

**Piano di risanamento 2009-2012  
dell'Università degli Studi di Siena**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione  
seduta 17 novembre 2008

Parere favorevole del Senato Accademico  
seduta 17 novembre 2008

## ***1. Motivazioni***

La definizione del Piano di risanamento 2009-2012 costituisce un passaggio della motivata risposta interna che la comunità universitaria senese sta fornendo per superare questa profonda crisi.

Il Documento è stato elaborato sulla base di una precisa ricostruzione della situazione economica, finanziaria, patrimoniale e contabile dell'Ateneo nella consapevolezza che la correttezza e la trasparenza dell'analisi costituiscano il primo dei fattori necessari per superare le presenti difficoltà e per favorire una puntuale individuazione delle responsabilità.

Le questioni finanziarie ed amministrative risultano assai gravi e vanno affrontate con misure drastiche. Il Piano intende rappresentare un elemento di riferimento non solo per superare i nostri problemi economici ma anche per rimettere l'Ateneo in un percorso di positivo sviluppo e per fronteggiare alcune distorsioni comuni all'intero sistema universitario italiano.

Questo può avvenire attraverso la focalizzazione sulle attività considerate prioritarie, la specifica valorizzazione del merito e dei risultati delle attività di valutazione, la coerente ridefinizione e razionalizzazione dell'organizzazione degli uffici e delle procedure amministrative, al fine di evitare sprechi e valorizzare le competenze.

Le motivazioni alla base del Piano, che ne accompagneranno anche la realizzazione, sono rappresentate dalla convinta fiducia nel valore da riconoscere all'autonomia delle Università, dalla consapevolezza del significativo ruolo sociale dell'Ateneo e dalla condivisa percezione della responsabilità istituzionale nei confronti dei portatori di interesse.

L'attuazione del Piano si basa, oltre che sul convinto contributo di tutte le componenti dell'Ateneo, sul ricco patrimonio culturale, professionale e di relazioni che lo caratterizzano.

Il Piano rappresenta anche la risposta positiva alla campagna mediatica che, in alcuni casi, ha diffuso una immagine distorta della realtà, trascurando di ricordare, accanto alle motivazioni della crisi ed alla sua entità, i significativi risultati di eccellenza che un antico Ateneo, quale è il nostro, è riuscito a raggiungere e consolidare nella didattica e nella ricerca scientifica, come testimoniato dalle posizioni di vertice continuativamente assunte dall'Ateneo e dalle Facoltà nell'ambito delle indagini annuali Censis-La Repubblica e dai risultati ottenuti dall'Ateneo e dai suoi Dipartimenti all'interno della Valutazione Triennale della Ricerca condotta dal Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR).

Anche in questa difficile circostanza, la consolidata abitudine alla valutazione esterna dei propri risultati induce l'Ateneo senese a confidare nell'utilità del dialogo e del confronto critico con l'intera comunità e le sue Istituzioni con le quali da sempre esiste un proficuo rapporto di collaborazione.

L'Ateneo troverà nella propria storia, nella consapevolezza dei propri punti di forza e negli impegni assunti in questo Documento gli strumenti necessari non soltanto per superare l'attuale difficile momento ma anche per affrontare al meglio le nuove esigenze che i cambiamenti sociali ed economici stanno imponendo ovunque alle istituzioni universitarie.

## **2.     *Oggetto***

Il Piano di risanamento 2009-2012 costituisce il documento di riferimento per consentire all'Ateneo il superamento, nell'arco di 4 anni, degli eccessivi squilibri attualmente esistenti fra i costi e ricavi di esercizio e fra i flussi finanziari annuali in ingresso e quelli in uscita.

Il Piano rappresenta non solo un indispensabile strumento per uscire da una difficile situazione finanziaria ma anche un'utile opportunità per rimettere il nostro Ateneo in un percorso di positivo sviluppo. Questo può avvenire attraverso la focalizzazione sulle attività considerate prioritarie, una particolare valorizzazione del merito e dei risultati delle attività di valutazione nonché una coerente ridefinizione dell'organizzazione degli uffici e delle procedure amministrative.

La concreta predisposizione del Piano si basa su quanto indicato nelle linee guida approvate dal Senato Accademico e recepite ed integrate dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo.

