

Nucleo di Valutazione
dell'Università degli Studi di Siena

Relazione al Rendiconto 2017

Sommario

1	INTRODUZIONE	2
2	LE FONTI DI FINANZIAMENTO	3
2.1	Le fonti esterne.....	3
2.2	Le fonti interne	4
3	GLI INVESTIMENTI	5
3.1	Il patrimonio immobilizzato dell'Ateneo.....	5
3.2	Il patrimonio circolante dell'Ateneo.....	6
4	LA GESTIONE	7
4.1	La gestione operativa	8
4.1.1	<i>I ricavi e proventi della gestione</i>	<i>8</i>
4.1.2	<i>I contributi statali.....</i>	<i>9</i>
4.1.3	<i>I contributi degli studenti</i>	<i>11</i>
4.1.4	<i>Il conto terzi.....</i>	<i>11</i>
4.1.5	<i>I costi del personale.....</i>	<i>12</i>
4.1.6	<i>I costi del personale.....</i>	<i>14</i>
4.2	La gestione finanziaria	14
4.3	La gestione straordinaria.....	15

1 INTRODUZIONE

Il Nucleo di Valutazione ha redatto la presente Relazione, come previsto dall'art. 5, comma 21, della Legge 537/1993, e il relativo allegato statistico nell'ambito della redazione del proprio Rapporto 2017-2018, prendendo in esame e valutando i risultati del Bilancio unico di Ateneo di Esercizio 2017, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 aprile 2018.

Ai fini della redazione del presente documento il Nucleo di Valutazione ha consultato i seguenti documenti, relativi al Bilancio unico di Ateneo di esercizio 2017:

- Stato patrimoniale
- Conto economico
- Rendiconto finanziario 2017
- Nota integrativa
- Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti
- Delibera del CdA del 20.04.2018

Nel presente documento il Nucleo di Valutazione procede a una dettagliata analisi degli aspetti economico-finanziari relativi alla gestione dell'Ateneo senese al fine di dare conto dei risultati raggiunti e di segnalarne punti di forza e di debolezza.

2 LE FONTI DI FINANZIAMENTO

Con riferimento alla performance amministrativa, il primo ambito sul quale il Nucleo di Valutazione intende soffermare la propria analisi è costituito dai profili finanziari della gestione.

In particolare, anche in considerazione della crisi finanziaria che ha colpito nel recente passato l'Ateneo senese, è opportuno concentrare l'analisi sulla struttura finanziaria dell'ente, al duplice fine di individuarne l'ammontare complessivo e la composizione qualitativa, valutandone altresì la sostenibilità futura.

Come è noto, le fonti di finanziamento sono riconducibili a due tipologie fondamentali: esterne e interne. Le prime sono caratterizzate dal fatto che apportano all'Ateneo risorse finanziarie con vincolo di debito, mentre le seconde presentano un vincolo di capitale e conseguentemente non sono soggette all'obbligo di rimborso. Entrambe le tipologie di fonti di finanziamento sono indicate nello Stato Patrimoniale, più precisamente nella sezione di tale documento dedicata alle passività.

2.1. Le fonti esterne

Muovendo dall'analisi delle fonti esterne di finanziamento, si deve anzitutto rilevare che anche nel biennio preso in considerazione (2016 e 2017) l'ammontare complessivo dei debiti nei confronti dei terzi è diminuito in modo sostanziale, a conferma del *trend* già evidenziato nel periodo precedente (2013-2015). La riduzione è stata particolarmente significativa nel 2016, quando la somma dei debiti verso terzi è passata dai circa 86 milioni di euro dell'esercizio precedente a poco più di 76,6 milioni. Alla fine del 2017 l'ammontare complessivo dei debiti è sceso ulteriormente, attestandosi a circa 72,6 milioni di euro, con una riduzione di 4 milioni rispetto al precedente esercizio.

Quanto alla struttura delle fonti esterne di finanziamento dell'Ateneo senese, essa risulta tuttora fortemente caratterizzata dalla presenza di mutui passivi. In questo contesto, occorre peraltro segnalare come l'estinzione di due mutui contratti con la Cassa Depositi e Prestiti, avvenuta alla fine del 2015 e del 2016, abbia determinato l'azzeramento della voce relativa a "Debiti e mutui verso le banche - entro l'anno", rimanendo così a carico dell'Ateneo esclusivamente mutui con scadenza ultraquinquennale. Sul totale dei debiti nei confronti dei terzi, i debiti per mutui con scadenza oltre 5 anni rappresentano infatti circa il 75% (circa 53,2 milioni di euro su un totale di 72,6 milioni, come evidenziato nella Figura 5.1.1a).

Ciò comporta che nei prossimi esercizi i flussi finanziari dell'ente e la loro gestione continueranno a essere influenzati dalla presenza di un costante e ingente esborso, pari a circa 7 milioni di euro annui per il pagamento della quota capitale e dei relativi interessi. Spostando però l'attenzione sul medio periodo, il rimborso completo dei prestiti consentirà all'Ateneo senese di disporre di un ingente ammontare di risorse finanziarie, specie in considerazione dell'andamento dei flussi finanziari che si è venuto delineando nel corso degli ultimi esercizi. Il che pone senz'altro

le basi per la sostenibile continuazione e il progressivo consolidamento della politica di rilancio e sviluppo intrapresa dall'ente negli ultimi tre esercizi.

Oltre ai debiti, tra le altre voci del passivo verso terzi figurano poi i fondi per il TFR e per rischi e oneri (Figura 5.1.1b).

