiale dell'anno 2008, è stata aggiunta la spesa relativa ai concorsi in itinere, secondo le unità e le qualifiche comunicate dall'Area Risorse Umane, il 19/09/2007: la spesa è stata calcolata, per ogni qualifica, in relazione al valore di punto organico impegnato (PO=98.000;PA = 70%;RU 50%)
- Essendo residuati 26,6 punti organico dalla programmazione 2005-2007, rinviati per la loro utilizzazione al 2008, sulla base della delibera del C.d.A. del 23/2/2007, è stato considerato, per ciascuna Facoltà, il pieno utilizzo nel corso del 2008 e la relativa spesa è stata aggiunta a partire dal 2009

La proiezione di spesa è stata effettuata per ogni Facoltà e per ogni ruolo, all'interno delle Facoltà, ed è, quindi, stata aggregata a livello di Ateneo. I risultati della proiezione sono rappresentati nei diagrammi 1-13, in Appendice.

**Il dato che emerge dall'analisi è che la spesa per il personale docente, nonostante le economie di spesa dovute alle cessazioni obbligatorie, crescerà fino al 2011, dopodiché inizierà a diminuire. Nel periodo 2008-2011, la spesa per il personale docente aumenterà da un valore stimato di circa 125 milioni di Euro ad un valore, stimato anch'esso, di circa 136 milioni di Euro, ad un tasso medio di circa**

**il 2,7% annuo. L'andamento delle singole Facoltà è relativamente omogeneo, differenziandosi per i tassi di crescita e per l'anno di picco che, per alcune Facoltà è successivo al 2011, fatta eccezione per la Facoltà di Economia, per la quale il picco si avrà nel 2009, dopodiché la spesa sarà decrescente.**

### *2.1.2 – La spesa per il personale tecnico-amministrativo*

Le proiezioni della spesa per il personale tecnico-amministrativo, per il periodo 2008-2017, si basano sulle seguenti ipotesi:

- La base di partenza per il calcolo della massa stipendiale del personale tecnico-amministrativo è la sua determinazione per il 2007 in 38.116.000 Euro
- E' stata aggiunta la spesa relativa alle assunzioni già effettuate o programmate con deliberazioni degli organi di governo dell'Ateneo (stabilizzazioni ex art.1, co. 519 della legge finanziaria per il 2007 e assunzioni di personale di categoria B1), che si manifesterà a partire dal 2008, per una parte, e dal 2009, per quella residua
- Essendo residuati 5,4 punti organico dalla programmazione 2005-2007, rinviati per la loro utilizzazione al 2008, sulla base della delibera del C.d.A. del 23/2/2007, è stato considerato il loro pieno utilizzo nel corso del 2008 e la relativa spesa è stata aggiunta a partire dal 2009
- Sono stati considerati i possibili aumenti stipendiali dai potenziali rinnovi del CCNL del periodo 2008-2017, ipotizzati nella misura media, per unità di personale, di 100 Euro lordi mensili per 13 mensilità che, con gli oneri a carico dell'amministrazione, ammontano a 140 Euro, per un valore annuo, per unità di personale, di 1820 Euro. Si fa riferimento agli ultimi aumenti concessi al personale tecnico-amministrativo della scuola. Gli aumenti vengono capitalizzati nella massa stipendiale.
- Sono state anche aggiunte le somme per la contrattazione decentrata e per le progressioni orizzontali e verticali. Queste somme per il 2007 corrispondono a circa il 7% della massa stipendiale. Per ogni anno sono stati calcolati in tale misura. Queste somme non sono capitalizzate nella massa stipendiale
- Per ogni anno sono state dedotte le economie stipendiali dovute dalla cessazione obbligatoria, per limiti di età. In questo caso, le unità di personale sono collocate a riposo al compimento dell'età e, pertanto, le cessazioni possono avvenire in qualsiasi periodo dell'anno. Si è dunque ipotizzato che in ogni anno il risparmio di spesa corrisponda al 50% della massa stipendiale complessiva delle unità di personale che andranno in pensione nel corso di quell'anno, il restante 50% viene computato nell'anno successivo. L'economia stipendiale viene calcolata considerando il costo per l'amministrazione calcolato al 2007, aggiungendo gli aumenti retributivi da CCNL ipotizzati secondo lo schema precedente, per il numero di anni per i quali essi sono stati attribuiti.

La proiezione di spesa è stata effettuata per l'intero Ateneo. I risultati della proiezione sono rappresentati nella Tabella 1 e nel diagramma 14, in Appendice.

**Il dato che emerge dall'analisi è che la spesa per il personale tecnico-amministrativo, nonostante le economie di spesa dovute alle cessazioni**

**obbligatorie, crescerà fino al 2013, dopodiché inizierà a diminuire. Nel periodo 2008-2013, la spesa per il personale tecnico-amministrativo aumenterà da un valore stimato di circa 46 milioni di Euro ad un valore, stimato anch'esso, di circa 52 milioni di Euro, ad un tasso medio di circa il 2,5% annuo.**

#### *2.1.3 – La spesa per i dirigenti e per i collaboratori linguistici*

Partendo dai valori di stanziamento del 2007, 1.500.000 Euro per i dirigenti e 1.400.000 Euro per i collaboratori linguistici a tempo indeterminato, il dato è stato aggiornato, per ogni anno del periodo 2008-2017, considerando un aumento annuale del 3%.

#### *2.1.4 – La spesa totale per il personale*

Sulla base delle proiezioni precedenti, per ogni categoria di personale, è stata costruita, per aggregazione, la proiezione della spesa complessiva per il personale, nel periodo 2008-2017. I risultati della proiezione sono rappresentati nella Tabella 2 e nel diagramma 15, in Appendice.

### ***2.2 – La spesa per il funzionamento***

Con tale termine sono indicate diverse voci di spesa (dal finanziamento della ricerca di Ateneo ai trasferimenti alle Facoltà e ai Dipartimenti, agli interventi e servizi a favore degli studenti), finanziate in parte con i trasferimenti da FFO e in parte con le altre entrate, in particolare quelle derivanti dalla contribuzione studentesca (per la parte trattenuta dall'Amministrazione Centrale). Relativamente al 2007, lo stanziamento FFO, che residua dallo stanziamento per la copertura della spesa per il personale, e destinato a finanziare queste voci di spesa, ammonta a circa 21,5 milioni di Euro. Si tratta, in generale, di voci di spesa che hanno una dinamica controllata, in quanto il loro ammontare dipende da una decisione discrezionale degli Organi di governo. Si ritiene, tuttavia, che esse non possano subire una compressione nei prossimi anni, essendo il valore di alcune, peraltro, fermo da diversi anni (si pensi all'ammontare di risorse destinate alla ricerca di Ateneo, o ai trasferimenti ai budget di Facoltà e ai fondi di dotazione dei Dipartimenti). Una loro diminuzione, seppur possibile, implicherebbe una riduzione dei livelli di "servizio" che, per il tramite di questi stanziamenti, sono oggi garantiti alla comunità accademica e agli studenti.

### **3. Il FFO**

La Commissione ha avuto modo di esaminare l'andamento del FFO negli ultimi anni. I valori sono riassunti nel seguente prospetto. Essi sono comprensivi delle quote consolidate e di quelle che si aggiungono, in ciascun anno, per varie causali (ad esempio, il finanziamento della mobilità).

<b>2004</b>	190.226.814
<b>2005</b>	195.057.311
<b>2006</b>	195.862.481
<b>2007</b>	197.451.749

E' importante sottolineare due elementi, a proposito delle variazioni del FFO. Il primo, di natura quantitativa, è relativo al tasso di variazione media del FFO nel periodo preso in considerazione, che si attesta all'1,2% circa per anno. Il secondo riguarda la fonte di tali incrementi, che ha una natura fortemente discontinua. Il consistente aumento che si è registrato nel 2005, rispetto al 2004, è dovuta ad uno stanziamento di 150 milioni di Euro per il riequilibrio tra le Università, ripartito sulla base del modello di ripartizione teorica del FFO, elaborato dal CNVSU. Anche negli altri anni, le aggiunte si sono verificate o per la stessa voce, ma per ammontari diversi, a seguito di stanziamenti nazionali minori, o per altre voci. E' mancata, quindi, una sistematicità nelle variazioni del FFO, che potesse dare certezze agli Atenei circa l'evoluzione della maggiore fonte di entrata. L'evoluzione del FFO ha, inoltre, sofferto del mancato riconoscimento e consolidamento degli adeguamenti stipendiali del personale docente, così come del personale tecnico-amministrativo, per il quale si sono avuti soltanto attribuzioni estemporanee.

L'art. 52 del disegno di legge finanziaria per il 2008, relativo a *Strumenti per elevare l'efficienza e l'efficacia del sistema universitario nazionale*, prevede:

“1. Ai fini del concorso dello Stato agli oneri lordi per gli adeguamenti retributivi per il personale docente e per i rinnovi contrattuali del restante personale delle università, nonché in vista degli interventi da adottare in materia di diritto allo studio, di edilizia universitaria e per altre iniziative necessarie inerenti il sistema delle università, nello stato di previsione del Ministero dell'università e della ricerca è istituito un fondo con una dotazione finanziaria di 550 milioni di euro per l'anno 2008, di 550 milioni di euro per l'anno 2009 e di 550 milioni di euro per l'anno 2010, comprensiva degli importi indicati all'articolo 95, commi 8 e 14, della presente legge. Tale somma è destinata ad aumentare il Fondo di finanziamento ordinario per le università (FFO), per far fronte alle prevalenti spese per il personale e, per la parte residua, ad altre esigenze di spesa corrente e d'investimento individuate autonomamente dagli atenei.

2. L'assegnazione delle risorse di cui al comma 1 è subordinata all'adozione entro gennaio 2008 di un piano programmatico, approvato con decreto del Ministro dell'università e della ricerca, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sentita la Conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI). Tale piano è volto a: a) elevare la qualità globale del sistema universitario e il livello di efficienza degli atenei; b) rafforzare i meccanismi di incentivazione per un uso appropriato ed efficace delle risorse, con contenimento dei costi di personale a vantaggio della ricerca e della didattica; c) accelerare il riequilibrio finanziario tra gli atenei sulla base di parametri vincolanti, di valutazioni realistiche e uniformi dei costi futuri e, in caso di superamento del limite del 90 per cento della spesa di personale sul FFO, di disposizioni che rendano effettivo il vincolo delle assunzioni di ruolo limitate rispetto alle cessazioni; d) ridefinire il vincolo dell'indebitamento degli atenei considerando, a tal fine, anche quello delle società ed enti da essi controllati; e) consentire una rapida adozione di un sistema programmatico degli interventi che preveda adeguati strumenti di verifica e monitoraggio da attivare a cura del Ministero dell'università e della ricerca, d'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze, sentita la CRUI,

e che condizioni l'effettiva erogazione delle maggiori risorse all'adesione formale da parte dei singoli atenei agli obiettivi del piano.”

