

# **IL BILANCIO DI MISSIONE**

## **DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA (progetto pilota a livello nazionale)**

1. Il bilancio di missione ha lo scopo di “rendere conto” dell’attività svolta da un’organizzazione in termini chiari, rigorosi e concisi agli stakeholders, e in generale a tutti i soggetti ritenuti meritevoli di ricevere tali informazioni.
2. Schematicamente l’analisi empirica del materiale esistente consente di individuare due approcci al bilancio sociale:
  - a) un primo approccio tende a valorizzare lo strumento bilancio sociale esclusivamente nell’ambito delle politiche di comunicazione e di marketing delle organizzazioni;
  - b) un secondo approccio tende a valorizzarne il ruolo gestionale e strategico condizionandone l’uscita all’approvazione dei contenuti e del processo di predisposizione da parte dei vertici dell’organizzazione. In questo approccio, che presenta un maggiore validità sia dal punto di vista teorico sia dal punto di vista gestionale il suo utilizzo come strumento di comunicazione è solo uno degli elementi da considerare.
3. L’Università di Pavia intende procedere alla predisposizione del proprio bilancio di missione come progetto pilota a livello nazionale. L’approccio scelto è quello gestionale e strategico attraverso la formazione di un gruppo di lavoro formato da alcuni esperti di materie aziendali (proponenti il progetto), da alcuni membri del Nucleo di Valutazione e da alcuni esponenti della Direzione Amministrativa. L’istituzione del gruppo di lavoro sul progetto pilota di bilancio di missione, la nomina dei suoi componenti e la definizione dei suoi compiti sono stabiliti dal Senato Accademico su proposta del Magnifico Rettore.
4. La composizione del gruppo di lavoro è la seguente (proposta da integrare):
  1. Prof. Antonella Zucchella;
  2. Dr. Maurizio E. Maccarini;
  3. Prof. Mario Stefanelli,;
  4. Dr. Emma Varasio;
  5. Direttore Amministrativo (o persona da lui incaricata)
  6. ....

Il gruppo di lavoro potrà essere supportato da una risorsa (contratto di collaborazione per neo laureato) su fondi NuV.
5. L’istituzione del gruppo di lavoro e i risultati delle attività svolte dal gruppo medesimo dovranno essere approvate dal Senato Accademico prima della loro pubblicazione e/o comunicazione all’esterno.
6. I contenuti del Bilancio di Missione sinteticamente sono:
  - Definizione degli elementi di identità dell’organizzazione (mission, vision, .....)
  - Mappa degli stakeholder
  - Creazione e distribuzione del valore
  - Misure di soddisfazione degli stakeholder
7. Nel breve documento allegato sono esplicitate alcune ipotesi di lavoro emerse da una prima discussione informale dei contenuti tra i componenti del gruppo di lavoro.

## **Allegato – ipotesi di lavoro**

### **1. L'IDENTITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE**

I concetti base intorno ai quali ruota la definizione dell'identità dell'Università di Pavia sono:

- il ruolo dell'università nella filiera della conoscenza (produzione, trasmissione e diffusione);
- il ruolo degli studenti come risorsa.

#### **A) MISSION**

L'Università di Pavia opera in un contesto competitivo e cooperativo che è contestualmente globale, nazionale e locale. La sua mission è definibile lungo tre dimensioni che rappresentano momenti separati ma integrati della filiera della conoscenza:

- produzione della conoscenza;
- trasferimento della conoscenza;
- diffusione/disseminazione della conoscenza.

Si tratta di una modalità di lettura innovativa della propria identità ed attività che riassume e comprende la definizione tradizionale di Università come organizzazione che svolge compiti di didattica e di ricerca, valorizzando le altre attività istituzionali che vengono svolte a supporto delle due fondamentali mission: l'orientamento, i servizi agli studenti, l'assistenza sanitaria e altre ancora, secondo le specificità di ciascuna.

La produzione della conoscenza coincide – in prima approssimazione – con l'area della ricerca, che va accompagnata ad una azione di disseminazione dei risultati della stessa per contribuire allo sviluppo locale/nazionale/internazionale attraverso pubblicazioni, convegni, seminari, brevetti, licenze, spin off. La didattica e tutte le attività connesse appartengono all'area del trasferimento delle conoscenze. I rapporti con gli enti esterni mirano alla diffusione delle conoscenze per il miglioramento del livello socio economico del paese.

Di seguito si propongono una lista (incompleta) di affermazioni che possono essere vagliate e integrate per completare la definizione dell'identità dell'Università

#### **Didattica**

L'Università è una comunità di docenti, di studenti e di operatori tecnici e amministrativi. L'Università di Pavia è un'università nella quale gli studenti imparano dai docenti e dagli altri studenti.

