



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

BILANCIO DI PREVISIONE 2019

RELAZIONE DEL RETTORE

Egregi Consiglieri,

la presentazione del Bilancio di Previsione rappresenta sempre un momento di definizione della strada che vogliamo percorrere nell'anno che sta per iniziare e in quelli immediatamente successivi. Ciò è ancor più vero in una circostanza come questa nella quale si chiude un ciclo triennale di programmazione (2016-18) e ne inizia uno nuovo (2019-21). Infatti, il momento della programmazione, sia a breve che a medio-lungo termine, costituisce una fase complessa da gestire ma fondamentale per l'efficace ed efficiente svolgimento delle future attività di qualsiasi organizzazione. Questo è ancor più vero e difficile nella sua realizzazione quando la programmazione si riferisce a enti produttori di immaterialità quali sono le università. Non potendo, in questi casi, stabilire con certezza le relazioni cause-effetto tra ciò che operativamente si intende realizzare e i risultati che ne dovrebbero derivare, l'adeguata allocazione delle risorse e la chiarezza degli obiettivi da voler perseguire costituiscono due tasselli fondamentali per il raggiungimento delle performance preventivate. La programmazione in questi contesti deve necessariamente assumere un ruolo di fondamentale importanza quale strumento di guida della gestione e, specularmente, principale criterio di scelta tra le possibili alternative decisionali e operative che quanti operano all'interno del contesto universitario si troveranno a dover assumere. Programmare in modo confuso, non condividendo le scelte, molte volte anche "dolorose", da adottare lungo il processo di definizione del bilancio preventivo sono un primo indizio di preoccupazione per la gestione futura. Tutto questo non è accaduto nel nostro Ateneo. Mi sento di poter tranquillamente affermare che l'attenzione prestata alla realizzazione del processo di *budgeting* sia stata ancora maggiore rispetto agli anni precedenti. La prima ragione è sicuramente da individuarsi nella costante riduzione dei trasferimenti che il sistema universitario, e nello specifico anche il nostro Ateneo, sta subendo in modo costante nel corso degli ultimi anni da parte del governo centrale. Tale contrazione di risorse impone a un Ateneo pubblico e generalista come il nostro la necessità di operare scelte in grado di gestire la coesistenza tra la logica accademica e quella economica, logiche che molte volte possono "camminare" in modo discordante se non opposto.

Come ho ricordato nel mio intervento in occasione dell'inaugurazione del 778° anno accademico, *"il Fondo di Finanziamento Ordinario delle università è lo strumento con il quale il Paese assicura il mantenimento di un sistema di formazione universitaria pubblico. Lo strumento con il quale lo Stato mantiene un sistema di formazione superiore accessibile e indipendente e in grado di rispondere esaurientemente ai bisogni della popolazione di formazione, preparazione e diffusione della cultura, bisogni che tutti insieme possono e devono rappresentare, a loro volta, leve di emancipazione sociale"*.

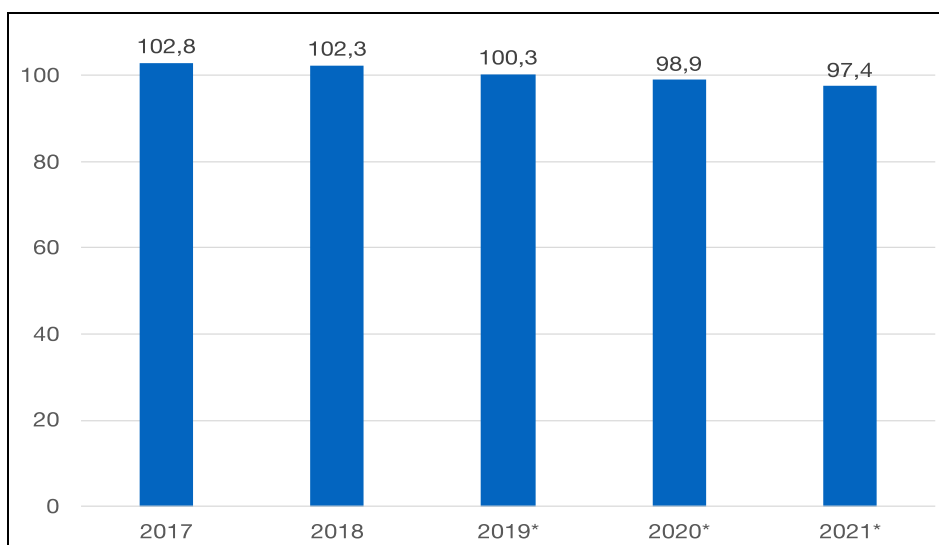
Banchi di Sotto 55, Siena
rettore@unisi.it tel. (+39) 0577 235515



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

Come sopra accennato, il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) ha subito nel corso dell'esercizio che si accinge a chiudersi, in linea con quanto accaduto negli esercizi precedenti, un'ulteriore riduzione.