La consistenza del primo risulta modesta e sostanzialmente stabile: a un lieve calo nel 2016 (da 808 mila euro a circa 761 mila) ha fatto seguito un modesto incremento nel 2017, che ha portato questa voce ad attestarsi poco sopra gli 800 mila euro. Per contro, i fondi per rischi e oneri presentano un valore più elevato e in crescita costante: dai circa 7 milioni di euro di fine 2015 si è passati ai circa 9,8 milioni del 2016 e ai circa 14,9 milioni del 2017. Si tratta indubbiamente di importi rilevanti, che rappresentano per l'Ateneo una consistente riserva prudenziale costituita per far fronte, nei futuri esercizi, a eventuali spese di carattere straordinario.

Sempre nel passivo patrimoniale, infine, è riportata la voce relativa ai ratei e risconti passivi per ricerche in corso. L'ammontare di questa voce del passivo, riconducibile *in toto* ai risconti passivi, rimane piuttosto elevato, attestandosi nel 2017 a circa 44,8 milioni di euro, comunque in diminuzione rispetto al 2016 (quando era pari a circa 51,4 milioni) e al 2015 (circa 52,4 milioni di euro). Più precisamente, tale voce rappresenta quota di ricavi di competenza di esercizi successivi alla data di redazione del bilancio e si riconnette principalmente al meccanismo di spalmatura dei ricavi da attività di ricerca tra i diversi esercizi con il metodo del *cost-to-cost*. In relazione a questa voce, il Nucleo di Valutazione sottolinea la necessità che l'Ateneo ne tenga costantemente sotto controllo l'andamento, onde evitare che si verifichino perdite conseguenti alla realizzazione delle attività di ricerca già finanziate. Come evidenziato nella precedente relazione, inoltre, è necessario che l'Ateneo individui la destinazione dei risparmi effettuati sui singoli progetti di ricerca, al fine di evitarne un inappropriato utilizzo.

2.2 Le fonti interne

L'analisi delle fonti interne di finanziamento è volta essenzialmente a individuare l'ammontare complessivo di risorse proprie disponibili all'interno dell'Ateneo, con la doverosa precisazione che l'ammontare delle risorse proprie va inteso come valore finanziario investito nelle diverse forme riportate nell'attivo dello Stato Patrimoniale. Più precisamente, si ricorda che il valore del patrimonio netto consiste in una misura residuale tra il totale degli impieghi dell'ente e l'ammontare complessivo delle passività provenienti da fonti esterne.

Per effetto della ben nota crisi finanziaria che lo ha flagellato negli anni scorsi e, sotto un diverso aspetto, in ragione del passaggio alla contabilità economico-patrimoniale, l'Ateneo senese ha presentato per molti esercizi una situazione patrimoniale netta deficitaria.

La consistenza di tale *deficit*, tuttavia, si è progressivamente ridotta, come conseguenza della capacità dell'Ateneo di produrre, nel periodo compreso tra il 2013 e il 2016, risultati economici di periodo positivi e consistenti. Ancora nel 2016, il valore del patrimonio netto dell'ente era pari ad un valore negativo di circa 6,5 milioni di euro, sebbene in miglioramento rispetto all'esercizio precedente, che si era chiuso con una situazione patrimoniale netta deficitaria di circa 11 milioni di

euro, interamente dovuta alla presenza di un fondo di dotazione negativo di circa 38 milioni di euro (Figura 5.1.2).

Questo percorso virtuoso ha trovato infine coronamento nell'esercizio 2017. Il risultato positivo di esercizio (pari a circa 13,2 milioni di euro) ha infatti consentito di chiudere il bilancio - per la prima volta dopo molti anni - con un patrimonio netto positivo, pari a 6,63 milioni di euro. Il raggiungimento di questo risultato è molto importante per almeno due ordini di motivi. Da un lato, ciò dimostra la capacità dell'Amministrazione di recuperare, grazie all'attenta e sostenibile programmazione e realizzazione delle proprie attività gestionali, il problematico *deficit* patrimoniale pregresso. In aggiunta, la presenza di un patrimonio netto positivo consentirà all'Amministrazione di disporre delle risorse necessarie per intraprendere ulteriori processi di sviluppo e di investimento, fino ad oggi limitati proprio dalla necessità di ripianare quel *deficit* patrimoniale.

3 GLI INVESTIMENTI

A questo punto, viene presa in considerazione la sezione relativa agli impieghi dell'Ateneo senese, per comprenderne la composizione, la movimentazione negli ultimi esercizi e per valutare, anche in termini prospettici, la situazione patrimoniale complessiva dell'ente.

L'analisi verrà effettuata centrando l'attenzione sulle due sezioni principali che compongono l'attivo patrimoniale - quello immobilizzato e quello circolante - per soffermarsi poi sulla relazione con il passivo.

3.1 Il patrimonio immobilizzato dell'Ateneo

Il valore delle immobilizzazioni dell'Ateneo ammonta, a fine 2017, a circa 86,3 milioni di euro, in lieve diminuzione rispetto all'esercizio precedente, nel quale tale valore era di circa 87 milioni. Sotto il profilo qualitativo, come si può osservare nella Figura 5.2.1, si tratta per la quasi totalità di immobilizzazioni materiali, consistenti essenzialmente in terreni e fabbricati.

