



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

UFFICIO DI SUPPORTO
AGLI ORGANI COLLEGIALI

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

**ESTRATTO DEL VERBALE
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL PIEMONTE ORIENTALE
"AMEDEO AVOGADRO"
Seduta del 17.07.2015
Ore 14.30**

Presso la sede del Rettorato in Via Duomo 6, in Vercelli, nell'adunanza del giorno **17 Luglio 2015**, si è riunito il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro", con l'intervento dei componenti di seguito indicati:

Prof. Cesare EMANUEL Rettore-Presidente	Presente
Prof. Claudio CIANCIO Dipartimento di Studi Umanistici	Presente
Prof. Francesco DELLA CORTE Dipartimento di Medicina Traslazionale	Presente
Dott.ssa Mariella ENOC	Presente
Dott.ssa Anna Chiara INVERNIZZI Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa	Presente
Dott. Fabrizio PALENZONA	Assente giustificato
Comm. Giovanni Carlo VERRI	Presente
Prof. Aldo VIARENGO Dipartimento di Scienze ed Innovazione Tecnologica	Presente
Sig. Alessandro BELLORA Rappresentante degli Studenti	Presente

Partecipa alla seduta il Pro-rettore, Prof. Fabio GASTALDI.

Partecipa alla seduta con funzioni di Segretario verbalizzante il Direttore Generale, Prof. Giorgio DONNA, assistito dalla Dott.ssa Roberta Bosi, cat. D.



Partecipano alla seduta il Prof. Andrea TUROLLA, Dirigente della Divisione Prodotti, il Dott. Paolo PASQUINI, Dirigente della Divisione Risorse e il Dott. Federico GALLO, Dirigente della Divisione Amministrazione Decentrata.

Constatata la presenza del numero legale alle ore 14.35 il Presidente dichiara aperta la seduta.



Si discute il seguente

Ordine del Giorno

OMISSIS

4. Relazione annuale del Direttore Generale sull'attività svolta nell'anno 2014 e relativa valutazione obiettivi 2014

OMISSIS

**Relazione annuale del Direttore Generale sull'attività svolta nell'anno 2014 e relativa valutazione obiettivi 2014
6/2015/4**

OMISSIS

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Visto lo Statuto di Ateneo - D.R. rep. n. 300/2014.
Vista la relazione sull'attività svolta dal Direttore Generale nel corso dell'anno 2014.
Considerato quanto emerso nel corso della discussione.
Valutato ogni opportuno elemento.

con voto espresso nella forma di legge, all'unanimità

DELIBERA

1. di approvare la relazione sull'attività svolta nell'anno 2014 dal Direttore Generale, sotto riportata
2. di valutare il raggiungimento degli obiettivi anno 2014 secondo la scheda di valutazione in allegato.

Relazione sull'attività svolta dal Direttore Generale nel 2014.

Il presente documento dà conto dell'attività svolta dal Direttore Generale dell'UPO nel 2014, precisando gli obiettivi a cui si è riferita e i risultati raggiunti, nell'ambito più generale delle strategie perseguite e dei risultati realizzati dall'Ateneo.

Il quadro di riferimento

Come indicato nelle premesse del documento che ha fissato gli obiettivi del Direttore Generale, gli indirizzi strategici prioritari dell'UPO per l'anno 2014 erano riassumibili nei seguenti:

- crescita degli studenti iscritti;



- salvaguardia delle posizioni di eccellenza nell'ambito dell'attività di ricerca;
- prosecuzione del processo di cambiamento organizzativo avviato nel 2013;
- tutela della posizione di solidità finanziaria;
- ridefinizione della Corporate Identity di Ateneo.

In coerenza con tali indirizzi, gli obiettivi di performance 2014 assegnati dal Rettore al Direttore Generale sono stati declinati nel modo seguente.

Obiettivo n.1: incremento nel numero degli studenti iscritti (peso 20%)

Target: aumento del 3% del numero di iscritti al primo anno nell'anno accademico 2014-2015 rispetto all'anno accademico precedente.

Obiettivo n.2: Quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (peso 20%)

Target: ottenere una quota premiale positiva.