L'incremento del FFO, che viene tuttavia inserito in un apposito fondo e, pertanto, sottratto alla disciplina di ripartizione del fondo stesso, essendo prevista nel comma 2 una specifica modalità di distribuzione, è destinato, secondo quanto recita il comma 1, a fronte, in misura prevalente ai maggiori oneri derivanti agli Atenei dagli adeguamenti retributivi per il personale docente e dai rinnovi contrattuali del personale tecnico-amministrativo (indicati all'art. 95, commi 8 e 14, dello stesso disegno di legge). Allo stesso tempo, l'assegnazione delle risorse è subordinata all'adozione, da parte del MUR, di concerto con il Ministero dell'Economia, sentita la CRUI, di un piano programmatico che si pone una serie di obiettivi che, ad una prima lettura, dovrebbero influenzare le stesse modalità di ripartizione. E' impossibile, pertanto, allo stato attuale, fare una ragionevole previsione, e tanto meno individuare con certezza, quale possa essere l'entità delle risorse incrementalmente che giungeranno all'Ateneo in ragione di questa norma, considerato, peraltro, che siamo appena all'inizio del cammino parlamentare del disegno di legge e che, “di norma”, esso subisce notevoli cambiamenti anche in prossimità della dirittura di arrivo.

#### 4. Considerazioni conclusive

E' del tutto evidente, da quanto scritto in precedenza, che se l'andamento del FFO fosse identico a quello degli ultimi anni, e l'evoluzione della spesa fosse coerente con le proiezioni qui indicate, nei prossimi quattro anni potrebbero porsi per il nostro Ateneo seri problemi di equilibrio di bilancio, nonché possibili sforamenti del vincolo relativo al rapporto tra spesa per il personale e FFO (90%), soprattutto se fossero eliminate quelle norme che, seppur provvisoriamente, ne hanno attenuato la stringenza, consentendo riduzioni del numeratore (ad esempio, riduzione di un terzo della spesa per il personale universitario che opera nella sanità) e aumenti del denominatore (le convenzioni). A titolo puramente esemplificativo della situazione che si creerebbe, se il FFO variasse dell'1,2% annuo, tra il 2008 e il 2017, si riportano i dati del seguente prospetto:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>FFO (+1,2%)</i>	199821	202219	204646	207101	209587	212102	214647	217223	219829	222467
<i>Spesa_Pers</i>	173966	181967	186375	189500	188320	187116	184070	179175	173749	166904
<b><i>Residuo FFO</i></b>	<b>25855</b>	<b>20253</b>	<b>18271</b>	<b>17601</b>	<b>21266</b>	<b>24986</b>	<b>30576</b>	<b>38048</b>	<b>46080</b>	<b>55563</b>
<i>AF/FFO</i>	87,06%	89,98%	91,07%	91,50%	89,85%	88,22%	85,75%	82,48%	79,04%	75,02%

Tra il 2009 e il 2011, e marginalmente nel 2012, gli stanziamenti per il personale sarebbero tali da erodere una fetta consistente del FFO, tanto che il residuo di tale fondo non sarebbe sufficiente a finanziare quella spesa di funzionamento, nel suo ammontare corrente, a valori 2007. In quegli stessi anni, il rapporto reale tra spesa per il personale e FFO sarebbe uguale o addirittura superiore al 90%. Per una rappresentazione dell'andamento percentuale del rapporto tra spesa per il personale e FFO, in relazione al vincolo del 90%, si veda il Diagramma 16 in Appendice. E' opportuno precisare che, in considerazione dell'attuale valore della spesa per il funzionamento, circa 21,5 milioni di euro (si veda par. 2.2), il mantenimento di tale

livello e dei servizi e delle altre destinazioni ad essa connessa, è compatibile con una spesa per il personale che non superi l'88-89% del FFO.

In queste condizioni, quindi, è difficile, se non impossibile, ipotizzare una programmazione di nuovi punti organico per il triennio 2007-2009, che sia compatibile con il mantenimento dell'equilibrio finanziario di medio periodo. Queste conclusioni vanno, tuttavia, in parte ridimensionate, tenendo conto che, comunque, le cessazioni dal servizio e le conseguenti economie stipendiali non sono esclusivamente quelle derivanti dai pensionamenti obbligatori, per raggiunti limiti di età. Ogni anno, infatti, si verificano cessazioni impreviste (decessi, trasferimenti ad altro Ateneo, dimissioni), che anticipano il momento della cessazione obbligatoria, configurando un risparmio di spesa per il periodo intercorrente tra il momento in cui si verifica tale cessazione e quello programmato. D'altra parte non è sottovalutabile il fatto che possano verificarsi eventi imprevisti, rispetto a quelli considerati nelle proiezioni della spesa, che producano ulteriori incrementi della spesa per il personale (per effetto di nuove norme o di sentenze, ecc.).

La percentuale di aumento del FFO che consentirebbe di rendere sostenibile la pressione della spesa per il personale, sino all'anno 2011, senza compromettere i livelli di spesa di funzionamento, si attesta, nella valutazione della Commissione, intorno al 2%. In tale ipotesi il quadro della situazione finanziaria dell'Ateneo sarebbe, infatti, rappresentabile secondo il seguente prospetto:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>FFO (+ 2%)</i>	201401	205429	209537	213728	218003	222363	226810	231346	235973	240693
<i>Spesa_Pers</i>	173966	181967	186375	189500	188320	187116	184070	179175	173749	166904
<b><i>Residuo FFO</i></b>	<b>27435</b>	<b>23462</b>	<b>23163</b>	<b>24228</b>	<b>29682</b>	<b>35247</b>	<b>42740</b>	<b>52171</b>	<b>62224</b>	<b>73788</b>
<i>AF/FFO</i>	86,38%	88,58%	88,95%	88,66%	86,38%	84,15%	81,16%	77,45%	73,63%	69,34%

Per una rappresentazione dell'andamento percentuale del rapporto tra spesa per il personale e FFO, in relazione al vincolo del 90%, si veda il Diagramma 17 in Appendice.

Anche negli anni del "picco" della spesa per il personale, infatti, gli stanziamenti necessari per far fronte a tale spesa, lascerebbero un residuo di FFO sufficiente a finanziare la spesa per il funzionamento, anche se essa dovesse crescere, e, probabilmente, lascerebbero un margine per programmare, per gli anni 2008 e 2009, quelli effettivamente interessati dalla programmazione triennale 2007-2009, nuovi punti organico.

In definitiva, la Commissione conclude che:

- 1. La possibilità di programmare nuovi punti organico per il triennio 2007-2009, e la determinazione della loro entità, dipende crucialmente dall'evoluzione quantitativa del FFO, nei prossimi anni**
- 2. L'atto di programmazione triennale andrebbe, quindi, deliberato avendo una maggiore contezza del "destino" dell'art. 52 del disegno di legge finanziaria per il 2008**