Le immobilizzazioni materiali sono elementi patrimoniali aventi carattere di tangibilità, di proprietà dell'Ateneo, destinati a un utilizzo durevole e acquisiti per lo svolgimento delle attività istituzionali. Sono iscritte al costo di acquisto o di produzione e ammortizzate nell'esercizio secondo i coefficienti commisurati alla loro residua possibilità di utilizzo e tenendo altresì in considerazione l'usura fisica del bene. Al riguardo, si deve ricordare per completezza che in sede di individuazione dei criteri di determinazione del primo Stato patrimoniale dell'Ateneo, gli Organi di Governo hanno stabilito di ritenere parte del patrimonio storico (Palazzo del Rettorato, Orto botanico, Certosa di Pontignano) completamente ammortizzato. Per quanto attiene, invece, alla voce del patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali, dalla nota integrativa emerge che è in corso l'attività di valorizzazione dei beni storici di pregio.

Nel corso degli ultimi esercizi, il valore complessivo delle immobilizzazioni materiali ha subito un lieve, ma costante decremento, attestandosi nel 2017 a 85,6 milioni di euro. In particolare,

risulta in diminuzione sia il valore dei terreni e fabbricati (78,5 milioni di euro nel 2017 rispetto ai 79,7 milioni dell'esercizio precedente), sia quello relativo a mobili e arredi (675mila euro nel 2017 rispetto ai 939mila euro del 2016). Sono invece in crescita le voci relative a "impianti e attrezzature" e ad "attrezzature scientifiche", *trend* da accogliere senz'altro con favore se si vuole evitare il rischio che il patrimonio strutturale e strumentale dell'Ateneo possa andare incontro a una eccessiva obsolescenza.

Se si vuole garantire e sostenere l'efficacia e l'efficienza dello svolgimento delle attività istituzionali dell'ente, il Nucleo richiama dunque l'attenzione sulla necessità di mettere a disposizione della comunità universitaria un patrimonio quanto più funzionale e aggiornato possibile. Obiettivo che non può prescindere, una volta usciti dalla fase più acuta della crisi finanziaria, dalla programmazione e realizzazione di un mirato processo di investimento.

Una riflessione conclusiva deve poi essere svolta con riferimento alle immobilizzazioni immateriali, che come detto sono di gran lunga meno consistenti in termini quantitativi rispetto alle immobilizzazioni materiali. Quanto alla loro composizione qualitativa, le immobilizzazioni immateriali evidenziano anzitutto una buona capacità dell'Ateneo di patrimonializzare le nuove conoscenze prodotte attraverso le attività di brevettazione. Nel corso del 2017, l'Università di Siena ha infatti incrementato il proprio patrimonio brevettuale con 3 nuove domande di brevetto in Italia, 5 estensioni in fase internazionale e 1 in Europa, per un totale di 23 domande attive; al 31.12.2017 il portafoglio di Ateneo consta quindi di 123 titoli, di cui 23 domande attive, 38 brevetti concessi e 62 validazioni europee. La necessità di continuare a operare su questo fronte è particolarmente stringente, non solo perché ciò si pone in linea di coerenza con quanto dichiarato nel documento di programmazione strategica dell'Ateneo, ma anche perché un rinnovato sforzo in questa direzione è suscettibile di produrre un importante impatto economico, legato allo sfruttamento e alla commercializzazione delle conoscenze brevettate.

In via residuale, infine, si deve notare come la voce più rilevante tra le immobilizzazioni immateriali riguardi le manutenzioni straordinarie sul patrimonio immobiliare non di proprietà dell'Ateneo, ossia quello acquisito in uso gratuito per la realizzazione delle attività istituzionali.

3.2 Il patrimonio circolante dell'Ateneo

Concentrando adesso l'analisi sull'attivo circolante, esso è costituito in larga prevalenza da crediti verso terzi e da disponibilità liquide. Per il 2017, su un totale dell'attivo circolante pari a circa 51,6 milioni di euro, i crediti verso terzi ammontano infatti a circa 29,2 milioni di euro, mentre le disponibilità liquide sono pari a poco meno di 22,3 milioni di euro. L'andamento di queste due voci negli ultimi esercizi è tuttavia significativamente divergente: da un lato, le disponibilità liquide registrano un significativo aumento (passando da un valore irrisorio di 53mila euro nel 2015 a 7,3 milioni nel 2016 fino ai 22,3 milioni del 2017), dall'altro va evidenziata la diminuzione del valore dei crediti (il cui ammontare era pari a circa 44 milioni di euro nel 2015, per poi scendere a circa 35,7 milioni nel 2016 e a 29,2 milioni nel 2017).

Nello specifico, la diminuzione dei crediti 2017 rispetto all'anno precedente è da attribuirsi in gran parte all'attività di un ufficio - appositamente costituito nel 2017 - che ha concentrato la propria attività principalmente sui crediti di vecchia data adoperandosi per la loro riscossione. Nel sottolineare l'importanza del risultato conseguito, il Nucleo esprime l'auspicio che l'Amministrazione continui a mettere in atto una sempre più puntuale e costante attività di monitoraggio del credito, con la duplice finalità di garantire la sostenibilità finanziari dell'ente e di agevolare le scelte strategiche da parte degli Organi di Governo dell'Ateneo. In questo senso, va evidenziato che quasi tutti i crediti relativi agli anni 2012, 2013 e 2014 sono attualmente in capo all'Ufficio legale e contenzioso, che si sta adoperando, laddove possibile, per il recupero integrale delle somme attese o, quantomeno, per concordare forme di definizione transattiva.

Tutto ciò premesso, è possibile delineare un quadro di sintesi sulla situazione finanziaria complessiva dell'ente alla fine del 2017.