Obiettivo n.3: Avvio dei Centri Interdipartimentali strategici (peso 10%)

Target: costituire e avviare due Centri (Ricerche e studi sull'amianto; Simulazioni in ambito medico).

Obiettivo n.4: Definizione di una nuova Corporate Identity di Ateneo (peso 15%)

Target: approvazione e realizzazione di una nuova denominazione, un nuovo logo e un nuovo sito web di Ateneo.

Obiettivo n.5: Implementazione del cambiamento organizzativo (peso 20%)

Target: disegno e sperimentazione di un sistema di obiettivi per tutti i titolari di incarichi di responsabilità; disegno di un nuovo sistema di valutazione delle prestazioni; realizzazione di un intervento di formazione manageriale per i responsabili di Settori e Uffici.

Obiettivo n.6: Tutela dell'equilibrio finanziario (peso 15%)

Target: rispetto dei livelli-soglia stabiliti dal MIUR per gli indicatori ISP, ISEF e II.

I risultati realizzati dall'Ateneo

Complessivamente, il 2014 è stato un esercizio estremamente positivo per l'UPO, che ha proseguito nella strategia di sviluppo e cambiamento intrapresa nel 2013 consolidando alcuni risultati di grande rilievo:

- sul piano della Didattica, il numero complessivo degli studenti iscritti all'Ateneo è aumentato del 2%, innanzitutto grazie all'impulso determinato dall'avvio dei nuovi corsi di Scienze Biologiche a Vercelli, di Economia Aziendale ad Alessandria e di Giurisprudenza a Novara. Il risultato è particolarmente apprezzabile in considerazione del dato nazionale, che segnala un andamento tendenzialmente negativo (-3,75%). In particolare, gli iscritti al



- primo anno sono aumentati del 4,8%;¹
- in merito alla ricerca, l'Ateneo ha saputo consolidare la sua posizione di eccellenza tra gli Atenei italiani di media dimensione, collocandosi nelle primissime posizioni in numerosi settori scientifici²;
 - le positive performance realizzate sui versanti della didattica e della ricerca hanno permesso all'Ateneo di aumentare significativamente la propria quota di FFO, fruendo del maggiore spazio attribuito dal MIUR alla quota premiale. Insieme al rigore perseguito nella gestione finanziaria, questo ha condotto l'UPO a presentare un bilancio consuntivo che dà segno di una solidità finanziaria ulteriormente irrobustita. In particolare, l'Avanzo di Amministrazione è salito a € 84 milioni, di cui € 13 milioni costituiscono l'Avanzo libero e non vincolato.

La performance della Direzione Generale

Per quanto attiene alla performance della Direzione Generale, vengono di seguito riportati i risultati realizzati rispetto agli obiettivi a suo tempo definiti e richiamati in precedenza.

Obiettivo n.1: incremento nel numero degli studenti iscritti (peso 20%)

Il numero degli iscritti al primo anno all'anno accademico 2014-2015 è cresciuto del 4,8% rispetto all'anno accademico precedente, passando da 3.308 a 3.467.

Obiettivo n.2: Quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (peso 20%)

Nel 2014 è aumentata la quota del FFO assegnata agli Atenei sulla base della valutazione delle performance relative alla didattica e alla ricerca. In particolare:

- per quanto attiene alla didattica, il 20% della quota-base del FFO è stato attribuito attraverso l'applicazione, adottata per la prima volta, del criterio dei costi standard, che dà peso in particolare al numero e alla composizione (tra le aree scientifiche) degli studenti iscritti;
- una quota premiale pari al 20% del FFO è stata attribuita per il 90% in relazione alla valutazione della ricerca scientifica e per il 10% al grado di internazionalizzazione.

Su entrambi i versanti l'Ateneo ha conseguito una performance superiore alla media nazionale, raggiungendo una quota di stanziamento rispettivamente dello 0,77% e dell'80% rispetto allo 0,65% corrispondente alla quota-base storica. Questi risultati hanno permesso di aumentare la quota del FFO in misura pari a circa € 2,3 milioni, portando il finanziamento totale € 46,1 milioni.