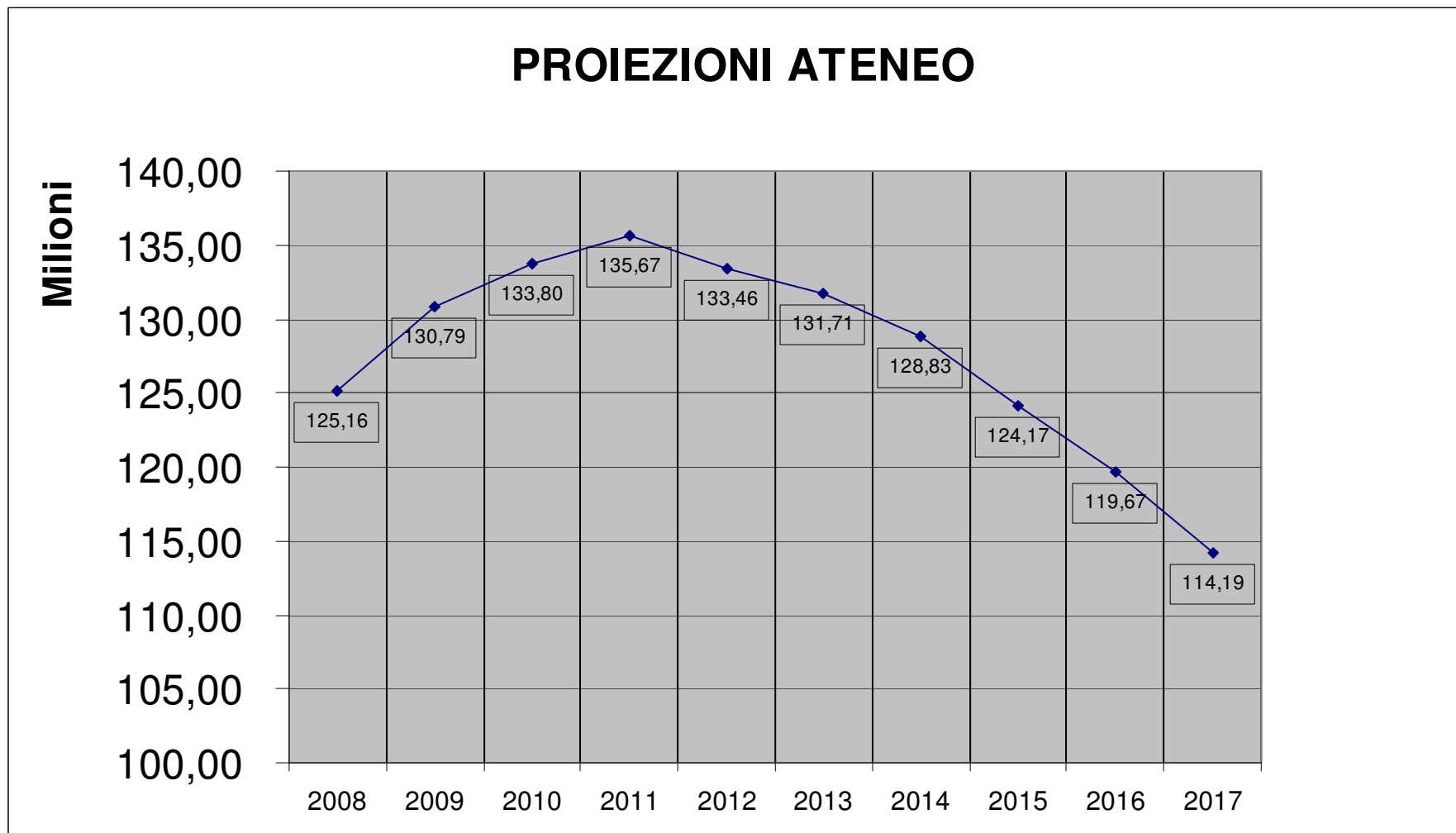


- 3. Nei prossimi anni, la determinazione di nuovi punti organico deve seguire criteri di massima prudenza, potendo essa essere oggetto di successiva rimodulazione (già il DM 362/07 prevede, per questo ciclo di programmazione, che gli Atenei possano adeguare i propri programmi entro il 30 giugno 2008, e nulla esclude che gli Atenei possano prevedere ulteriori successivi adeguamenti), che tenga conto delle evoluzioni del FFO, e di tutti gli altri elementi che possano incidere sulla spesa (cessazioni impreviste, prepensionamenti, ecc.)**
- 4. Vanno considerate con attenzione, programmate e gestite nel tempo tutte quelle azioni che possano rafforzare la capacità dell'Ateneo di attrazione di risorse, che siano compatibili con i programmi di razionalizzazione e sviluppo della didattica e della ricerca. In particolare:**
  - in previsione di un uso sempre più esteso di forme di valutazione dell'attività degli Atenei (come l'attuale formula CNVSU o altre equivalenti) per allocare le risorse, è necessario prestare la massima attenzione agli elementi alla base di tale valutazione, evitando che l'Ateneo possa essere penalizzato. Ciò impone di prestare la massima attenzione alle altre parti del programma triennale, nelle quali l'Ateneo deve indicare precisi obiettivi, sul cui conseguimento sarà successivamente valutato**
  - è opportuno che l'Ateneo migliori la sua capacità di ricavare risorse, sulla base degli attuali strumenti regolamentari (come il regolamento conto terzi), dalle attività condotte dalle diverse strutture dell'Ateneo (dipartimenti, centri di ricerca, ecc.), che comportano entrate finanziarie dall'esterno, e valuti l'opportunità di sperimentare anche nuove discipline che consentano di destinare una parte di tali entrate a spesa di sviluppo, in particolare quella per il reclutamento, avvantaggiando quelle strutture da cui esse si originano.**

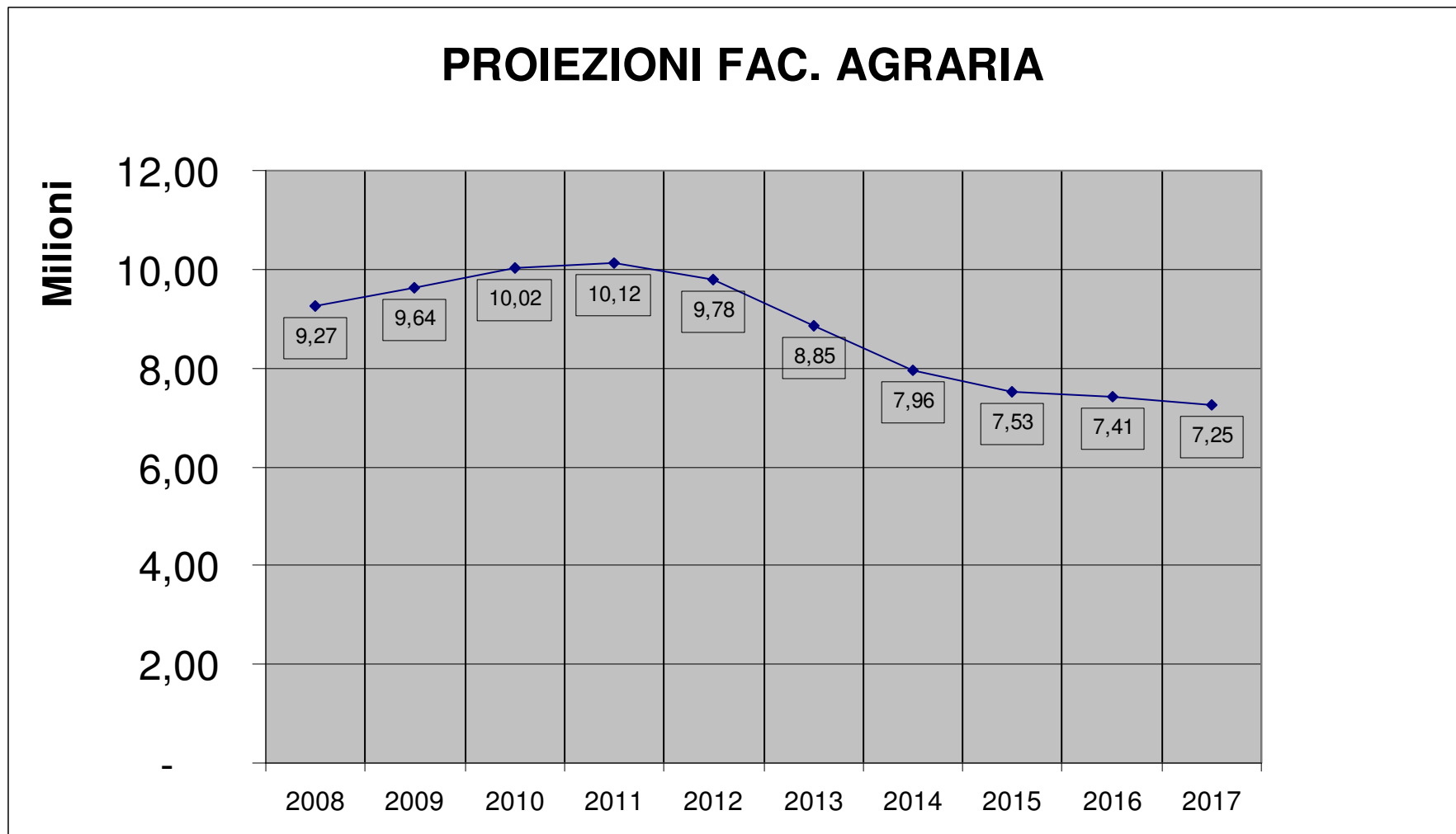
## **APPENDICE**

### **DIAGRAMMI E TABELLE DI PROIEZIONE DELLA SPESA**

DIAGRAMMA 1 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELL'ATENEO (2008-2017)