In termini gestionali, riveste un particolare rilievo l'analisi della posizione finanziaria netta dell'Ateneo che, come si evince dalla Figura 5.2.2 dell'allegato statistico, presenta un valore positivo di circa 32,6 milioni di euro. Se invece si prende in considerazione l'ammontare complessivo dei crediti - a prescindere dalla loro scadenza - e delle disponibilità liquide, ridotto del valore totale dei debiti, il risultato è negativo, con uno sbilancio di circa 21 milioni. Tale sbilancio è però in forte diminuzione rispetto al 2016, allorché si era attestato su un valore di circa 33,5 milioni di euro ed è praticamente dimezzato rispetto ai circa 41,5 milioni del 2015.

L'efficacia della gestione finanziaria dell'Ateneo senese negli ultimi anni è ben evidenziata da questo risultato, che negli esercizi futuri potrà essere ulteriormente migliorato fino all'azzeramento definitivo di tale sbilancio, grazie soprattutto al rimborso dei mutui. A fronte di tale situazione, il Nucleo invita dunque l'Amministrazione a continuare nella direzione già intrapresa del risanamento, al fine di riportare la situazione finanziaria dell'ente a un equilibrio sostenibile. Nello specifico, la sostenibilità dell'equilibrio finanziario passa anzitutto per una costante produzione di *surplus* finanziario a breve, che sia in grado nel medio periodo di sostenere il rimborso dei debiti di media/lunga scadenza e di riportare l'Università di Siena sulla strada di un equilibrio finanziario complessivo stabile e duraturo.

In conclusione, assunta come positiva la gestione finanziaria a breve, risulta fondamentale la gestione temporale dei flussi finanziari e ancor più importante diventa la realizzazione di un processo di programmazione strategica razionale e oculato, che consenta all'ente di proseguire nel percorso di sviluppo intrapreso coerentemente ai flussi di risorse, economiche e finanziarie, che si renderanno disponibili.

4 LA GESTIONE

Esaurita l'analisi della situazione patrimoniale dell'Ateneo, con riferimento specifico agli aspetti finanziari, nei paragrafi che seguono si darà conto degli aspetti gestionali correnti. In dettaglio, facendo seguito a una sintetica analisi della gestione economica complessiva, saranno oggetto di

specifico approfondimento l'andamento del fondo di finanziamento ordinario, i ricavi derivanti da finanziamenti della ricerca e della didattica, l'incidenza dei costi del personale, l'impatto della gestione finanziaria dell'ente e l'impatto della gestione straordinaria.

Nel corso degli ultimi anni, l'Università di Siena ha conseguito sempre risultati di segno positivo (Tabella 5.3). L'ammontare di questi ha avuto tuttavia un andamento incostante, passando da circa 10 milioni di euro nel 2014, a circa 5,5, milioni nel 2015, fino a circa 4,7 milioni di euro nel 2016 e, come già ricordato, a 13,2 milioni di euro nel 2017.

Per completezza, occorre dire che il raggiungimento di questo importante risultato positivo si è reso possibile anche grazie al verificarsi, nel 2017, di eventi gestionali straordinari, non ripetibili negli esercizi successivi. Tra questi, in particolare, la riscossione di alcuni contributi provenienti dal Governo centrale relativi al saldo per l'FFO 2016, al finanziamento MIUR relativo alla programmazione triennale 2016/2018 e ai contributi MIUR per didattica e ricerca (per complessivi 4,8 milioni di euro circa); un aumento della contribuzione studentesca rilevata per cassa, dovuto al fatto che in sede di prima applicazione del nuovo Regolamento, l'Ateneo ha incassato in anticipo (20 dicembre 2017, seconda rata dell'anno accademico 2017/18) la rata di tasse universitarie solitamente corrisposta dagli studenti nel mese di gennaio (con un ulteriore introito di circa 3,2 milioni di euro).

In ogni caso, però, anche senza considerare l'impatto di questi fatti gestionali, il risultato economico positivo di periodo ammonterebbe a circa 4,1 milioni di euro, valore solo leggermente inferiore a quello conseguito alla fine del 2016.

4.1 La gestione operativa

Al fine di fornire un'analisi maggiormente dettagliata della gestione, il presente paragrafo si concentra su alcuni elementi dei ricavi e delle spese relative alla gestione operativa (contributi, ricavi in conto terzi, costi del personale e costi per studenti), alla gestione finanziaria e a quella straordinaria.

4.1.1 I ricavi e proventi della gestione

La gestione economica dell'ente ha generato, nel corso del 2017, un totale di ricavi di competenza pari a circa 185 milioni di euro, mostrando un incremento rispetto al precedente esercizio di circa 9 milioni di euro.

Come già ricordato nel precedente paragrafo, tale incremento è dovuto principalmente al verificarsi di fatti gestionali non ricorrenti, che hanno interessato sia la voce relativa ai "proventi propri" dell'Ateneo, sia quella relativa ai "contributi".

In proposito, si ricorda che i proventi propri comprendono i ricavi da gestione ordinaria che possono derivare da attività poste in essere dall'Ateneo nell'ambito della didattica e della ricerca, sia in riferimento a tasse studenti, finanziamenti e trasferimenti di carattere istituzionale, sia in riferimento a contratti con prestazioni corrispettive di natura commerciale. Nell'ambito di questa voce, l'incremento più significativo (pari a circa 3,2 milioni di euro) è dovuto proprio alla già

ricordata anticipazione della riscossione di una rata di tasse universitarie al mese di dicembre 2017. Meno positivo è, invece, il risultato riferibile ai proventi da ricerche con finanziamenti competitivi, che nel 2017 mostra una flessione di 1,8 milioni di euro circa rispetto all'esercizio precedente. L'andamento negativo di questa voce impone una seria riflessione, posto che l'Università di Siena - e più in generale l'intero sistema universitario - hanno la necessità di porre in essere azioni volte a incrementare la propria capacità di attrazione di fondi esterni diversi da quelli basati sul sistema di finanza derivata delle Università.