Figura 1: Andamento dell'FFO dell'Ateneo senese nel periodo 2017- 2021



** I dati per l'esercizio 2018 sono desunti dal sistema contabile
mentre quelli per il 2019-2021 sono desunti dal bilancio di previsione*

Pertanto, a fronte di tale contrazione e nel rispetto del principio di prudenza previsto dalla normativa di riferimento, la stima del FFO per il 2019 è stata inserita nel bilancio di previsione con una ulteriore riduzione del 2% rispetto al 2018 e dell'1,5% per gli altri due esercizi successivi, di riferimento per la previsione pluriennale.

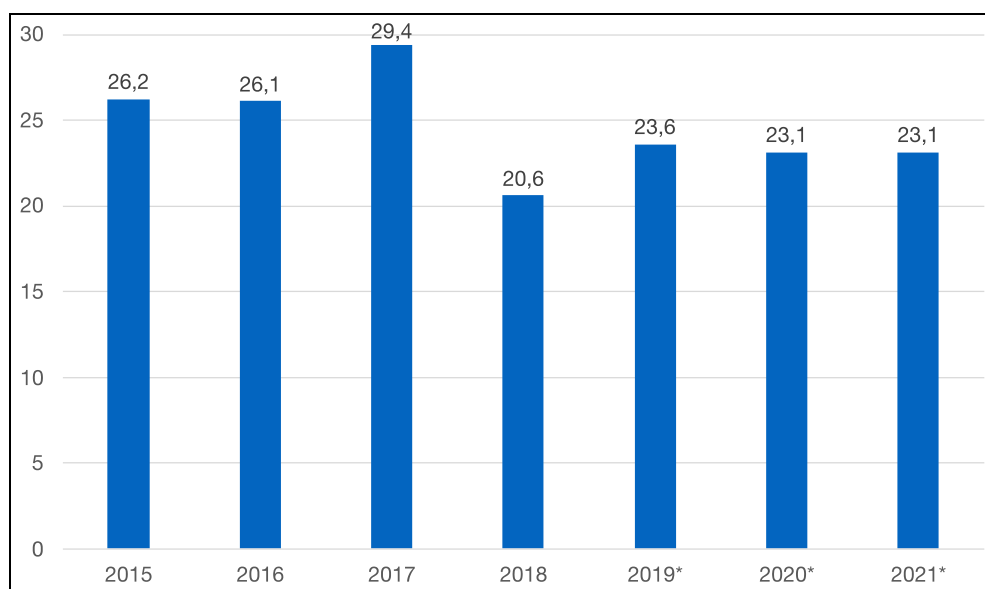
Oltre all'FFO, la gestione economica del nostro Ateneo si trova a dover scontare anche il minor gettito dei proventi derivanti dalle attività di didattica (si tenga presente che i dati per il 2017 e 2018 mostrano un andamento coerente con il trend generale, essenzialmente a causa della modifica del regolamento tasse¹ oltre che della variazione del principio di registrazione contabile).

¹ La revisione del Regolamento per la contribuzione studentesca si è resa necessaria per l'introduzione della c.d. no-tax area (L. Stabilità 2017) che ha determinato una riduzione del gettito solo parzialmente compensata dal finanziamento aggiuntivo previsto sul FFO.



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

Figura 2: Andamento dei proventi per la didattica dell'Ateneo senese nel periodo 2015-2021



A fronte di tali andamenti delle due principali fonti di proventi per la nostra università, questa amministrazione ha fatto scelte precise con l'obiettivo di poter in questo modo incrementare nell'immediato futuro e, soprattutto nel medio periodo, proprio quelle voci che hanno subito, seppure in termini previsionali per il 2019, un ulteriore "rallentamento". Scelte che, se considerate con altri aspetti positivi – come ad esempio l'ottenimento di risorse straordinarie derivanti dai quattro dipartimenti di eccellenza (DdE) ai sensi della L. 232/2016 - , dovrebbero costituire il volano sia per il recupero di efficacia ed efficienza dei nostri processi di spesa che per l'acquisizione di nuove e/o maggiori risorse. Ricordo, a conferma di quanto ho appena richiamato, che le risorse dei DdE che saranno accreditate all'Ateneo nel periodo 2018-2022 ammontano a circa 25 milioni di euro e possono essere spese nel rispetto di precisi vincoli di utilizzo². Pertanto, parte di queste risorse saranno necessariamente destinate a investimenti e gli stessi dipartimenti beneficiari del finanziamento hanno già manifestato la volontà di acquisire strumenti e attrezzature in grado di soddisfare non solo i propri bisogni ma, laddove possibile, anche quelli dei dipartimenti che svolgono attività di ricerca e didattica affini.