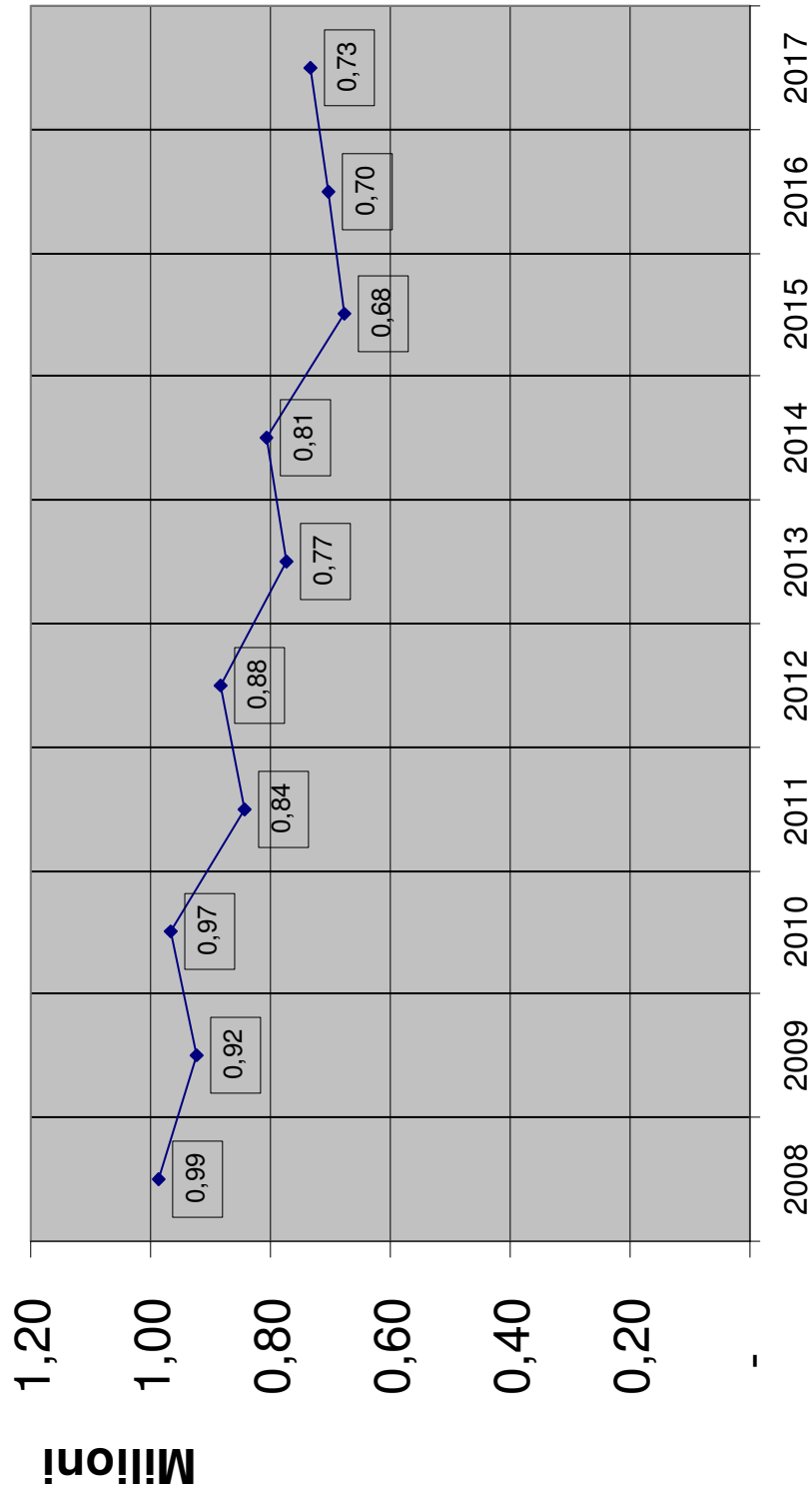


**DIAGRAMMA 2 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI AGRARIA (2008-2017)**

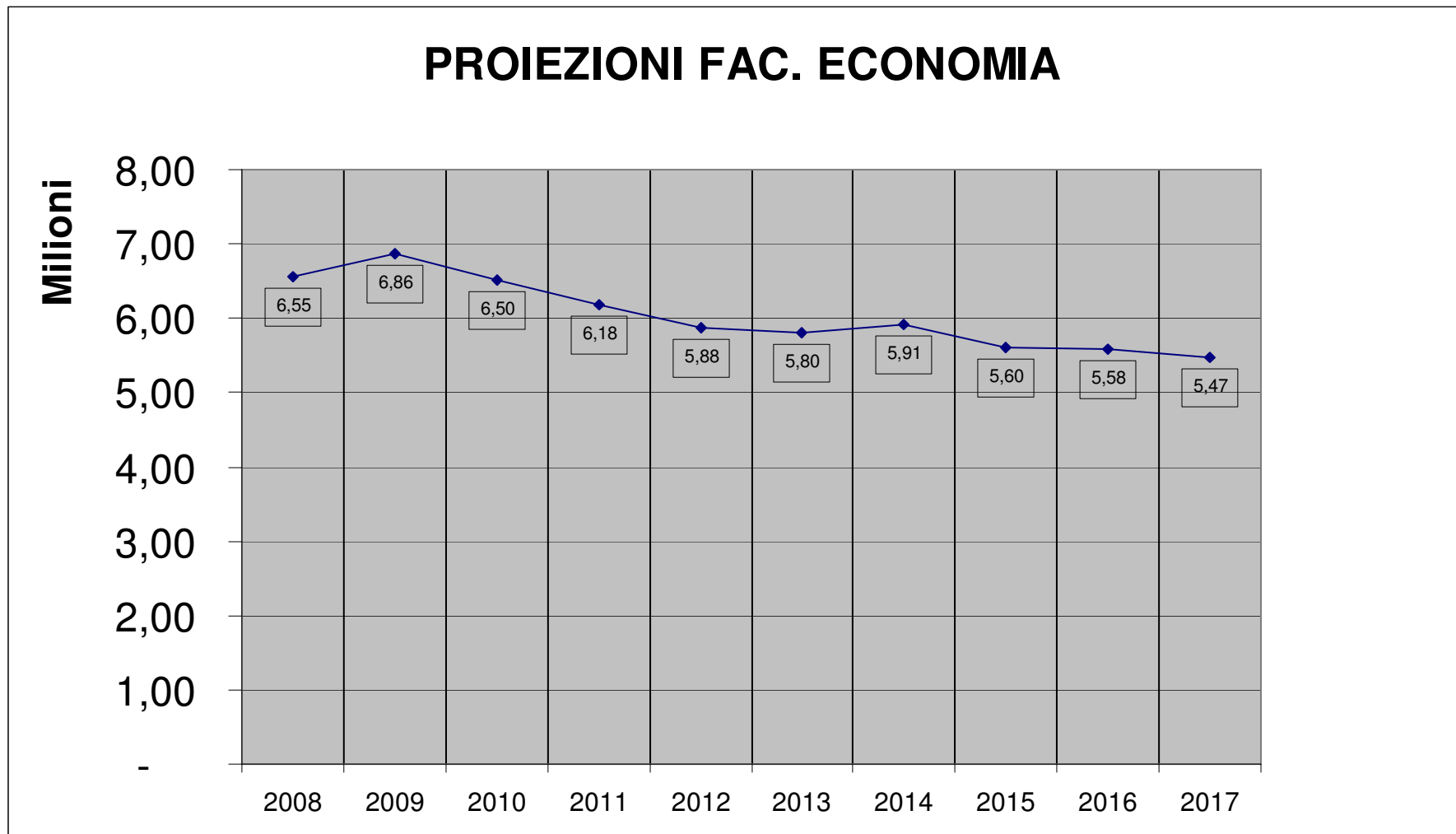


**DIAGRAMMA 3 - PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI ARCHITETTURA (2008-2017)**

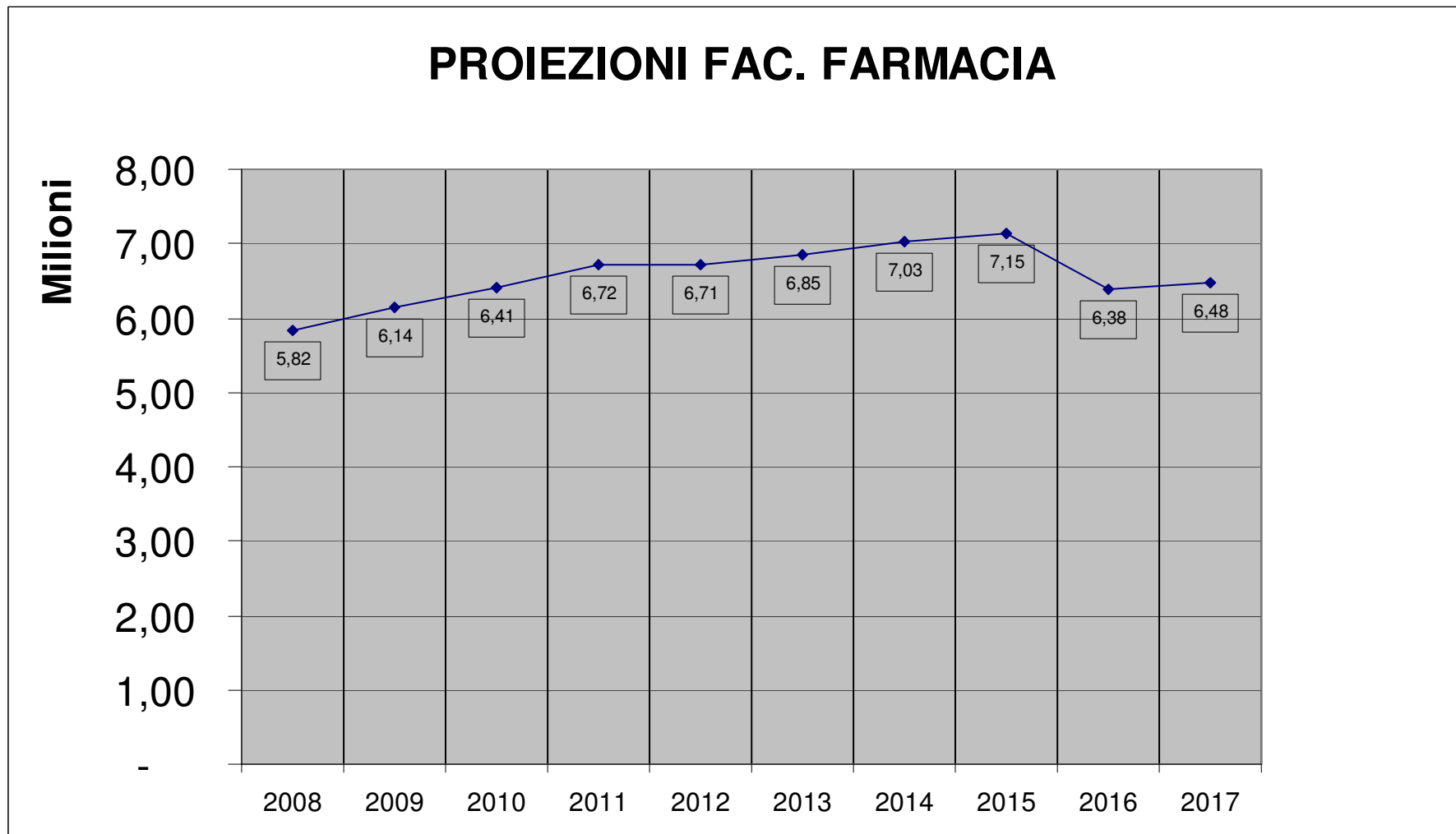
## PROIEZIONI FAC. ARCHITETTURA



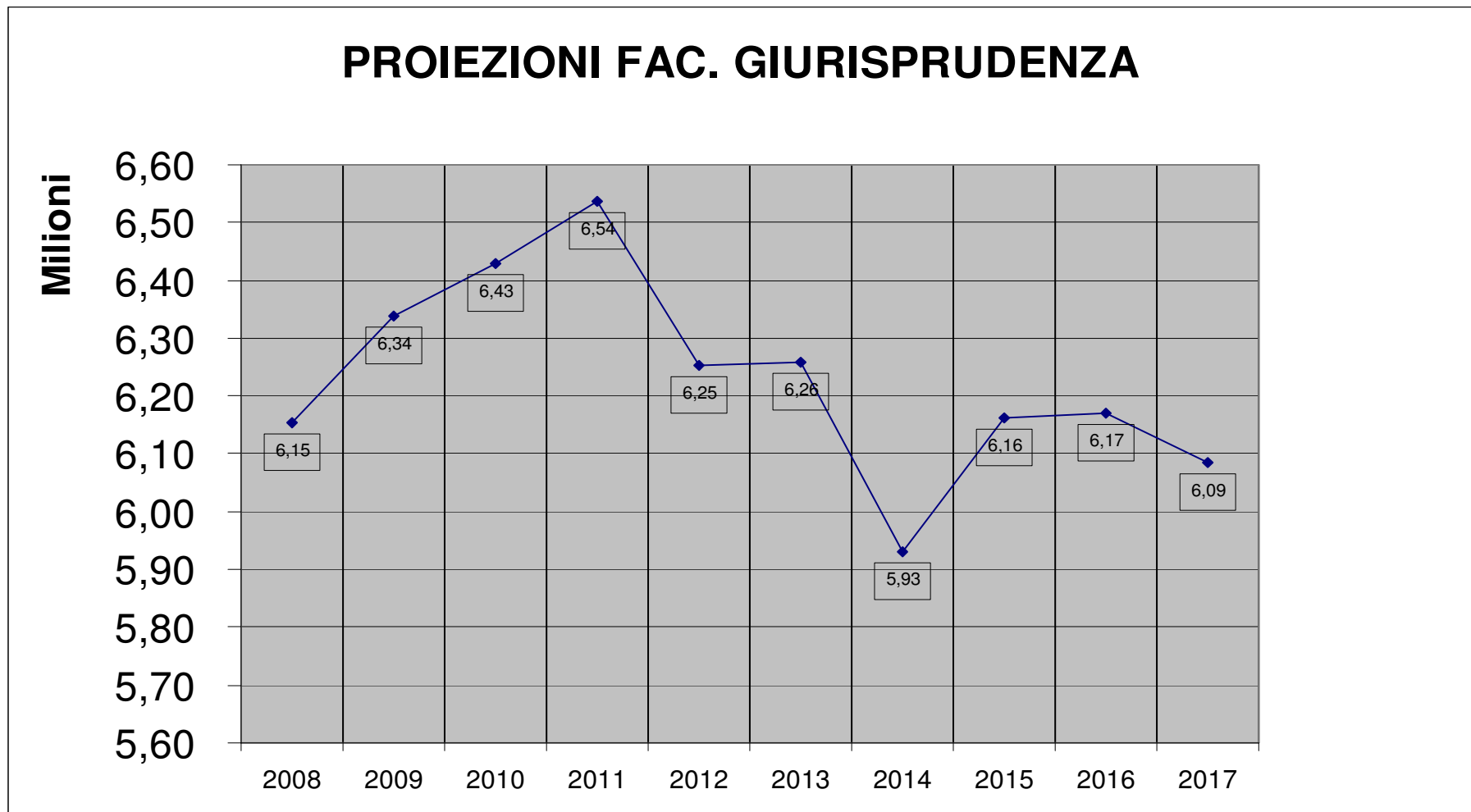
**DIAGRAMMA 4 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI ECONOMIA (2008-2017)**