Anche la voce contributi registra nel 2017 un incremento significativo (pari a circa 5,8 milioni di euro). Tale incremento si lega in gran parte alla riscossione dei già ricordati contributi a carattere non ricorrente provenienti dal Governo centrale (relativi al saldo per l'FFO 2016, al finanziamento MIUR per la programmazione triennale 2016/2018 e ai contributi MIUR per didattica e ricerca).

Rispetto all'esercizio precedente, tuttavia, segnano un importante aumento anche i contributi provenienti da Regioni e Province autonome (che passano da circa 1,3 milioni nel 2016 a circa 1,9 milioni nel 2017); nonché i contributi dell'Unione europea e altri organismi internazionali (che passano da circa 1 milione nel 2016 a circa 3,3 milioni di euro nel 2017).

4.1.2 I contributi statali

A partire dal 2015, il contributo statale alle Università ha segnato una lieve inversione di tendenza; un segnale positivo che, però, non fa recuperare la distanza attualmente esistente rispetto agli altri principali Paesi europei. Seppur con un peso crescente delle quote a destinazione vincolata (Piano per il reclutamento di ricercatori ex art. 26, comma 3, lett. b oppure i Dipartimenti di Eccellenza, per citare due esempi), le Università statali hanno potuto beneficiare di una quota totale di risorse maggiore. Contestualmente, è aumentata la quota ripartita sulla base di criteri parametrici, come la "quota premiale" e il "costo standard per studente". Nei prossimi paragrafi, quindi, si cercherà di commentare l'andamento dell'Ateneo rispetto a questi nuovi criteri considerando sia i dati relativi all'anno 2016 che quelli relativi al 2017.

La principale fonte di finanziamento statale è il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO - Legge 537/1993) che è così composto:

- finanziamenti dedicati indistintamente alle attività, a loro volta suddivisi in quota storica, quota ripartita sulla base del costo standard (che con la precedente compongono la "quota base"), quota premiale e quota perequativa. Delle tre quote citate, la quota storica dipende dal finanziamento ricevuto dall'Ateneo in passato, la quota costo standard e la quota premiale dipendono dai risultati dell'Ateneo in materia di didattica e di ricerca mentre la quota perequativa è finalizzata a limitare entro una forbice pre-definita le perdite degli Atenei da un anno all'altro e ad accelerare l'attuazione del costo standard e della premialità;
- finanziamenti destinati all'attuazione delle Linee Generali di Indirizzo per lo sviluppo del sistema universitario;

- finanziamenti la cui destinazione d'uso è pre-determinata dalla norma di riferimento. Come riportato nel paragrafo introduttivo, queste risorse sono destinate al Fondo Giovani, all'attuazione della NoTax Area, alle borse post lauream e ad altri interventi a favore degli studenti.

Nell'FFO convergono anche i Dipartimenti di Eccellenza, che hanno il loro primo trasferimento nel 2018, e i Piani straordinari di reclutamento che sono regolarmente promossi dal Ministero. In entrambi i casi si tratta di quote aggiuntive di FFO che, come riportato in apertura, hanno però carattere vincolato.

Il finanziamento statale ricevuto dall'Ateneo risulta composto come da Tabelle 5.3.1a-b dell'allegato statistico. Nel valutare la composizione del finanziamento statale, vale la pena segnalare il peso dell'Ateneo sul sistema rispetto a:

- costo standard, pari all'1,21%, con un valore costante dal 2015 al 2017;
- quota storica, pari all'1,56% nel 2017, valore sostanzialmente pari all'1,52% del 2016 e del 2015.

Guardando alla quota premiale, l'Ateneo riceve complessivamente € 21,6 milioni, pari all'1,43% per il 2017. La quota di finanziamento ripartita secondo la qualità della ricerca dell'Ateneo, pari a 1,54%, calcolata in base ai risultati della VQR del personale in servizio, è sostanzialmente costante, con un miglioramento nel 2017 dello 0,04. La qualità delle politiche di reclutamento, che sconta alcune difficoltà strutturali derivanti dal recente passato dell'Ateneo, si assesta nel 2017 all'1,23% rispetto al sistema. La quota premiale rimanente è ripartita secondo due criteri diversi nel 2016 e nel 2017. Nel primo caso, l'Ateneo riceve una quota pari all'1,58% di sistema per gli indicatori relativi alla didattica e all'1,17% per quelli relativi all'internazionalizzazione. La somma delle due quote citate, calcolata a partire dagli importi assegnati, porta a un peso sul sistema dell'1,36%. Per il 2017, la ripartizione della quota premiale rimanente cambia con l'introduzione del dispositivo noto come "Valorizzazione dell'autonomia responsabile" previsto dall'art. 5 del DM 635/2016 e prevede la possibilità per l'Ateneo di selezionare i propri indicatori di riferimento. Con la scelta dell'Ateneo di puntare su un indicatore relativo alla didattica (Proporzione di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi) e su uno relativo all'internazionalizzazione (Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero), la quota parte dell'Ateneo sul sistema è pari all'1,28% nel 2017. Infine, rispetto alla quota perequativa, l'Ateneo mantiene un peso importante nel sistema pari al 4,1%. Queste percentuali indicano che il peso dell'Ateneo rispetto al sistema in termini di studenti è pari a circa l'1,21% e che, rispetto al proprio peso, raggiunge risultati migliori negli indicatori relativi alla premialità (quota premiale 1,41% > quota costo standard 1,21%) ma che il finanziamento complessivo è ancora fortemente condizionato dai finanziamenti ricevuti in passato (quota storica 1,56% > quota costo standard 1,21%) e che, per assicurare la propria sostenibilità di bilancio, ha la necessità di un intervento di riequilibrio. Con riferimento al differente peso esistente tra le due componenti della quota base, si sottolinea che, progressivamente, la quota del costo standard sostituirà la quota storica.