L'Università di Pavia è un campus universitario che si integra con la città.

L'Università di Pavia è un'università storica che mantiene rapporti di collaborazione scientifica e didattica con tutte le altre università, con particolare riferimento alle altre università storiche d'Europa.

L'Università di Pavia non si rivolge ad un bacino d'utenza locale ma opera sul mercato nazionale/internazionale della formazione soprattutto per quanto riguarda i cicli di studi secondario e terziario.

#### **Ricerca**

L'università si occupa di ricerca di base e applicata, al servizio della comunità scientifica internazionale, del sistema produttivo e di servizi del paese e del territorio nel quale opera.

### Altre attività istituzionali

Assistenza sanitaria. I docenti dell'area biomedica svolgono istituzionalmente assistenza sanitaria percependo una remunerazione differenziale mentre all'università non viene corrisposto alcun compenso. Si tratta in genere di attività di assistenza sanitaria pregiata a vantaggio di ospedali ed enti socio-sanitari.

Per orientamento, servizi agli studenti e altre attività occorrerà specificare occorrerà specificare il ruolo all'interno della mission.

## **B) POSITIONING**

L'Università di Pavia è:

- un'università di antica tradizione storica, contraddistinta da forte visibilità internazionale ed eccellenza nella formazione avanzata e nella ricerca;
- un'università di medie dimensioni;
- un'università multi-disciplinare;
- un'università residenziale;
- un'università con vocazione internazionale;
- una risorsa rilevante per il territorio nel quale insiste (con gli IRCSS e altre istituzioni di ricerca).

## **C) VISION**

L'Università di Pavia si propone di occupare tutto il processo della conoscenza (dalla produzione, al trasferimento, alla diffusione) con particolare enfasi sull'attività di produzione della conoscenza (ricerca).

La didattica universitaria di livello avanzato (master, dottorati, scuole di specializzazione) è coerente con le sue dimensioni medie, la sua reputazione, la vocazione territoriale e il carattere residenziale.

## **2. LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER**

### **Descrizione degli Stakeholder**

Si definiscono stakeholder tutti portatori di interessi che l'Università di Pavia è chiamata a soddisfare e per i quali il bilancio sociale fornisce degli indicatori di performance e delle misure di soddisfazione.

Gli stakeholder dell'Università di Pavia si possono classificare in diretti e indiretti a seconda della rilevanza che l'Università annette a tali interessi.

Gli stakeholder principali sono gli studenti attuali e futuri dell'università.

*Gli stakeholder sono:*

- gli studenti;
- gli enti pubblici
- il mondo delle imprese
- il servizio sanitario nazionale
- i dipendenti (comprese le organizzazioni sindacali)
- la società civile
- la comunità scientifica

- la scuola e in generale il mondo della formazione

La mappa degli stakeholder dovrà essere specificata, ad esempio distinguendo tra diretti e indiretti e motivandone ruolo e obiettivi per rendere possibili la misurazione della performance.

### **Gli studenti**

Il più rilevante stakeholder per l'Università di Pavia sono gli studenti. In questa categoria rientrano tutti gli studenti attualmente iscritti a corsi di laurea (L), corsi di laurea specialistica (LS), dottorati di ricerca, master, corsi di specializzazione e perfezionamento dell'Università di Pavia, compresi coloro che utilizzano la formazione permanente, la formazione a distanza e gli utenti degli esami di stato organizzati dall'Ateneo.

Devono essere considerati anche gli studenti futuri/potenziati con particolare riferimento ai prescritti e gli studenti delle scuole superiori oggetti di attività di orientamento promosse dall'Ateneo.

Particolarmente importanti sono gli studenti dei Corsi di Dottorato per il ruolo essenziale che svolgono nella produzione delle conoscenze.

Vanno inoltre considerate le famiglie degli studenti che sostengono materialmente e moralmente il lavoro degli studenti medesimi.

L'interesse di questi soggetti può essere così declinato: interesse ad accedere all'Università (accesso), a una frequenza senza ostacoli (servizi alla didattica), ad un apprendimento di buon livello (didattica), ad un sostegno nell'inserimento aiuto all'inserimento lavorativo successivo (collocazione nel mondo del lavoro).

### **Gli enti pubblici**

Gli enti pubblici ai quali l'Università di Pavia è chiamata a "rendere conto" (accountability) sono lo Stato italiano (e in particolare il MIUR dal quale riceve la parte più consistente di risorse finanziarie per il suo funzionamento), la Regione Lombardia con la quale ha stipulato il Patto per lo sviluppo, gli enti locali e gli enti pubblici di servizio ai cittadini.