**DIAGRAMMA 5 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI FARMACIA (2008-2017)**



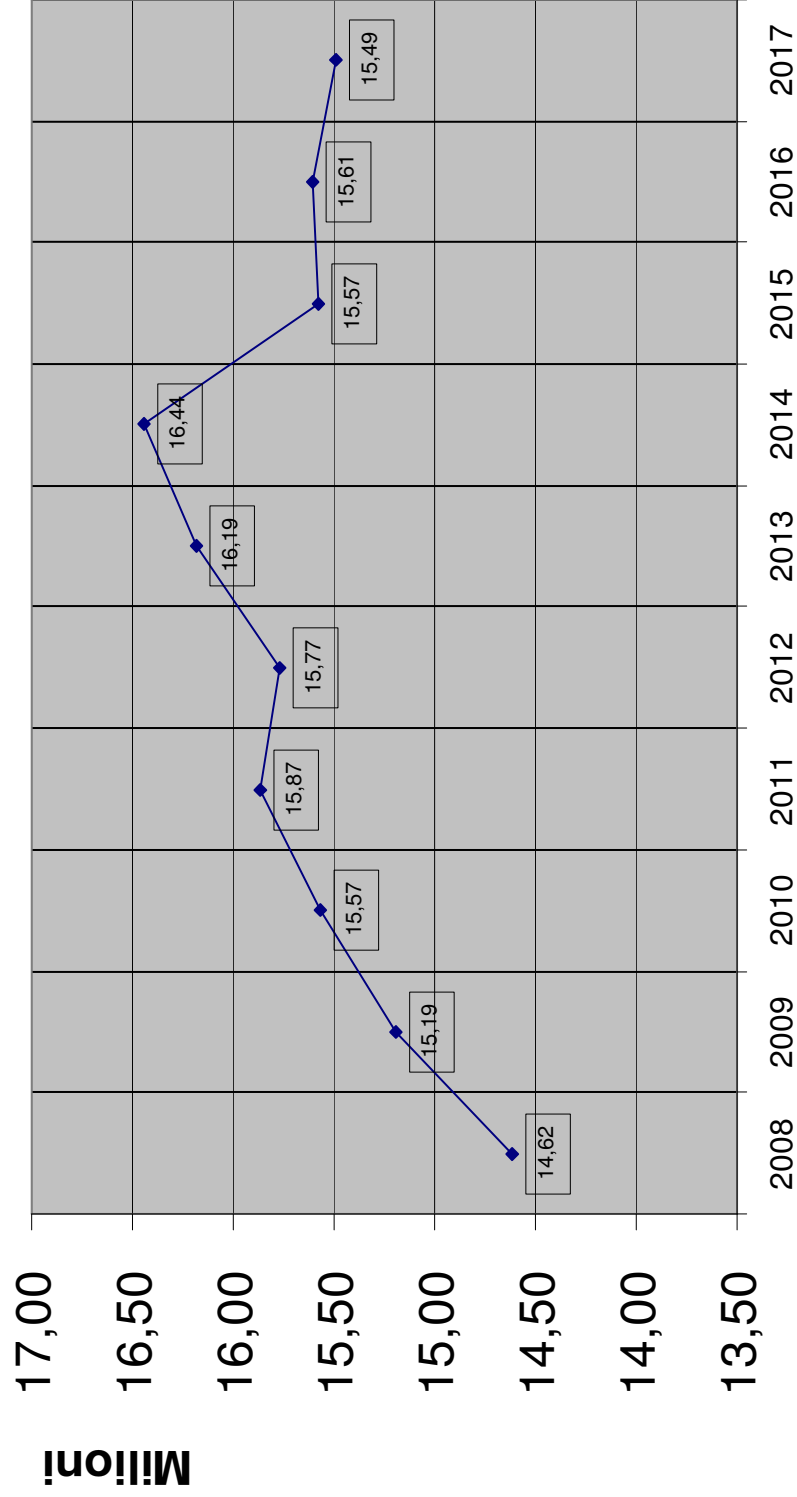
**DIAGRAMMA 6 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA (2008-2017)**