L'andamento dell'Ateneo relativamente all'FFO che mostra l'evoluzione del finanziamento nel triennio di riferimento è riportato nella Tabella 5.3.1a.

Il Ministero monitora, attraverso gli indicatori finanziari previsti da d.lgs. 49/2012, la sostenibilità finanziaria dell'Ateneo (Tab. 5.3.1c). Gli indicatori riguardano le spese di personale rispetto alle entrate dell'Ateneo (indicatore IP - valore soglia <80%), le spese di indebitamento (IDEB - valore soglia <15%, valore critico <10%) e la sostenibilità finanziaria (ISEF - valore soglia >1). Nell'allegato statistico (Tab. 5.3.1c) è riportato l'andamento dell'Ateneo nelle tre dimensioni citate. Come si vede, l'indicatore che segnala le maggiori difficoltà è quello relativo alle spese per indebitamento. La situazione debitoria penalizza l'Ateneo nei parametri utilizzati per l'assegnazione delle facoltà assunzionali e prevede l'approvazione da parte del MIUR e del MEF dell'accensione di nuovi mutui. Il Nucleo di Valutazione riscontra positivamente che l'Ateneo sta progressivamente migliorando la propria situazione debitoria.

4.1.3 I contributi degli studenti

Tra le fonti a sostegno dell'Università il secondo contributo, dopo lo Stato, lo danno gli studenti e le famiglie attraverso la contribuzione. I dati (Tab. 5.3.1d) mostrano come la contribuzione studentesca principale sia assicurata dagli studenti dei Corsi di Laurea di primo e di secondo livello di cui al DM 270/2004 (81,23%, nel 2017), seguiti dai contributi per i Master universitari (circa 6%). Nel confronto degli anni a disposizione i contributi degli iscritti ai Corsi di Laurea e di Laurea magistrale confermano sempre la tendenza positiva di crescita nel tempo.

4.1.4 Il conto terzi

Nel proprio precedente Rapporto, il Nucleo di Valutazione ha rilevato come i ricavi derivanti da attività commissionate da terzi, ovvero tutte le attività commerciali che l'Ateneo svolge nei confronti di terzi all'intero della sfera commerciale e non istituzionale dell'ente, abbiano subito fino al 2015 una drastica riduzione che non ha permesso l'afflusso di risorse che permettevano sia di remunerare il personale a diverso titolo impegnato nella commessa sia di costituire fondi di ricerca ulteriori rispetto a quelli provenienti dalla sfera dell'attività istituzionale dell'ente. A tale considerazione è seguito il suggerimento all'Ateneo di implementare delle politiche che possano incentivare la ricerca e l'ottenimento di finanziamenti per lo svolgimento di attività commerciali.

Tale raccomandazione ha trovato un riscontro positivo nella Programmazione Triennale 2016-2018: nel programma dell'Ateneo per il cofinanziamento ministeriale nell'ambito della Programmazione Triennale si è scelto di intervenire sull'obiettivo relativo a "Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche", puntando anche sull'indicatore relativo a "% di incremento dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi", per un finanziamento dedicato pari a € 2,907.000. La realizzazione delle attività e il raggiungimento dell'obiettivo previsto saranno verificati dal Ministero solo a giugno 2019, quindi dopo la predisposizione del presente Rapporto. Tenuto conto degli esiti del monitoraggio avvenuto nel 2018 e delle informazioni aggiuntive tratte dal bilancio

(Tab. 5.3.1e-f), ci si attende che il risultato delle iniziative messe in campo dall'Ateneo potrà essere valutato pienamente solo nel medio periodo, prescindendo da quelli che saranno gli eventuali scostamenti dal target fissato nella programmazione ministeriale. Preme qui sottolineare sia, come detto, l'impegno dell'Ateneo sul tema in sede di programmazione ministeriale sia il fatto che tale scelta ha una ricaduta complessiva sia sul Piano Integrato della Performance sia sui Piani strategici dei Dipartimenti che sono, quindi, chiamati ad assicurare il proprio contributo.

4.1.5 I costi del personale

Il personale, o meglio il costo di tale risorsa è stato, nel corso degli ultimi anni, il principale volano per rimettere l'Ateneo sulla retta via dal punto di vista finanziario. La risorsa personale è, oltre che la principale voce di costo dell'Ateneo, anche l'elemento caratterizzante qualsiasi università essendo questo il principale fattore di produzione per una ricerca e didattica di qualità. L'Ateneo senese alla fine del 2017 ha 676 docenti, inclusi i ricercatori a tempo indeterminato, e 1.202 tra ricercatori a tempo determinato di tipo a) e b), assegnisti, dottorandi e specializzandi (Tab. 5.3.1i). Il personale tecnico, amministrativo e di biblioteca è composto da 935 unità, di cui 408 afferenti ai Dipartimenti per le attività di supporto alla didattica, alla ricerca e ai servizi agli studenti (Tabs. 5.3.1g-i).

La tendenza nel triennio considerato (sono disponibili anche i dati dei docenti per il 2018) è decrescente: diminuiscono i docenti del 4% e del 6%, principalmente a causa dell'esaurimento nel ruolo dei ricercatori a tempi indeterminato, e diminuisce il personale TA del 5%, con una riduzione più marcata nei Dipartimenti. L'incidenza dell'esaurimento del ruolo dei ricercatori a tempo indeterminato tra il 2017 e il 2016, in termini assoluti, è pari a 24 unità in meno su una riduzione totale di 28 docenti.