² Max. 70% dell'importo complessivo può essere utilizzato per il reclutamento di professori e di ricercatori, nonché di personale tecnico e amministrativo; Min. 25% per chiamate di professori esterni all'università; Min. 25% per chiamate di ricercatori a tempo determinato tipo b). Per i dipartimenti di area sperimentale (DBM e DBCF) una parte delle risorse (1.250.000€ ciascuno) sono destinate a specifici interventi sulla dotazione strumentale.



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

Tabella 1: Finanziamento complessivo dei Dipartimento di eccellenza di UniSi

DIPARTIMENTI AMMESSI A FINANZIAMENTO 2018-2022	
Biotecnologie mediche	7.309.355
Biotecnologie, chimica e farmacia	7.309.355
Filologia e critica delle letterature antiche e moderne	5.388.465
Scienze sociali, politiche e cognitive	5.388.465

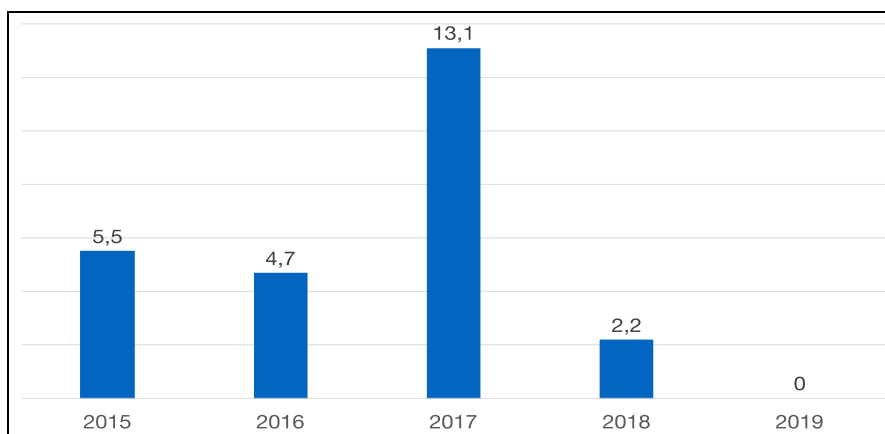
Il primo aspetto che ritengo opportuno sottolineare è di tipo amministrativo ed è relativo alle modalità di realizzazione del processo previsionale. In continuità con gli esercizi precedenti, ma con una maggiore intensità, per la definizione della previsione per il 2019 vi è stato un più proficuo coinvolgimento dei delegati del rettore per i rispettivi ambiti di competenza. In questo modo è stata garantita una maggiore compattezza strategica del processo sin dal suo avvio, cercando di evitare il rischio che ulteriori esigenze emergano successivamente nel corso dell'esercizio, ponendo in essere potenziali difficoltà implementative della strategia pensata in fase programmatica. Il coinvolgimento dei delegati del rettore nella fase di programmazione ha permesso di comprendere meglio e in modo più chiaro il legame esistente tra processo di previsione e gestione in corso d'esercizio e, quindi, di rappresentare questo legame a tutti i diversi livelli dell'amministrazione. Aspetto che ritengo essere stato di fondamentale importanza perché ha consentito di dare maggiore chiarezza a ogni singolo processo di spesa, individuando così quelli davvero essenziali e di programmare, con una ragionata tempistica, quelli procrastinabili.

Muovendo l'attenzione sull'allocazione a *budget* delle risorse, il primo aspetto che intendo rilevare è il pareggio economico previsto per il 2019. Diversamente da quanto realizzato nei precedenti processi previsionali, sui quali pendeva il vincolo di conseguire un utile con la finalità di coprire il pregresso deficit patrimoniale (adesso definitivamente azzerato), per il futuro esercizio è prevalsa la volontà di voler mettere a disposizione dei diversi centri di responsabilità di questa amministrazione tutte le risorse che potenzialmente potranno arrivare all'Ateneo. Questa scelta è dettata dall'obiettivo di bilanciare la continua riduzione delle risorse trasferite dal MIUR che, altrimenti - in costanza di previsione di un positivo risultato di periodo - avrebbe avuto l'effetto di limitare in modo eccessivo le risorse a disposizione dei vari centri di responsabilità dell'Ateneo nel 2019. Inoltre, tale scelta è supportata anche dalla presenza di un utile per l'anno 2018 il quale, in base al preconsuntivo, si potrebbe attestare intorno ai 2 milioni di euro, permettendo di accantonare le risorse per futuri progetti da realizzare.