### **Il mondo delle imprese**

Il mondo delle imprese nella sua accezione più ampia (imprese, amministrazioni pubbliche, no profit, libere professioni) al quale l'università fornisce in primo luogo manodopera formata/qualificata. Inoltre fornisce ricerca di base e ricerca applicata mediante contratti specifici

Il servizio sanitario nazionale in particolare si avvale del lavoro dei docenti e ricercatori dell'università che operano in discipline biomediche

### **I dipendenti**

Per dipendenti si intendono principalmente le due categorie: docenti e personale tecnico e amministrativo.

Occorre considerare anche i collaboratori non inquadrati in ruolo che aspirano a tale posizione: cultori della materia, borsisti, e volontari in genere, in un concetto allargato di comunità di ricerca, didattica e servizi.

### **Altri stakeholder**

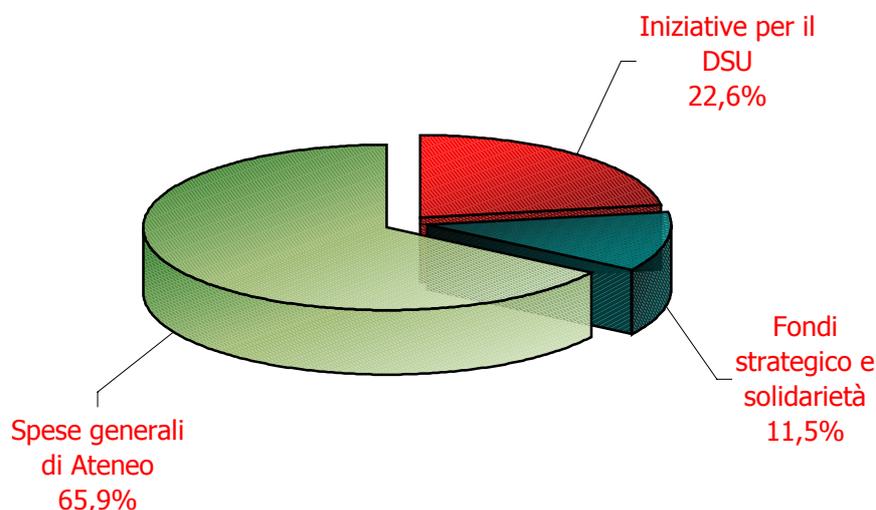
Da definire

### 3. LA DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Grandezze e indicatori che emergono dall'analisi del bilancio dell'Università.

Lo stralcio del documento sull'utilizzo della contribuzione studentesca - che si riproduce di seguito - rappresenta un punto di partenza metodologico di come si voglia rendere leggibili in modo semplice i dati di bilancio. E' bene precisare che si tratta di un testo che riguarda un argomento parziale (la sola contribuzione studentesca) e redatto per fini diversi da quelli della rendicontazione di missione. Rappresenta solo uno spunto per il lavoro futuro.

La proposta prevede che le entrate derivanti dai contributi universitari siano ripartite in tre quote distinte (Figura 14). La quota più rilevante (65.9%) è destinata, assieme agli introiti della tassa di iscrizione, alle spese generali di Ateneo; la seconda quota (22.6%) è destinata a interventi che possono essere ricompresi nel settore del DSU (orientamento, Piano Didattico di Ateneo, tutorato, attività part - time, mobilità internazionale, attività sportive e culturali), mentre l'ultima parte (11.5%) è destinata a costituire due fondi finalizzati al finanziamento di iniziative strategiche o di solidarietà.



**Figura 14.** Proposta di ripartizione delle entrate derivanti dai contributi universitari per tre principali aree di intervento.

La ripartizione dei fondi destinati agli interventi di sostegno al Diritto allo Studio nelle specifiche iniziative di seguito elencate, ricostruisce sostanzialmente la spesa storica registrata negli ultimi anni. La proposta di seguito descritta è da considerarsi come esemplificazione e ovviamente potrà essere modificata di anno in anno, comunque nel rispetto dell'ammontare totale delle risorse assegnate alla categoria di spesa e delle esigenze di bilancio. Le *"Iniziative per il Diritto allo Studio"* comprendono tutti quegli interventi che possono rientrare nel comparto generale delle competenze universitarie per la realizzazione del diritto allo studio, inteso come diritto a studiare bene e con successo.