Un andamento positivo si trova invece nel personale non strutturato, anche grazie ai finanziamenti ministeriali per i piani straordinari per il reclutamento di ricercatori di tipo b. Nel complesso, tali figure aumentano del 9% tra il 2015 e il 2016 (anno di picco positivo) e dell'1% tra il 2016 e il 2017. Il Nucleo di Valutazione riscontra positivamente sia l'attenzione per le borse di dottorato sia, soprattutto, per il reclutamento di ricercatori di tipo b). Questi secondi saranno progressivamente strutturati e potranno entrare nei ruoli a tempo indeterminato come professori di II fascia se in possesso dell'abilitazione a detta fascia.

Data la centralità della componente docente nella realizzazione delle missioni dell'Ateneo, il Nucleo non può che rinnovare con forza la richiesta all'Ateneo di rafforzare l'impegno nel reclutamento. A tale fine, sono riposte grandi aspettative nelle disponibilità aggiuntive giunte con i Piani Straordinari ministeriali per il reclutamento di ricercatori di tipo b) e nel reclutamento derivante dal finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza. Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, attualmente non rappresentato nel reclutamento di nuove risorse da parte dell'Ateneo a causa di un rapporto molto elevato tra PTA e docenti rispetto alla media nazionale, il Nucleo richiama l'attenzione sulla necessità di assicurare comunque un adeguato

aggiornamento e formazione del personale esistente e, nel medio periodo, la verifica dell'opportunità di inserire nuove competenze attraverso il reclutamento di personale aggiuntivo.

Osservando gli aspetti quantitativo-monetari, il costo del personale rappresenta anche per l'Università di Siena, e similamente a quanto avvenuto nei precedenti esercizi, la principale voce di costo operativo. In particolare, nel 2017 tale costo ha inciso per circa il 62,65% sul totale dei costi operativi. Il suo ammontare complessivo pari a circa 104 milioni di euro è per il 33,4% riferibile al personale dirigente e tecnico-amministrativo mentre il complementare 66,6% è relativo al personale impegnato nella didattica e ricerca (Tab. 5.3.1l). Tali valori si riferiscono al personale impiegato con contratti sia a tempo determinato sia indeterminato. Si confermano quindi le proporzioni segnalate nel precedente Rapporto del Nucleo. Il peso dei costi di personale rispetto al totale dei costi operativi, invece, si riduce rispetto al 2016, anche per la maggiore incidenza di una più prudente politica di accantonamento per rischi futuri e/o fondi per il personale. Il costo del personale nel 2016 e nel 2017 è costante e segna una riduzione del 2%, pari a circa 3 milioni di euro, dal 2015, che ha riguardato, similmente a quanto accaduto in precedenza, principalmente quello dedicato alla ricerca e alla didattica.

Il costo del personale dedicato a ricerca e didattica è principalmente generato da docenti e ricercatori (Tab. 5.3.1l), che incidono per l'89% della spesa. Nel corso del 2016 e del 2017 si è avuto un ulteriore aumento dei costi per docenti a contratto rispetto al 2015 (2015: € 112.139,87, 2016: € 136.172,17, 2017: € 173.734,89), che nel 2014 era pari a € 22.448,98 soprattutto a causa del decremento del personale docente a tempo indeterminato. Il trend di crescita non si è arrestato nonostante le politiche di sviluppo del personale intraprese già sul finire del 2015 e proseguite poi nel corso del 2016 per i ricercatori a tempo indeterminato. Come osservato nei paragrafi precedenti, la spesa per tali ricercatori è raddoppiata nel 2016 per poi riassetarsi nel 2017 su valori paragonabili a quelli del 2015.

Sempre con riferimento al personale dedicato alla ricerca e alla didattica, soprattutto in funzione del rilancio dell'Ateneo, appare importante rilevare il trend delle spese relative allo sviluppo di collaborazioni scientifiche, ad esempio per collaboratori e assegni di ricerca. Tale voce di costo ha infatti subito una diminuzione complessiva di circa 1,7 milioni di euro tra il 2015 e il 2017 (Tab. 5.3.1l).

Muovendo l'attenzione al personale dirigente e tecnico amministrativo, il principale aspetto da rilevare è l'inversione di tendenza, rispetto a quanto segnalato nel precedente Rapporto, per le risorse con funzione dirigenziale presenti all'interno dell'Amministrazione (Tab. 5.3.1g). Il Nucleo apprezza quindi la scelta dell'Ateneo di investire in tale ambito, coerentemente con quanto precedentemente segnalato, di rafforzare le attività di indirizzo e coordinamento gestionale sia in termini strategici sia operativi nelle aree di attività reputate strategiche per il consolidamento del processo di rilancio e sviluppo intrapreso dall'Ateneo.

4.1.6 I costi per gli studenti

L'Ateneo ha assicurato nel biennio in questione un ventaglio ampio di interventi a supporto degli studenti di tutti e tre i cicli di studio, aumentando complessivamente del 3,58% le risorse a essi destinate. Prima di proseguire con l'analisi, è necessario premettere che la parte più sostanziale degli interventi a favore degli studenti di primo e secondo ciclo dell'Ateneo senese non si trova tra quelli in discussione nel capitolo e riportati nella Tabella 5.3.1m. Il principale supporto finanziario per gli studenti, infatti, è erogato dall'Ente regionale per il Diritto allo Studio oppure si realizza attraverso l'esenzione dal pagamento delle tasse universitarie e l'applicazione della NoTax Area, parzialmente compensata dal finanziamento ministeriale dedicato.