Obiettivo n.3: Avvio dei Centri Interdipartimentali strategici (peso 10%)

Nel corso del 2014 sono stati costituiti ed avviati, con primi risultati estremamente incoraggianti,

¹ Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti. Dati aggiornati al 7/6/2015.

² Tra le fonti che documentano la posizione di assoluto rilievo raggiunta dall'UPO nel panorama italiano della ricerca si fa rinvio, ad esempio, ai dati ANVUR del 2013 e all'indagine CENSIS pubblicata nel 2014.



due Centri Interdipartimentali: il CUSA (Centro di studi e ricerche sulle tematiche sanitarie, ambientali, sociali, giuridiche ed economiche connesse all'amianto) e SIMNOVA (Centro di ricerche, studi e formazione sul tema della simulazione in ambito medico-sanitario). Inoltre è stato costituito il Centro interdipartimentale FOODLINK, dedicato a sviluppare attività di ricerca e formazione a carattere interdisciplinare sul sistema agro-alimentare.

Obiettivo n.4: Definizione di una nuova Corporate Identity di Ateneo (peso 15%)

Il 2014 ha rappresentato un momento di sostanziale cambiamento e discontinuità nella Corporate Identity dell'Ateneo, identificata a suo tempo come un punto critico di debolezza a causa dello storico prevalere di visioni localistiche, di un logo poco attraente, di una denominazione complessa e di una inadeguata azione di comunicazione unitaria dell'immagine. Attraverso una serie di interventi complessi e articolati, portati avanti sotto impulso del Rettore, si è giunti a dare all'Ateneo una identità totalmente rinnovata e unitaria, i cui punti più visibili e qualificanti sono rappresentati dal nome (UPO), dal logo e dal sito web.

Obiettivo n.5: Implementazione del cambiamento organizzativo (peso 20%)

Dopo che nel 2013 era stato disegnato e adottato un nuovo modello organizzativo, con la ridefinizione di posizioni, ruoli, responsabilità, collegamenti gerarchici e funzionali e la conseguente riallocazione del personale tecnico-amministrativo, nel 2014 si è proceduto a completare progressivamente i tasselli organizzativi necessari per portare tale modello a funzionare a pieno regime. In questa direzione, in particolare, si sono realizzate le seguenti iniziative:

- primo intervento di sviluppo manageriale (tre moduli da due giorni) per il Management Team, gruppo costituito dai 20 responsabili di Settori e Uffici in cui la struttura organizzativa dell'Amministrazione è articolata;
- disegno e prima sperimentazione di un sistema di obiettivi opportunamente strutturato e articolato, con il coinvolgimento dei 76 titolari di incarichi di responsabilità. A supporto di tale sistema è stato anche realizzato un software di supporto che consente di dare trasparenza e di facilitare il costante monitoraggio rispetto a tutti gli obiettivi che l'apparato amministrativo è chiamato a perseguire;
- sviluppo di un nuovo modello di valutazione delle posizioni organizzative, finalizzato a definire l'indennità di posizione per tutti gli incarichi di responsabilità in cui è articolata l'Amministrazione. Il lavoro verrà concluso nella prima parte del 2015;
- disegno di un nuovo meccanismo di valutazione delle prestazioni per il personale, anche finalizzato a determinare le componenti variabili del salario. Tale modello è stato presentato alle OO.SS. nel luglio 2014, e dovrebbe essere definito entro la prima parte del 2015.

Obiettivo n.6: Tutela dell'equilibrio finanziario (peso 15%)



A tutela dell'equilibrio finanziario delle Università, sono stati stabiliti con Legge alcuni indicatori per i quali gli Atenei sono tenuti a rispettare determinati valori. In particolare:

- l'Indicatore delle spese di personale (ISP), per il quale è fissato un limite dell'80% rispetto alle entrate derivanti dal finanziamento ministeriale e dalle tasse degli studenti;
- l'indicatore di indebitamento (II), dato dal rapporto tra l'entità dei debiti finanziari e la differenza tra entrate correnti (da MIUR e studenti) e spese per personale e affitti, per il quale è posto un limite massimo del 15%;
- l'Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF)³, per il quale è richiesto un valore >1;
- l'indicatore della contribuzione studentesca, che stabilisce un limite massimo del 20% della contribuzione studentesca rispetto all'importo del finanziamento ordinario annuale dello Stato.