## **3.     *Elementi di riferimento***

Il Piano si basa sulla natura pubblica dell'Ateneo, sul rispetto dei principi generali indicati nello Statuto dell'Università di Siena e sulla salvaguardia dei livelli di qualità della ricerca e della didattica che hanno consentito al nostro Ateneo, alle sue Facoltà e ai suoi Dipartimenti di distinguersi a livello nazionale ed internazionale.

Questo Documento parte dall'analisi della situazione attuale, così come descritta, fra l'altro, dai Rapporti del Nucleo di valutazione e dal Rapporto dell'EUA (European University Association). Tiene conto, altresì, di quanto indicato nei documenti di programmazione del sistema universitario e nei documenti per la programmazione triennale elaborati nel corso del 2008 dagli Organi di Ateneo.

Alla base del Piano vi è, infine, l'analisi dei risultati consuntivi e delle dinamiche economico-finanziarie dei prossimi 4 anni, con particolare riguardo all'evoluzione delle entrate ordinarie, dei trasferimenti ministeriali e delle spese vincolate.

## **4.     *Obiettivi economico-finanziari del Piano.***

Obiettivo del Piano di risanamento è il superamento, nell'arco di 4 anni, degli squilibri esistenti fra i costi e ricavi di esercizio e la sensibile riduzione del fabbisogno finanziario.

A tal fine, nel 2009 il Piano persegue minori costi e maggiori ricavi per un ammontare complessivo di 16,5 milioni di euro. Negli anni successivi gli interventi garantiranno il progressivo raggiungimento dell'equilibrio di bilancio con risparmi pari a 26,5 milioni di euro nel 2010, 32,8 nel 2011, 38,7 nel 2012.

Per ridurre l'ammontare del debito pregresso, e l'importo dei relativi oneri finanziari, nonché per fronteggiare gli squilibri di bilancio che rimarranno nell'arco di attuazione del presente Piano, sarà messa in atto un'operazione di natura straordinaria relativa al patrimonio immobiliare, attraverso la cessione di alcuni immobili di proprietà dell'Università.

L'attuazione del presente Piano dovrà essere costantemente monitorata in modo da verificare tempestivamente la corretta implementazione di quanto stabilito.

Ogni tre mesi verrà discussa dagli Organi di governo una relazione scritta inerente allo stato di avanzamento del Piano stesso, preparata dal Rettore e dal Direttore amministrativo.

## **5. *Proposte di risanamento***

1. Nel 2009 non vengono attivate nuove procedure concorsuali per posti di professore di I e II fascia.
2. Con riferimento al ruolo dei ricercatori, eventuali nuove procedure sono condizionate all'acquisizione di finanziamenti ministeriali ex lege, e le prese di servizio dei vincitori di concorsi già conclusi sono subordinate al riaccertamento della copertura finanziaria nel bilancio preventivo 2009 o successivi.
3. Sino a riaccertamento della relativa copertura finanziaria in sede di bilancio preventivo 2009 o successivi, le procedure concorsuali in corso per il personale tecnico-amministrativo vengono sospese, così come le prese di servizio dei vincitori di concorsi già conclusi. Analogamente non saranno attivate nuove procedure di reclutamento se non alle medesime condizioni e subordinatamente agli stessi accertamenti.
4. Nel quadriennio, gli stanziamenti inerenti agli assegni di ricerca sono effettuati in ragione delle risorse acquisite dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e/o da fondi esterni.
5. Nel quadriennio, gli stanziamenti inerenti alle borse di dottorato sono effettuati in ragione delle risorse acquisite dal MIUR e da altri ministeri e/o da fondi esterni.
6. I finanziamenti di Ateneo per la ricerca (PAR) nel 2009 vengono stabiliti in 1.750.000,00 euro, con riduzione consistente rispetto agli anni precedenti.
7. Le risorse destinate a supplenze e contratti di insegnamento sono ridotte nel 2009 del 50% e negli anni successivi fino al 75% rispetto alla spesa attuale.
8. La percentuale trattenuta dall'Ateneo per convenzioni e fondi esterni viene incrementata al 10%.
9. Viene fatto ricorso a tutte le forme di pensionamento anticipato dei docenti consentite dalla normativa.
10. Il personale tecnico-amministrativo verrà collocato a riposo al raggiungimento di 40 anni di contribuzione.
11. Viene esclusa la possibilità che l'Ateneo conceda il mantenimento in servizio oltre i limiti di età al personale docente e tecnico amministrativo.
12. Per incentivare le scelte di prepensionamento, vengono individuate forme contrattuali di insegnamento per i docenti che cessano il servizio, tali da assicurare all'Ateneo la possibilità di contare su utili esperienze e competenze didattiche, nel quadro di una forte riduzione della

spesa. A tale personale vengono assicurati anche servizi accademici di supporto (accesso biblioteca, email, prestito librario, ecc.).