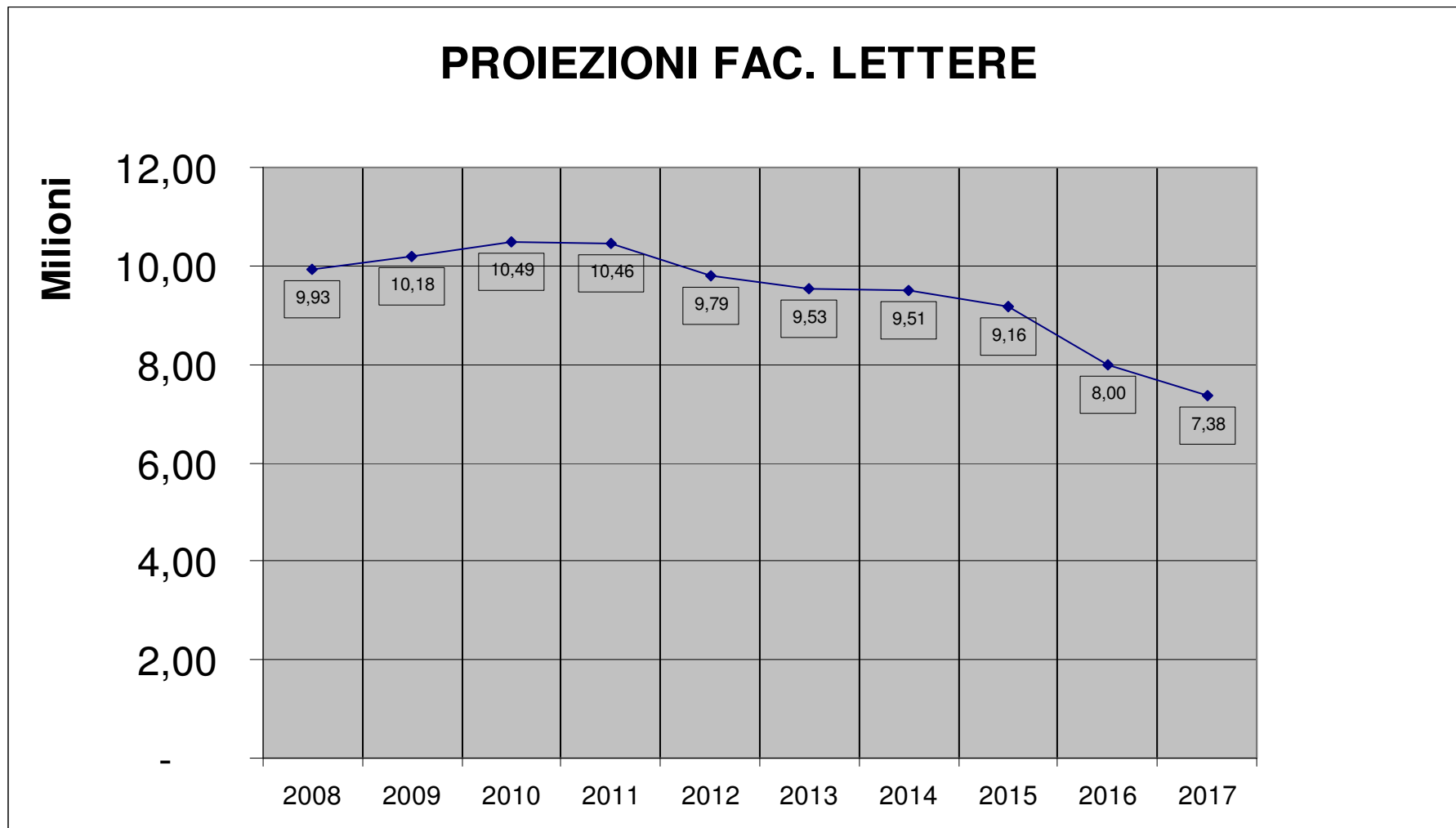


**DIAGRAMMA 7 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI INGEGNERIA (2008-2017)**

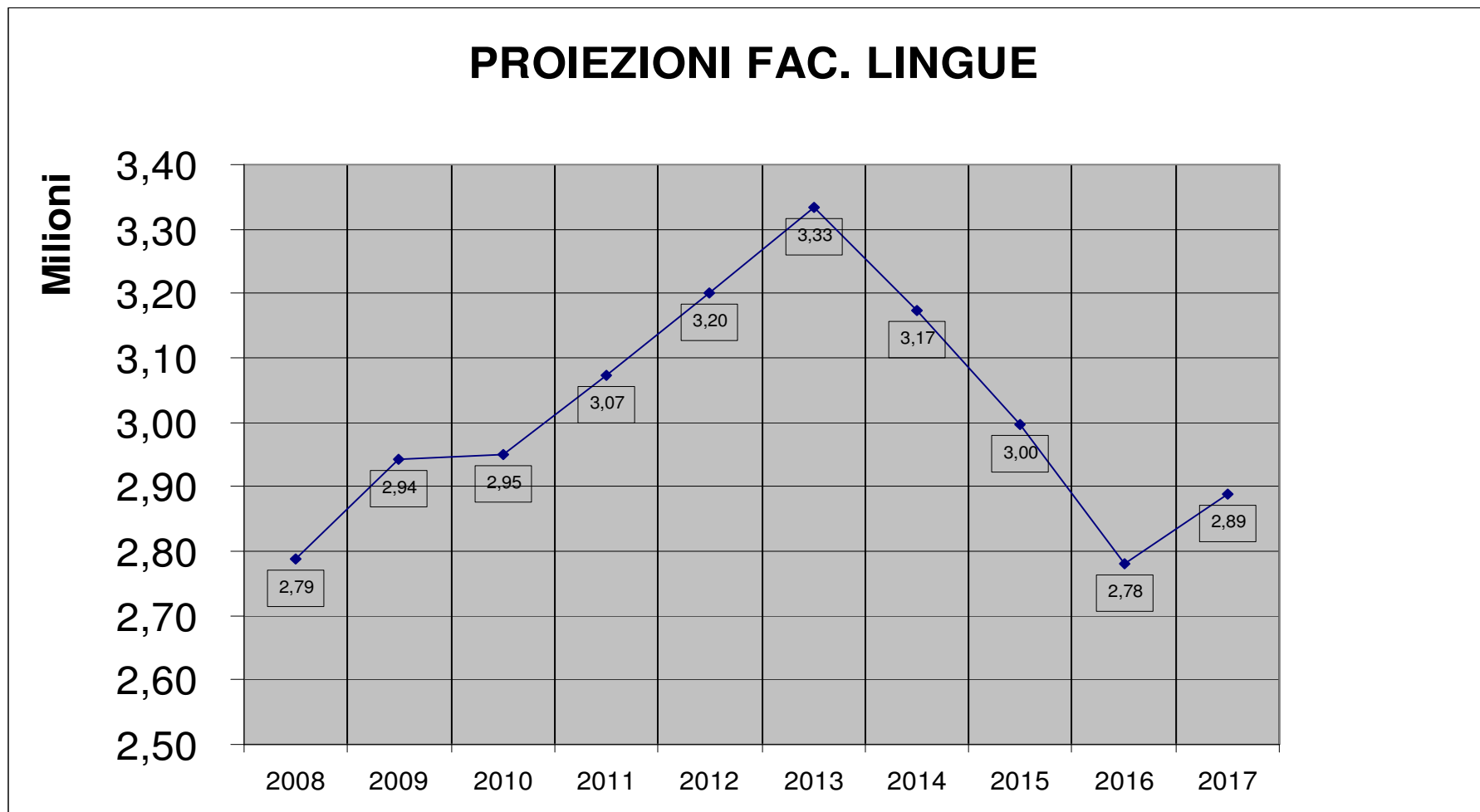
## **PROIEZIONI FAC. INGEGNERIA**



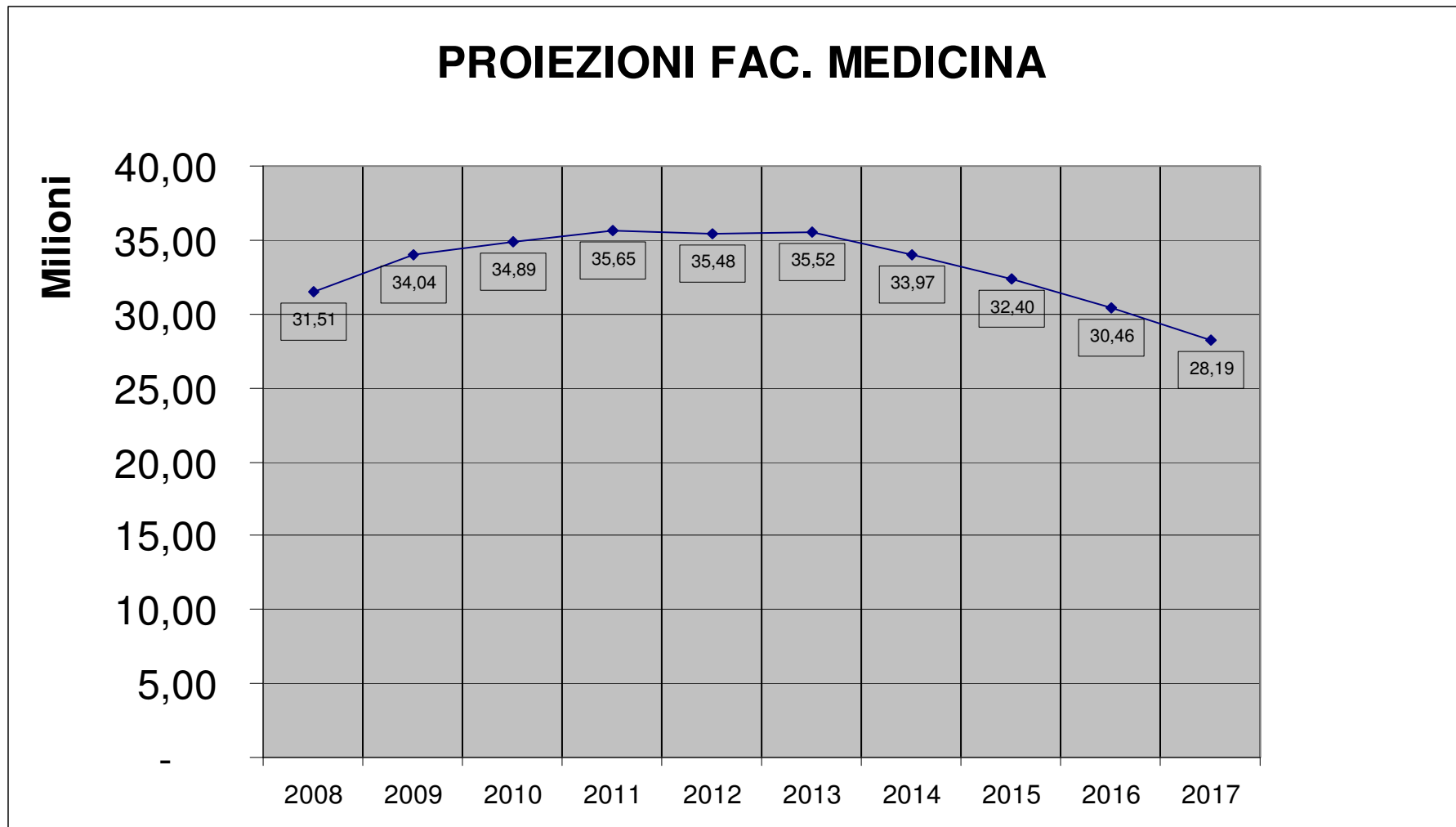
**DIAGRAMMA 8 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI LETTERE E FILOSOFIA (2008-2017)**