Non stupisce, quindi, che la voce principale dei costi a favore degli studenti sia quella per le borse a favore di studenti post lauream, tra i quali il Dottorato di ricerca, sostanzialmente a carico dell'Ateneo anche se parzialmente coperta dai finanziamenti ministeriali. Seguono i contributi alla mobilità internazionale, inclusivi anche del contributo comunitario di Erasmus plus e del co-finanziamento ministeriale del Fondo Giovani, e gli interventi a supporto degli studenti eccellenti, degli stage e delle collaborazioni part-time e del tutorato.

In un orizzonte temporale più ampio (Tab. 5.3.1n), si possono fare alcune considerazioni:

- il finanziamento alle borse post lauream aumenta nel triennio, rispecchiando, nel suo andamento, la tendenza del finanziamento nazionale;
- il finanziamento della mobilità internazionale, come quello del tutorato, ha risentito positivamente dell'aumento di risorse a disposizione a valere sul Fondo Giovani e si è accompagnato alla capacità dell'Ateneo di acquisire le risorse a disposizione per quella finalità.

4.2 La gestione finanziaria

La gestione finanziaria dell'Ateneo continua ad essere fortemente condizionata dalla presenza di mutui passivi con durata residua ultraquinquennale.

L'ammontare complessivo del debito residuo per mutui oltre i 5 anni è stato infatti, alla fine del 2017, di circa 53,1 milioni di euro, con un costo per interessi nel 2017 di circa 2,3 milioni di euro. Si tratta in tutta evidenza di valori ancora elevati, che registrano, tuttavia, una significativa riduzione rispetto al 2016, quando l'ammontare complessivo del debito per mutui era prossimo ai 58 milioni di euro, con una ricaduta in termini di costo per interessi pari a circa 2,8 milioni di euro (vedi Tabella 5.3.2).

Nello specifico, si rammenta che la riduzione del costo per interessi a carico del bilancio dell'Ateneo è dovuta essenzialmente al completo rimborso nel 2016 del mutuo contratto nei confronti di Cassa Depositi e Prestiti. In termini generali, tuttavia, se si osserva il *trend* degli ultimi esercizi, si può notare come il costo per interessi registri un andamento costante decrescente nel corso negli anni, dato il processo di ammortamento dei mutui in essere che, pur in costanza delle quote di rimborso, vede aumentare la quota di rimborso in conto capitale in corrispondenza del decremento di quella in quota interessi.

Ciò ricordato, concentrando l'attenzione sui mutui in essere, gli interessi vengono valorizzati per la quota di competenza degli interessi passivi pagati nell'esercizio per il rimborso, a rate semestrali e posticipate, dei mutui accesi presso Banca Monte dei Paschi di Siena. La rinegoziazione di due dei tre mutui in essere ha consentito una riduzione del tasso di interesse, con conseguente risparmio sull'esborso finanziario già a partire dalla seconda rata di rimborso dell'anno 2017.

La voce relativa agli "Altri interessi passivi", invece, si è praticamente azzerata negli ultimi esercizi in seguito all'estinzione del debito rateizzato IRAP e non dovrebbe ripresentarsi nei prossimi esercizi.

4.3 La gestione straordinaria

Come già rilevato in occasione delle precedenti relazioni, il periodo di crisi finanziaria dell'Ateneo, unitamente al passaggio alla contabilità economico-patrimoniale, ha portato alla rilevazione nel corso dei vari esercizi di una serie di costi e di ricavi di tipo straordinario, derivanti da operazioni di gestione non previste e rispetto alle quali non era stato approntato un apposito fondo patrimoniale. Nel periodo immediatamente successivo alla crisi finanziaria, la gestione economica di tipo straordinario ha costituito per l'Ateneo una posta rilevante all'interno del conto economico, rappresentando una considerevole incertezza gestionale per l'ente. Tale situazione, tuttavia, si è andata via via ridimensionando grazie alla costante attenzione che l'Amministrazione ha dedicato a tali poste contabili. Già nel 2016, lo sbilancio relativo a tale comparto reddituale si era più che dimezzato rispetto all'esercizio precedente, passando da un saldo negativo superiore a 1,8 milioni di euro a un saldo, pur sempre negativo, ma ridotto a 837mila euro. Questo *trend* ha trovato compiuta realizzazione nel 2017, esercizio nel quale si sono verificati, da un lato, un incremento dei proventi di natura straordinaria per circa 2 milioni di euro, dall'altro una significativa riduzione degli oneri straordinari, dimezzatisi rispetto all'esercizio precedente (1,45 milioni di euro rispetto ai 2,9 milioni del 2016). In dettaglio, l'incremento dei proventi straordinari è dovuto principalmente alle sopravvenienze attive registrate a seguito di alcune rettifiche di ricavi provenienti dal MIUR e dal MEF, mentre gli oneri straordinari comprendono essenzialmente sopravvenienze passive correlate a crediti di esercizi precedenti assunti in misura erronea al momento dell'incasso. La tendenza appena descritta evidenzia senz'altro un miglioramento della capacità di programmazione dell'ente e conferma una rinnovata attitudine a prevedere e a gestire con maggiore attenzione l'effetto contabile di operazioni straordinarie. In considerazione di questa evoluzione positiva, il Nucleo invita l'Amministrazione a continuare a prestare attenzione a tale sezione del conto economico, per dare continuità anche negli esercizi futuri alla politica di rilancio intrapresa dall'Ateneo.