Relativamente all'esercizio 2014 i valori dei suddetti indicatori per l'UPO, calcolati sulla base di informazioni rilevate dal MIUR, sono i seguenti:

- Indicatore spese di personale ISP: 72,63% (75,29% nel 2013)
- Indicatore di indebitamento II: 0% (0% già nel 2013)
- Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria ISEF: 1,1089 (1,07 nel 2013)
- Indicatore contribuzione studentesca: 16,53%.

Tutti gli indicatori pertanto rientrano nei limiti fissati, mostrando anzi un generale miglioramento.

Altri risultati

Oltre ai risultati realizzati con riferimento agli obiettivi sopra ricordati, è da rilevare una serie di altre iniziative di valenza strategica per l'Ateneo, nelle quali la Direzione Generale è stata coinvolta in misura significativa con ruoli di supporto o di responsabilità.

Al riguardo si citano in particolare:

- la redazione del **Piano Strategico** dell'Ateneo, impostato secondo schemi e modalità sostanzialmente innovative rispetto alle precedenti edizioni, e la correlata predisposizione del **Programma Triennale 2013-2015**, che ha permesso di acquisire dal MIUR fondi per un ammontare di € 584.400 per la realizzazione di specifici progetti di sviluppo (dematerializzazione processi amministrativi; visiting professor; attrazione studenti stranieri; corsi in lingua straniera; mobilità all'estero degli studenti);

³ La formula di calcolo dell'ISEF è la seguente:

ISEF = A/B, dove

A = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti passivi)

B = Spese di personale + oneri ammortamento mutuo



- l'assistenza agli Organi di Vertice in merito alla gestazione del progetto della Città della Salute da realizzare a Novara, alla programmazione degli interventi di ristrutturazione di Palazzo Borsalino ad Alessandria e al completamento del Campus di Novara;
- la costituzione di un nucleo organizzativo dedicato a facilitare i processi di programmazione e monitoraggio delle attività dell'Ateneo, anche a supporto del Nucleo di Valutazione;
- l'avvio della costruzione di un sistema informativo strategico, da completare nel 2015, finalizzato a supportare il Vertice Accademico nella definizione di appropriate politiche di sviluppo delle attività didattiche e di ricerca;
- la prosecuzione, in linea con le scadenze e le risorse definite a suo tempo, del complesso progetto di sviluppo dell'ICT, finalizzato a ridisegnare l'intera architettura informatica dell'Ateneo in un'ottica di allineamento allo stato dell'arte tecnologico e di una sostanziale integrazione;
- la costante interazione con il CODAU, con i Vertici amministrativi del MIUR e con la Direzione dell'Assessorato alla Sanità della Regione Piemonte, che ha permesso di acquisire tempestivamente elementi utili a orientare le scelte degli Organi di Vertice dell'Ateneo.

IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE
(Prof. Giorgio DONNA)
f.to Giorgio DONNA

IL RETTORE-PRESIDENTE
(Prof. Cesare EMANUEL)
f.to Cesare EMANUEL

Per copie conforme all'originale in carta
libero per gli usi consentiti dalla legge.
Verdelli, li 20/7/2015
L'Addatto

Roberta Berni

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI
DEL DIRETTORE GENERALE – ANNO 2014**

OBIETTIVO 1:	Peso	Valore atteso	Valore raggiunto
<i>Incremento nel numero degli studenti iscritti</i>	20%	Aumentare del 3% il numero di immatricolati all'anno accademico 2014-2015	SI
<p>Indicatore per la Valutazione : Il numero degli immatricolati (iscritti al primo anno) all'anno accademico 2014-2015 è cresciuto del 4,8% rispetto all'anno accademico precedente.</p> <p>Il valore atteso dell'obiettivo è stato pienamente raggiunto .</p>			