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

Figura 3: I risultati economici di periodo dell'Ateneo senese nel periodo 2015-2019



** I risultati economici 2015-2017 sono desunti dai bilanci di esercizio, il previsionale 2018 dal preconsuntivo e il 2019 dal bilancio di previsione.*

La scelta di realizzare un bilancio di previsione in pareggio deriva dalla mia profonda convinzione che l'attrazione di ulteriori risorse non può che realizzarsi attraverso idonei ed efficaci processi di spesa/investimento delle risorse disponibili e non dal loro eventuale infruttifero risparmio. In tale direzione va di certo l'investimento di circa 3 milioni di euro nella ristrutturazione dell'aula magna del polo didattico delle Scotte che nel corso del 2019 si avvicinerà alla sua conclusione. A fronte di ciò mi preme evidenziare le ulteriori scelte che questa amministrazione ha fatto nel processo di *budget* per il 2019. Scelte che hanno toccato in modo specifico la ricerca, l'internazionalizzazione e i servizi per gli studenti.

Con riferimento alla ricerca, confermando il trend che si è manifestato nel corso degli ultimi esercizi, il Piano di Sostegno alla Ricerca è stato incrementato di ulteriori 200.000 euro. Oltre all'aspetto prettamente quantitativo, che di certo costituisce un punto di forza della manovra, questa amministrazione si è impegnata per garantire massima fruibilità di tali fondi da parte dei loro assegnatari. A tal fine si sta cercando di efficientare quanto più possibile l'assegnazione ai vari dipartimenti delle risorse e permettendo così a queste strutture di programmare e gestire in modo adeguato e con maggiore autonomia i relativi processi di spesa. A tale proposito mi preme sottolineare una questione di metodo. La volontà, dimostrata nei fatti, di questa amministrazione di voler assegnare sempre nuove risorse per la ricerca dovrebbe tranquillizzare quanti, nella paura di non poter realizzare le spese programmate, cercano di spendere i fondi a loro disposizione in anticipo rispetto alle loro effettive esigenze. Anticipi che potrebbero significare l'acquisizione di risorse che, nell'eventualità di variazione degli obiettivi di ricerca da parte del dipartimento, andrebbero del tutto sprecate con l'unico effetto di compromettere la capacità futura dello stesso dipartimento di disponibilità adeguate al perseguimento dei propri nuovi obiettivi. Solo evitando spese inutili e procedendo con tempistiche appropriate e attraverso un negoziato processo di programmazione si potrà disporre delle risorse adeguate per finanziare le nostre decisioni.



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

L'internazionalizzazione, fondamentale direttrice strategica dell'Ateneo, riceverà ulteriori risorse per specifici interventi nel budget 2019. In particolare, è stato previsto un apposito stanziamento a favore dei dipartimenti che sono titolari di corsi di laurea e di laurea magistrale insegnati in inglese per sostenere la programmazione didattica a partire da quella del 2019-2020 e quindi finanziariamente con effetto dal secondo anno della programmazione pluriennale. Il fine di tale finanziamento è quello di "agevolare" questi dipartimenti nell'impiego di colleghi stranieri nella didattica erogata in lingua inglese. L'attrazione di colleghi stranieri presso i nostri dipartimenti dovrebbe contribuire a migliorare il respiro internazionale dei nostri corsi e allo stesso tempo sviluppare collegamenti e relazioni maggiormente stabili perché non più basati su visite o incontri temporalmente limitati ma sulla "frequentazione" per un periodo continuato presso una struttura universitaria. In questo modo il contatto si rivela fruttifero non solo per il singolo componente del dipartimento che ha già il contatto, ma per l'intero staff.