13. Verrà elaborato e realizzato in tempi rapidi un piano strutturale per la riorganizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare e della sua destinazione d'uso, finalizzato essenzialmente alla progressiva estinzione degli affitti passivi.
14. La dotazione ordinaria per i dipartimenti verrà ridotta dal 2009 del 50%.
15. Verrà operato un forte contenimento delle spese relative ai servizi (utenze, manutenzione straordinaria, risorse elettroniche, rimborso spese personale esterno).
16. Verrà operata una consistente riduzione dei servizi di sorveglianza e custodia e verrà inoltre escluso il ricorso al lavoro interinale.
17. Verrà ridotta la assegnazione di fondi per le biblioteche.
18. I docenti dell'Ateneo non riceveranno compensi per incarichi di docenza all'interno delle scuole di specializzazione.
19. L'attività didattica e di ricerca verrà svolta, oltreché nelle facoltà dell'Ateneo, anche presso le sedi distaccate di Arezzo e Grosseto, per le quali dovranno comunque essere rivisti i rapporti convenzionali con le istituzioni locali per rendere certi ed adeguati i loro impegni finanziarie. Le altre sedi distaccate potranno svolgere attività di ricerca alla condizione che, a consuntivo, non derivi alcun onere al bilancio dell'Ateneo.
20. Verrà compiuta una revisione delle attività che si svolgono nella Certosa di Pontignano, nel Collegio di Santa Chiara ed ai Collegi Riuniti al fine di una ottimale utilizzazione del personale e della struttura.
21. In conseguenza degli interventi sopra indicati, la dotazione del personale docente e tecnico amministrativo subirà una graduale diminuzione, determinando una significativa riduzione dei costi soprattutto negli anni finali del Piano, e che comporterà l'adozione di un contestuale progetto di riorganizzazione.

## **6. *Proposte di miglioramento nell'uso delle risorse***

Altre iniziative utili ad affrontare la crisi finanziaria dell'Ateneo consistono in attività che portano a riduzione di costi nel breve termine o aumento di ricavi ed in attività che permettono un migliore uso delle risorse. Si tratta, in particolare, di interventi volti a ridurre la complessità delle attività svolte, ad utilizzare un ammontare minore di risorse comuni oppure a rendere disponibili preziose risorse umane utilizzabili in maniera più coerente con le attività prioritarie.

In generale, un criterio alla base degli interventi è la verifica della capacità delle iniziative e dei progetti in corso di autofinanziarsi ("effettivo autofinanziamento"), sulla base della considerazione di tutti i relativi costi ed anche di una quota di contributo alle spese generali di Ateneo e/o di Facoltà.

In particolare si opererà nelle seguenti direzioni:

- a) Focalizzare maggiormente le attività di ricerca e di didattica, individuando le priorità sulle quali concentrare le risorse
- b) Basare le decisioni sulla valutazione dei risultati e sul merito

- c) Responsabilizzare maggiormente le strutture scientifiche, didattiche ed amministrative
- d) Rivedere l'organizzazione degli uffici e le procedure amministrative.

Inoltre si procederà a:

1. Verifica della congruità degli spazi in locazione rispetto alle attività istituzionali prioritarie.
2. Verifica della stretta coerenza dei diversi progetti/iniziative di Ateneo con il conseguimento delle finalità istituzionali e con una effettiva capacità di autofinanziamento.
3. Riduzione del numero dei corsi di studio. L'Ateneo passerà dai 116 corsi di studio dell'a.a. 2008-2009 agli 88 dell'a.a. 2009-2010. In particolare, da 61 lauree triennali a 44 e da 55 lauree magistrali a 44. Ulteriori riduzioni potranno derivare come conseguenza dei pensionamenti anticipati.
4. Riduzione della frammentazione della didattica: dall'a.a. 2009-2010 non sarà offerto alcun insegnamento che valga meno di 4 crediti.
5. Definizione di procedure focalizzate alla tempestiva riscossione dei crediti.
6. Aggregazione dei dipartimenti fino al numero massimo di 25.
7. Riduzione significativa del numero dei Master, dei corsi di perfezionamento ecc., sulla base dei risultati formativi conseguiti e delle risorse finanziarie a disposizione, con particolare riguardo al loro "effettivo autofinanziamento".
8. Tutti i nuovi corsi di studio dovranno rispettare i c.d. Requisiti qualificanti e di trasparenza stabiliti dal MIUR.
9. Con riferimento ai corsi di studio che costituiscono continuazione di precedenti corsi, nel calcolo della media triennale degli immatricolati ai fini della verifica dei requisiti minimi di numerosità stabiliti dal MIUR, verrà considerato anche il numero degli immatricolati del 2008-2009, anticipando così la verifica di un anno rispetto a quanto previsto dalla normativa.
10. Verranno definiti nel modo più rigoroso gli Indicatori di produttività scientifica per selezionare i vincitori delle procedure concorsuali, a partire da quelli in corso di definizione da parte del MIUR.
11. La ripartizione delle risorse fra facoltà e dipartimenti verrà collegata ai risultati della Valutazione Triennale della Ricerca da parte del CIVR (Comitato d'Indirizzo per la Valutazione della Ricerca).
12. Verranno introdotti nuovi criteri per l'assegnazione dei budget a disposizione delle strutture didattiche, scientifiche ed amministrative.
13. Riorganizzazione e semplificazione della struttura organizzativa e dei processi amministrativi, in maniera più coerente con le attività istituzionali dell'Università, definendo procedure più certe e tempestive, anche mediante l'implementazione dei regolamenti già approvati.
14. Razionalizzazione e ristrutturazione dei centri servizi.
15. Definizione di procedure di analisi dei rischi operativi e di auditing interno.

16. Introduzione di nuovi meccanismi di governance in grado di garantire una migliore integrazione fra la definizione degli indirizzi strategici dell'Ateneo e l'allocazione delle risorse nonché lo svolgimento di appropriate funzioni di controllo strategico, legale, amministrativo e gestionale.
17. Individuazione di modalità più concrete di coordinamento e cooperazione fra gli Atenei della Toscana, con riferimento sia alle iniziative didattiche e scientifiche sia ad esigenze amministrative comuni.
18. Implementazione di meccanismi di mobilità interna e di riqualificazione del personale a supporto delle attività amministrative, didattiche e di ricerca.
19. Introduzione di un puntuale sistema di controllo di gestione e di reportistica interna in grado di fornire informazioni finanziarie ed economiche, sia per natura sia per destinazione, di natura consuntiva e preventiva, così da permettere agli organi di governo di svolgere al meglio i loro compiti di indirizzo e monitoraggio.
20. Implementazione di un sistema informativo integrato che consenta di disporre di dati maggiormente affidabili e di alimentare correttamente il sistema di controllo di gestione.
21. Introduzione di un sistema di monitoraggio periodico di natura strategica del tipo Balanced Scorecard, che consenta agli organi di governo e ai portatori di interesse di verificare tempestivamente l'implementazione di quanto previsto nel Piano.

### ***Operazione straordinaria sul patrimonio immobiliare***

Come indicato tra gli obiettivi, contestualmente all'attuazione del Piano di risanamento, dovrà essere affrontato e risolto il problema del disavanzo pregresso. A tal fine il Consiglio di Amministrazione ha già attivato procedure di valorizzazione del patrimonio immobiliare attraverso uno specifico incarico alla Società REAG. Sulla base delle risultanze verrà presa la decisione in merito alle migliori soluzioni da adottare. Fra queste vi è sicuramente l'alienazione di uno o più immobili, indicando a tal fine prioritariamente quelli "non strumentali" ai fini istituzionali come la Certosa di Pontignano, il Collegio Santa Chiara, il Palazzo Bandini, senza comunque escluderne altri.

Inoltre si ritiene che debba essere valutato con la Regione Toscana la possibile alienazione di parte della componente assistenziale del Policlinico Le Scotte.