**DIAGRAMMA 9 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI LINGUE E LETTERATURE STRANIERE (2008-2017)**



**DIAGRAMMA 10 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA (2008-2017)**



**DIAGRAMMA 11 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE (2008-2017)**

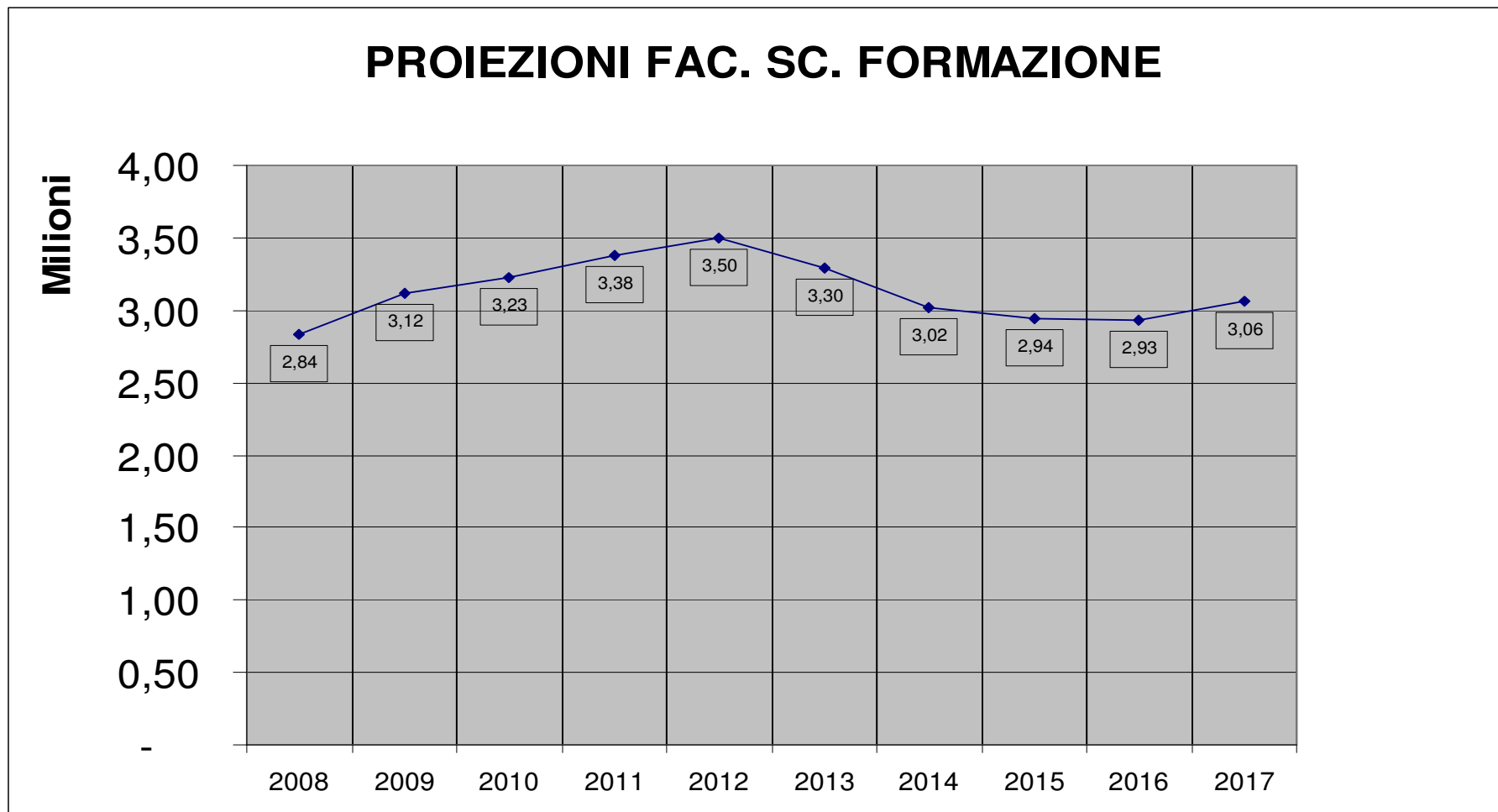
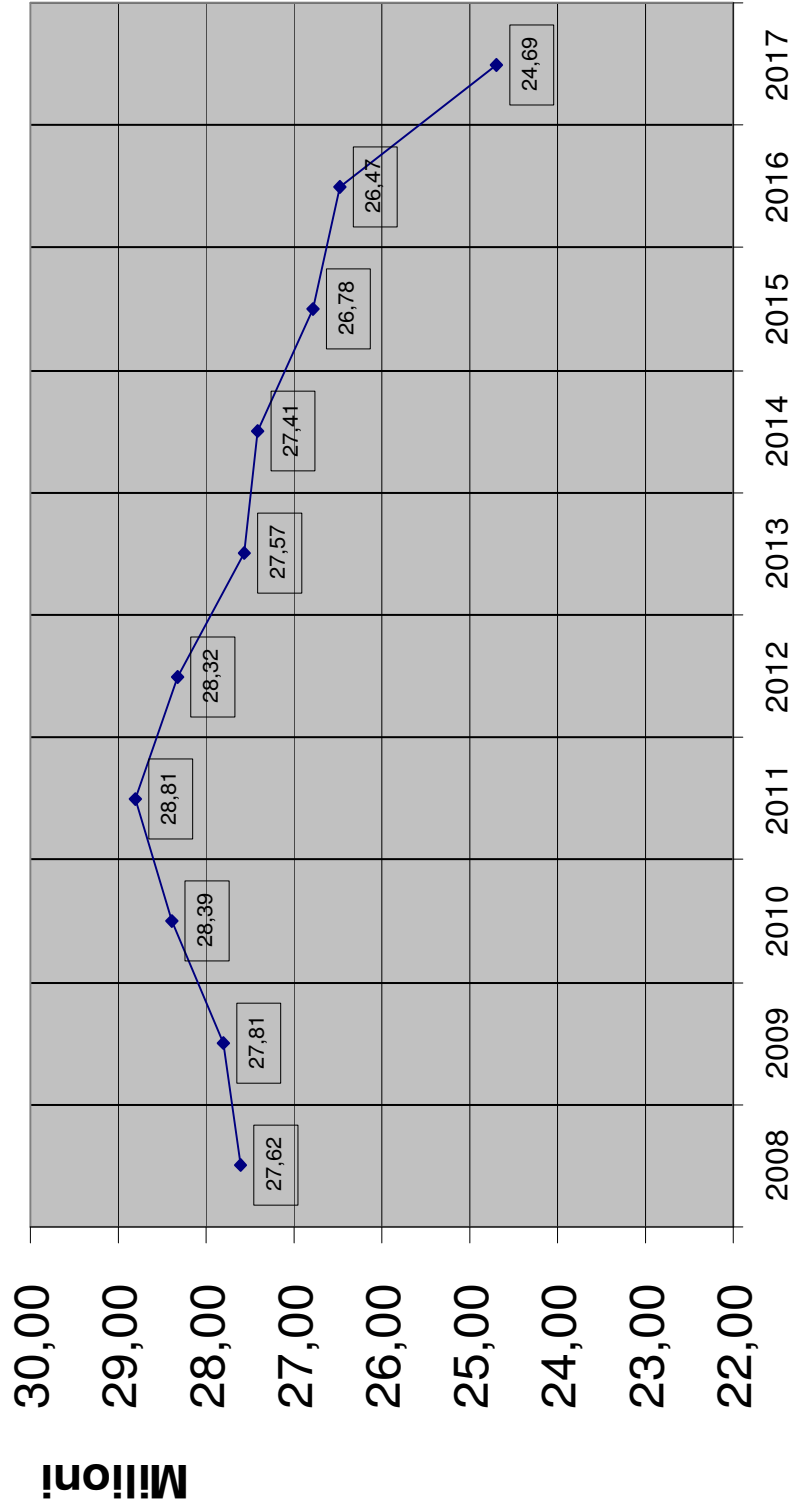
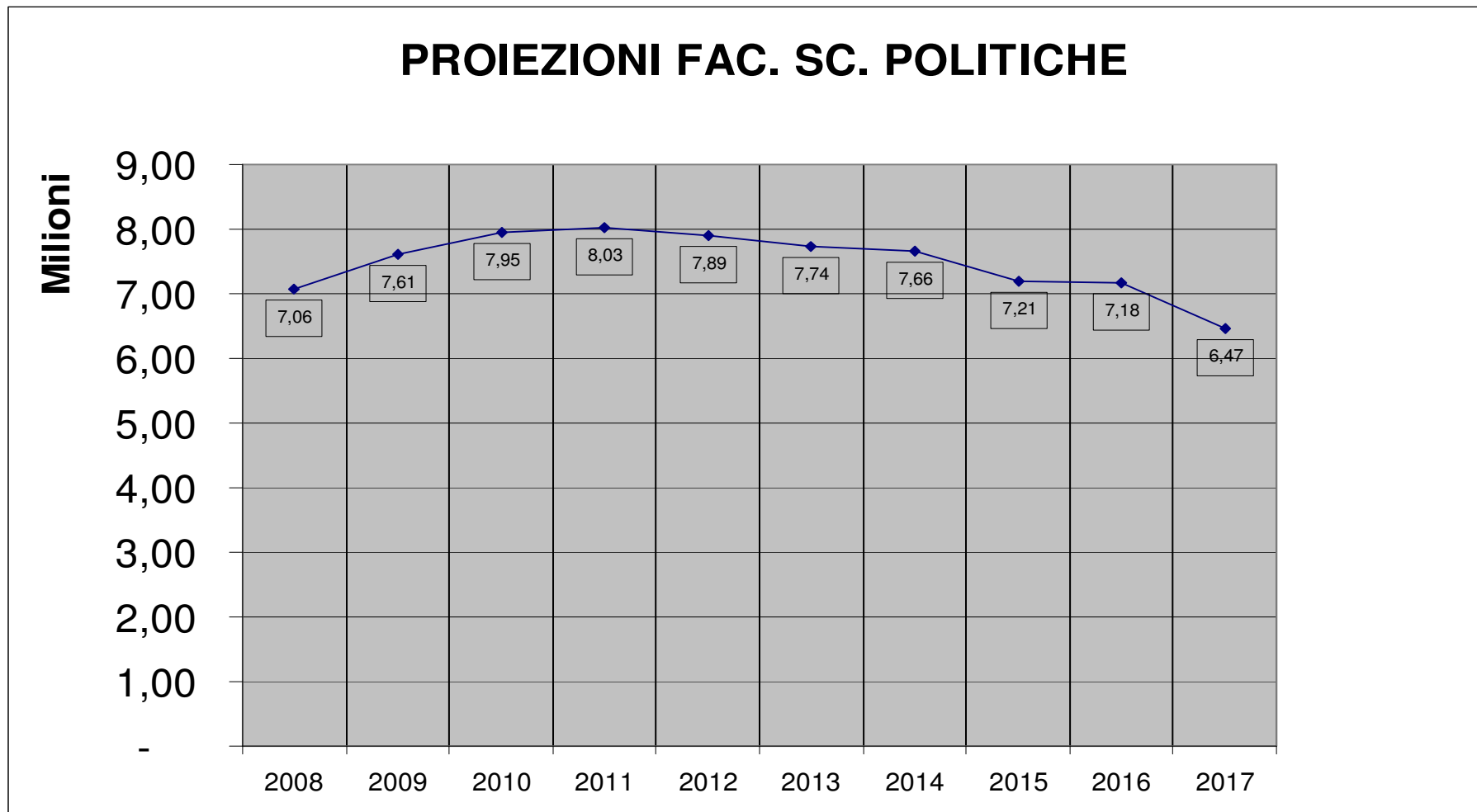


DIAGRAMMA 12 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI SCIENZE MM.FF.NN. (2008-2017)

### PROIEZIONI FAC. SC. MAT. FIS. NAT.



**DIAGRAMMA 13 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DOCENTE DELLA FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE (2008-2017)**

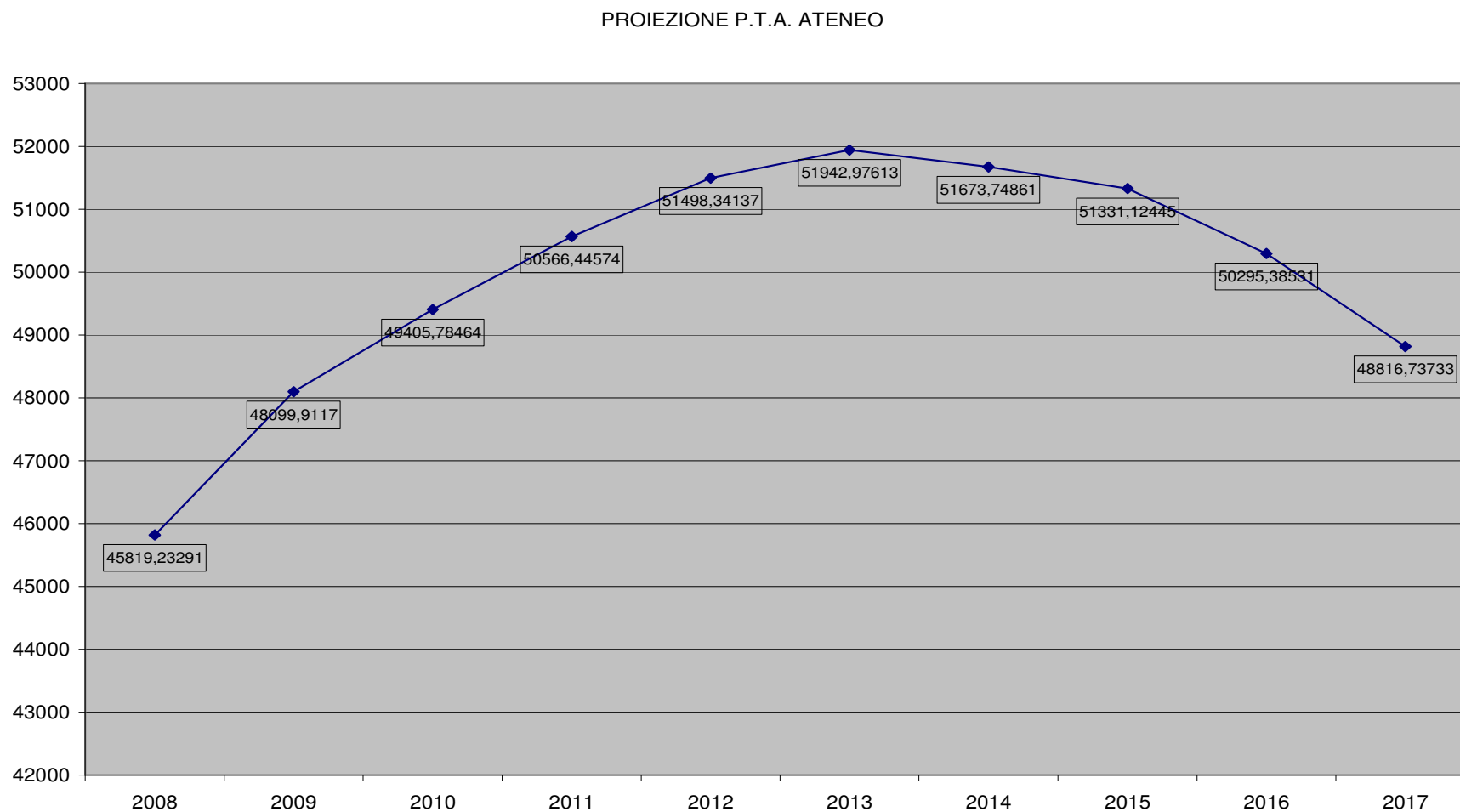


**TABELLA 1 – PROIEZIONE DELLA SPESA DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO DELL'ATENEO (2008-2017) - migliaia di euro**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>Spesa anno precedente</i>	40391	42821,7	44953,2	46173,6	47258,4	48129,3	48544,8	48293,2	47973	47005
<i>Assunzioni deliberate</i>	880	605								
<i>P.O. residui 2005-2007</i>		529,2								
<i>Economie da pensionamenti</i>	626,917	1122,11	977,208	1061,96	1220,25	1606,47	2183,54	2165,69	2708,81	3009,9
<i>CCNL</i>	2177,63	2119,39	2197,65	2146,69	2091,18	2022,02	1931,93	1845,48	1740,83	1627,99
<b>TOTALE STIPENDI</b>	<b>42821,7</b>	<b>44953,2</b>	<b>46173,6</b>	<b>47258,4</b>	<b>48129,3</b>	<b>48544,8</b>	<b>48293,2</b>	<b>47973</b>	<b>47005</b>	<b>45623,1</b>
<i>Contrattazione decentrata</i>	2997,52	3146,72	3232,15	3308,09	3369,05	3398,14	3380,53	3358,11	3290,35	3193,62
<b>TOTALE</b>	<b>45819</b>	<b>48100</b>	<b>49406</b>	<b>50566</b>	<b>51498</b>	<b>51943</b>	<b>51674</b>	<b>51331</b>	<b>50295</b>	<b>48817</b>