Sempre con riferimento all'internazionalizzazione, ma con una prospettiva maggiormente rivolta agli studenti, sono state destinate ulteriori risorse per incrementare sia il numero delle borse Erasmus offerte dal nostro Ateneo che il loro valore. Constatato con piacere che il nostro Ateneo è una destinazione ampiamente scelta dagli studenti stranieri ma altrettanto con piacere osservo che il numero di domande di mobilità da parte dei nostri studenti è in continuo incremento nel corso degli ultimi anni. Pertanto, convinto dell'utilità che i nostri studenti possano formarsi facendo esperienze presso ambienti accademici e sociali diversi da quello senese, nel bilancio di previsione per il 2019, circa 100.000 euro sono stati destinati a sostenere le borse Erasmus per la mobilità *outgoing*.

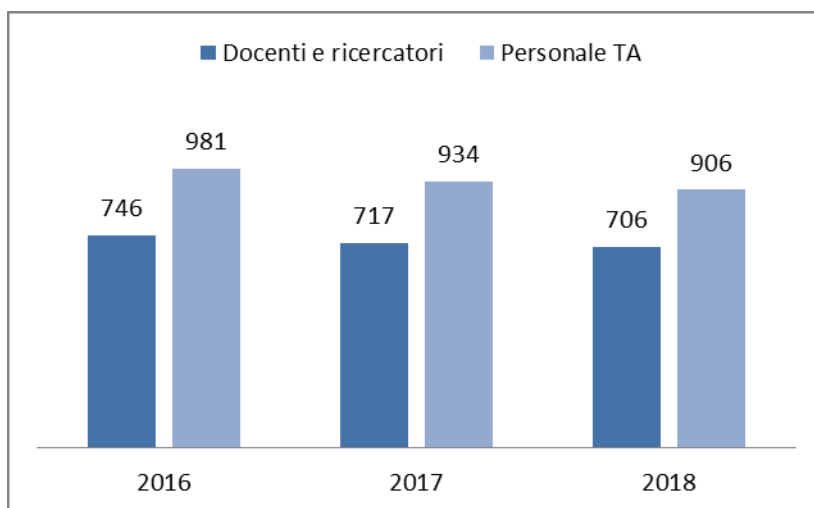
Relativamente ai servizi per gli studenti, compreso il finanziamento di ulteriori borse Erasmus, nel budget per il 2019 sono stati allocati circa 410.000 euro. Tali risorse sono destinate al finanziamento delle collaborazioni studentesche, alla mobilità degli studenti nell'ambito dell'Area Vasta e al contributo alle spese di trasporto. Tali iniziative sono state specificatamente concordate, nei limiti delle risorse disponibili, con i rappresentanti degli studenti. Obiettivo di coinvolgimento e collaborazione che questa Amministrazione si era espressamente impegnata a perseguire che è stato raggiunto anche grazie alla disponibilità e competenza mostrata dai rappresentanti degli studenti che siedono nei diversi organi di questo Ateneo.

Quanto sin qui descritto è stato possibile grazie all'impegno del personale di questo Ateneo, sia accademico che tecnico-amministrativo, restando convinto che tutti continueranno a impegnarsi al massimo per progredire ancor di più nel processo di sviluppo che questa nostra comunità ha intrapreso nel corso degli ultimi anni. Allo stesso tempo, per riconoscere quanto fatto dal nostro personale tecnico-amministrativo, che ha visto il fondo destinato alla contrattazione integrativa ridursi considerevolmente negli ultimi anni, è stato previsto che il 70% della trattenuta di Ateneo sul conto terzi (5%) sia destinato - a consuntivo - a incrementare il fondo per la produttività.



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

Figura 4: Consistenza del personale docente e TA nel periodo 2016-2018



* Per il 2018 si considerano i dati al 10/12/2019

Alla fine di questa mia presentazione delle principali politiche sottostanti il processo di *budgeting* per il 2019 e per il triennio 2019-2021, è con piacere che voglio fare alcuni ringraziamenti più specifici. Il primo ringraziamento va a tutti i dirigenti e alle persone a capo dei centri di responsabilità di questo Ateneo che hanno con dedizione, sacrificio, responsabilità e spirito partecipativo contribuito alla realizzazione di quanto vi ho sinteticamente riportato. Un ringraziamento particolare va al Direttore Generale, Emanuele Fidora, che ha deciso nello scorso anno di incamminarsi con noi nel consolidamento del processo di crescita in cui ci troviamo tutti noi impegnati. Sentiti ringraziamenti anche al Prof. Pasquale Ruggiero, mio Delegato al Bilancio e a Marina Borgogni e Anna Maria Morabito (unitamente a tutto lo staff della Divisione Ragioneria) per il competente contributo alla costituzione del budget 2019.

Il Rettore

Prof. Francesco Frati