OBIETTIVO 2:	Peso	Valore atteso	Valore raggiunto
<i>Quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario</i>	20%	Ottenere una quota premiale positiva	SI
<p>Indicatore per la Valutazione: Nel 2014 è aumentata la quota premiale nell'ambito del FFO, arrivando a contare per circa 1/3. Di questa somma circa il 50% è stato assegnato in relazione ai risultati della ricerca (basati sulle VQR) ed il restante 50% sui risultati della didattica, determinati attraverso la prima applicazione del criterio dei costi standard e sul grado di internazionalizzazione. Su entrambi i versanti l'Ateneo ha conseguito una performance superiore alla media nazionale, raggiungendo una quota di stanziamento rispettivamente dello 0,85% e dello 0,73%, rispetto allo 0,65% corrispondente alla quota-base storica. Questi risultati hanno permesso di aumentare la quota del FFO in misura pari a circa € 2,3 milioni, portando il finanziamento totale € 46,1 milioni.</p> <p>Il valore atteso dell'obiettivo è stato pienamente raggiunto.</p>			

OBIETTIVO 3:	Peso	Valore atteso	Valore raggiunto
Avvio dei Centri Interdipartimentali strategici	10%	Costituire e avviare due Centri (Ricerche e studi sull'amianto; Simulazioni in ambito medio).	SI
<p>Indicatore per la Valutazione: Nel corso del 2014 sono stati costituiti ed avviati, con primi risultati estremamente incoraggianti, due Centri Interdipartimentali: il CUSA (Centro di studi e ricerche sulle tematiche sanitarie, ambientali, sociali, giuridiche ed economiche connesse all'amianto) e SIMNOVA (Centri di ricerche, studi e formazione sul tema della simulazione in ambito medico-sanitario). Inoltre è stato costituito il Centro interdipartimentale FOODLINK, dedicato a sviluppare attività di ricerca e formazione a carattere interdisciplinare sul sistema agro-alimentare.</p> <p>Il valore atteso dell'obiettivo è stato pienamente raggiunto .</p>			

OBIETTIVO 4:	Peso	Valore atteso	Valore raggiunto
Definizione di una nuova Corporate Identity di Ateneo	15%	Promuovere e Realizzare una nuova denominazione, un nuovo logo e un nuovo sito web di Ateneo.	SI
<p>Indicatore per la Valutazione: Il 2014 ha rappresentato un momento di sostanziale cambiamento e discontinuità nella Corporate Identity dell'Ateneo, identificata a suo tempo come un punto critico di debolezza a causa dello storico prevalere di visioni localistiche, di un logo poco attraente, di una denominazione complessa e di una inadeguata azione di comunicazione unitaria dell'immagine. Attraverso una serie di interventi complessi e articolati, portati avanti sotto impulso del Rettore, si è giunti a dare all'Ateneo una identità totalmente rinnovata e unitaria, i cui punti più visibili e qualificanti sono rappresentati dal nome (UPO), dal logo e dal sito web.</p> <p>Il valore atteso dell'obiettivo è stato pienamente raggiunto</p>			