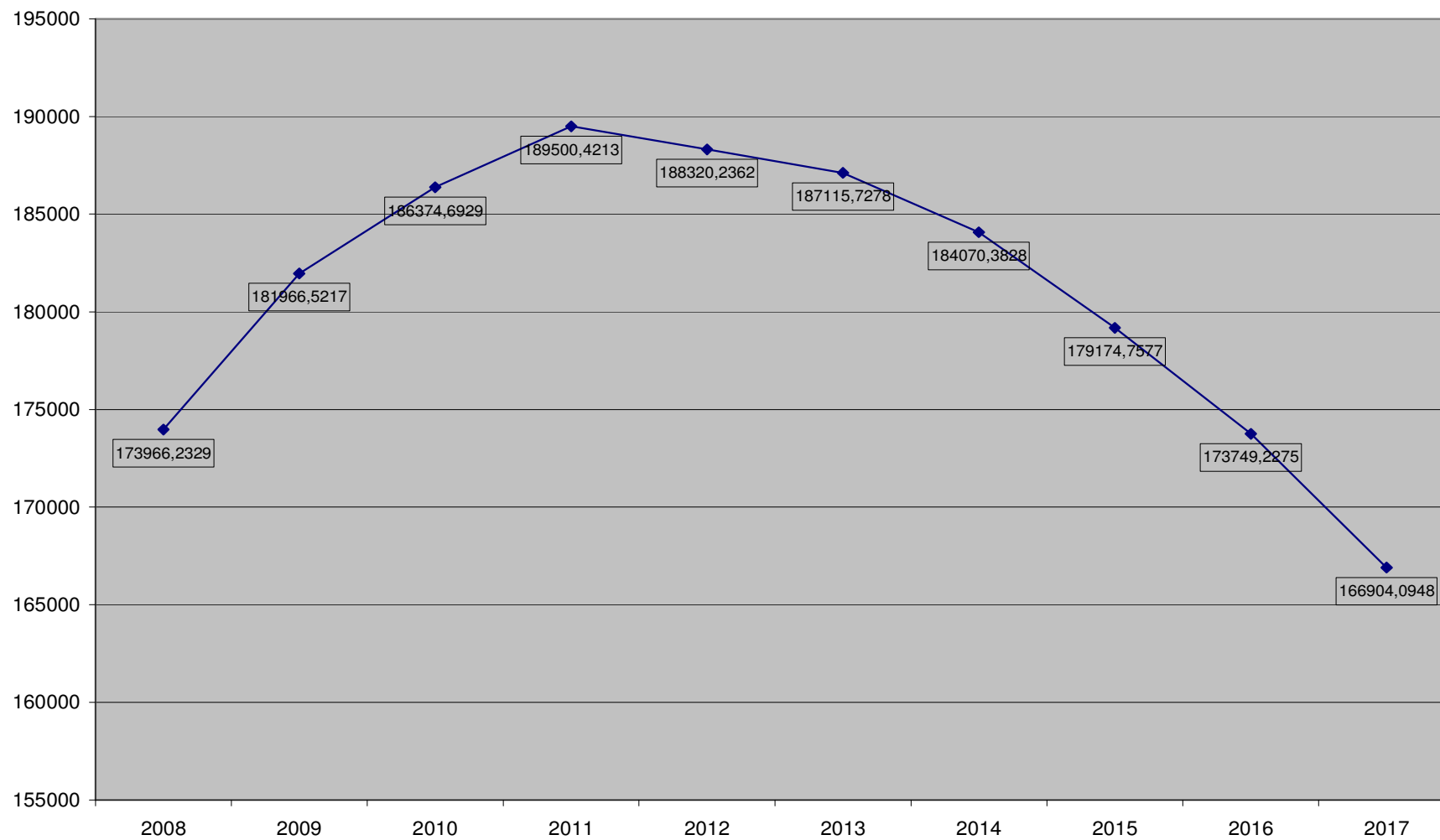
**DIAGRAMMA 14 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO DELL'ATENEO (2008-2017)**



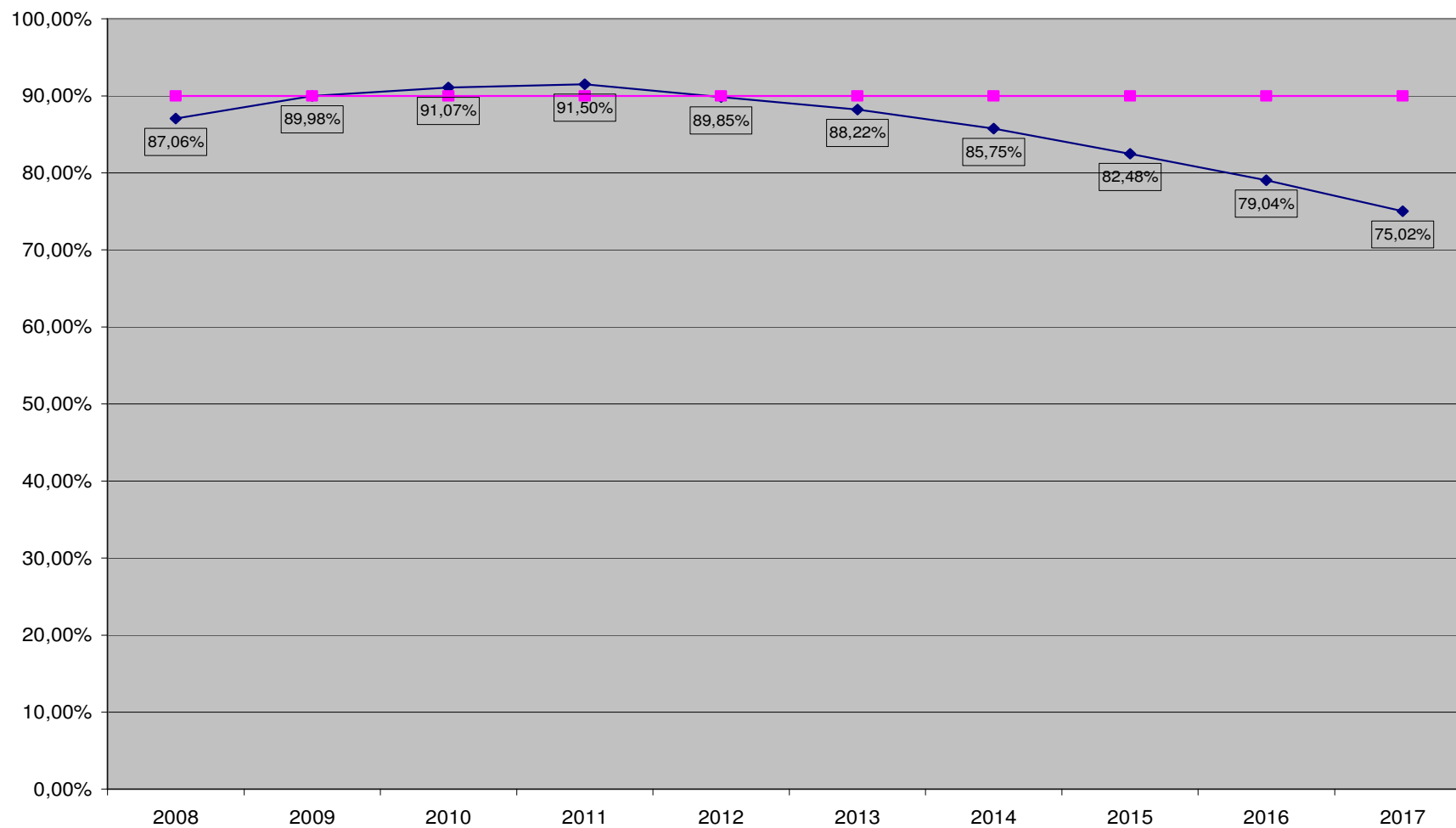
**TABELLA 2 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DELL’ATENEIO (2008-2017) – migliaia di euro**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>docenti</i>	125160	130790	133800	135670	133460	131710	128830	124170	119670	114190
<i>pta</i>	45819,2	48099,9	49405,8	50566,4	51498,3	51943	51673,7	51331,1	50295,4	48816,7
<i>dirigenti</i>	1545	1591,35	1639,09	1688,26	1738,91	1791,08	1844,81	1900,16	1957,16	2015,87
<i>lettori</i>	1442	1485,26	1529,82	1575,71	1622,98	1671,67	1721,82	1773,48	1826,68	1881,48
<b>TOTALE</b>	<b>173966</b>	<b>181967</b>	<b>186375</b>	<b>189500</b>	<b>188320</b>	<b>187116</b>	<b>184070</b>	<b>179175</b>	<b>173749</b>	<b>166904</b>
$\Delta\%$	5,32%	4,60%	2,42%	1,68%	-0,62%	-0,64%	-1,63%	-2,66%	-3,03%	-3,94%

**DIAGRAMMA 15 – PROIEZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE DELL’ATENEIO (2008-2017)**



**DIAGRAMMA 16 – PROIEZIONE DEL RAPPORTO TRA SPESA PER IL PERSONALE E FFO (2008-2017): ipotesi di incremento annuale del FFO dell'1,2%**



**DIAGRAMMA 16 – PROIEZIONE DEL RAPPORTO TRA SPESA PER IL PERSONALE E FFO (2008-2017): ipotesi di incremento annuale del FFO del 2%**