OBIETTIVO 5: Implementazione del cambiamento organizzativo	Peso	Valore atteso	Valore raggiunto
<p>Indicatore per la Valutazione :</p> <p>Dopo che, nel 2013, è stato disegnato e adottato un nuovo modello organizzativo, con la ridefinizione di posizioni, ruoli, responsabilità, collegamenti gerarchici e funzionali e la conseguente riallocazione del personale tecnico-amministrativo, nel 2014 si è proceduto a completare progressivamente i tasselli organizzativi necessari per portare tale modello a funzionare a pieno regime.</p> <p>In questa direzione, in particolare, si sono realizzate le seguenti iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> - primo intervento di sviluppo manageriale (tre moduli da due giorni) per il Management Team, gruppo costituito dai 20 responsabili di Settori e Uffici in cui la struttura organizzativa dell'Amministrazione è articolata; - disegno e prima sperimentazione di un sistema di obiettivi opportunamente strutturato e articolato, con il coinvolgimento di tutti i 76 titolari di incarichi di responsabilità. A supporto di tale sistema è stato anche realizzato un software di supporto che consente di dare trasparenza e di facilitare il costante monitoraggio di tutti gli obiettivi che l'apparato amministrativo è chiamato a perseguire, - sviluppo di un nuovo modello di valutazione delle posizioni organizzative, finalizzato a definire l'indennità di posizione per tutti i 77 incarichi di responsabilità in cui è articolata l'Amministrazione. Il lavoro verrà concluso nella prima parte del 2015; - disegno di un nuovo meccanismo di valutazione delle prestazioni per il personale, anche finalizzato a determinare le componenti variabili del salario. Tale modello è stato presentato alle OO.SS. nel luglio 2015, e dovrebbe essere definito entro la prima parte del 2015. <p>Il valore atteso dell'obiettivo è stato pienamente raggiunto.</p>	20%	Ideare e sperimentare un nuovo sistema di valutazione delle prestazioni del personale Dirigente e P.T.A.; realizzare dei moduli di formazione manageriale per i responsabili di Settori e Uffici.	SI

OBBIETTIVO 6:	Peso	Valore atteso	Valore raggiunto								
<p>Tutela dell'equilibrio finanziario</p>	<p>15%</p>	<p>Garantire negli atti di gestione adottati dall'Ateneo il rispetto dei livelli-soglia stabiliti dal MIUR per gli indicatori ISP, ISEF e II.</p>	<p>SI</p>								
<p>Indicatore per la Valutazione: A tutela dell'equilibrio finanziario delle Università, sono stati stabiliti con Legge alcuni indicatori per i quali gli Atenei sono tenuti a rispettare determinati valori. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● l'Indicatore delle spese di personale (ISP), per il quale è fissato un limite dell'80% rispetto alle entrate derivanti dal finanziamento ministeriale e dalle tasse degli studenti; ● l'Indicatore di indebitamento (II), dato dal rapporto tra l'entità dei debiti finanziari e la differenza tra entrate correnti (da MIUR e studenti) e spese per personale e affitti, per il quale è posto un limite massimo del 15%; ● l'Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF)¹, per il quale è richiesto un valore >1 <p>L'Indicatore di sostenibilità economico finanziaria delle attività è determinato in base ai limiti alle spese di personale e alle spese per indebitamento, secondo la seguente formula;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● l'Indicatore della contribuzione studentesca, che stabilisce che la contribuzione studentesca non può eccedere il 20% dell'importo del finanziamento ordinario annuale dello Stato. <p>Relativamente all'esercizio 2014 i valori dei suddetti indicatori per l'UPO, calcolati sulla base di informazioni rilevate dal MIUR, sono i seguenti:</p> <table style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>Indicatore spese di personale ISP</td> <td>72,63% (75,29% nel 2013)</td> </tr> <tr> <td>Indicatore di indebitamento II</td> <td>0% (0% già nel 2013)</td> </tr> <tr> <td>Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria ISEF</td> <td>1,1089 (1,07 nel 2013)</td> </tr> <tr> <td>Indicatore contribuzione studentesca</td> <td>16,53%</td> </tr> </table> <p>Tutti gli indicatori rientrano nei limiti fissati, mostrando anzi un generale miglioramento.</p> <p>Il valore atteso dell'obiettivo è stato pienamente raggiunto.</p>				Indicatore spese di personale ISP	72,63% (75,29% nel 2013)	Indicatore di indebitamento II	0% (0% già nel 2013)	Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria ISEF	1,1089 (1,07 nel 2013)	Indicatore contribuzione studentesca	16,53%
Indicatore spese di personale ISP	72,63% (75,29% nel 2013)										
Indicatore di indebitamento II	0% (0% già nel 2013)										
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria ISEF	1,1089 (1,07 nel 2013)										
Indicatore contribuzione studentesca	16,53%										

¹ La formula di calcolo dell'ISEF è la seguente:
ISEF = A/B, dove

A = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Contribuzione netta studenti – Fitti passivi)

B = Spese di personale + oneri ammortamento mutuo