1. *Attività di orientamento.* Si propone di assegnare il 2.5% della contribuzione studentesca. Tale servizio riguarda potenzialmente la totalità degli studenti e costituisce un aspetto sempre più irrinunciabile. Nell'ipotesi che le entrate contributive siano pari a 16.34 M€, le risorse destinate a tali attività sarebbero 408.6 k€, valore superiore a quello attualmente destinato al Centro Orientamento (237.6 k€), ma che tiene conto sia delle spese di affitto dei locali che dei contratti a tempo determinato attualmente a carico del bilancio del Centro e pertanto appare più ragionevole con le effettive richieste e necessità.

2. *Piano didattico di Ateneo*. Si propone di assegnare a tale intervento il 10% dei contributi universitari, corrispondenti a circa 1.63 M€, valore molto prossimo rispetto all'attuale assegnazione (ca. 1.60 M€).
3. *Attività a tempo parziale*. Si propone di assegnare a tale intervento il 2.2% dei contributi universitari, corrispondenti a circa 359.6 k€ rispetto all'attuale assegnazione pari a ca. 362 k€.
4. *Attività di tutorato*. Si propone di assegnare a tale intervento l'1.7% dei contributi universitari, corrispondenti a circa 277.9 k€ rispetto all'attuale assegnazione pari a ca. 191 k€. L'aumento proposto deriva dalla considerazione che tale fondo, rispetto a quello per le attività a tempo parziale, è rimasto inalterato negli ultimi anni, mentre l'avvio della nuova riforma necessita un rafforzamento di tali iniziative, soprattutto di quelle rivolte agli studenti lavoratori. Inoltre la necessità di tassazione determinerebbe, a parità di finanziamenti, una significativa riduzione delle ore disponibili.
5. *Mobilità Socrates*. Si propone di assegnare a tale intervento il 2.2% dei contributi universitari, corrispondenti a circa 359.6 k€, valore molto prossimo a quello dell'attuale assegnazione. A proposito di tale specifica spesa, l'analisi dei dati contenuti nel rapporto Nuclei2001 evidenzia come il nostro Ateneo sia l'unico che finanzia tale iniziativa con fondi totalmente a suo carico, mentre tutti gli altri Atenei accedono a significativi, quando non totali, finanziamenti europei (Figura 15).
6. *Attività culturali degli studenti*. Si propone di assegnare a tale intervento lo 0.5% dei contributi universitari, corrispondenti a circa 81.7 k€, valore molto prossimo a quello dell'attuale assegnazione.
7. *Attività sportive degli studenti*. Si propone di assegnare a tale intervento lo 0.5% dei contributi universitari, corrispondenti a circa 81.7 k€, valore molto prossimo a quello dell'attuale assegnazione.
8. *Attività di comunicazione e informazione*. Si ritiene utile inserire anche tale voce in quanto la necessità di una corretta e capillare informazione rappresenta un aspetto non marginale del DSU. Inoltre, essendo tale attività anche finalizzata al miglioramento/mantenimento del numero di iscritti, sembra ragionevole correlare le risorse a tal fine destinate con le entrate contributive. Si propone di assegnare a tale intervento il 2.0% dei contributi universitari, corrispondenti a circa 326.9 k€, valore molto prossimo a quello mediamente utilizzato negli ultimi anni.
9. *Borse, contributi e premi di studio per capaci e meritevoli*. Tale iniziativa rappresenta una nuova proposta che intende rafforzare la realizzazione del DSU presso l'Ateneo pavese. Dal momento che negli ultimi anni la carenza di risorse nazionali e regionali ha determinato l'impossibilità di assegnare a tutti gli studenti la borsa di studio regionale e tenuto conto che la percentuale di copertura costituirà un criterio di scelta della Sede di studio, si ritiene utile destinare il 1.0% delle entrate della contribuzione studentesca all'erogazione di borse o contributi di studio per tutti gli studenti idonei e non beneficiari della borsa di studio. Le risorse destinate ammonterebbero pertanto a circa 163 k€ che dovrebbero consentire a 200 – 400 studenti di ricevere almeno un contributo di studio.

Qualora il numero di beneficiari corrispondesse a quello degli idonei, tale fondo potrebbe essere destinato per borse di studio basate unicamente sul merito, eventualmente per incentivare la

frequenza di particolari corsi di studio che, pur essendo strettamente collegati alle esigenze del mercato del lavoro, riscuotono tra gli studenti scarso interesse.

Si propone la creazione di due nuovi e specifici fondi riservando a questi l'11.5% delle entrate derivanti dai contributi universitari (ca. 3,25 M€).

1. *Fondo strategico*. Si propone di assegnare a tale intervento il 10% dei contributi universitari, corrispondenti a circa 1,63 M€. Tale fondo è finalizzato alla realizzazione e/o al sostegno di quegli interventi che gli Organi di Governo ritengono di importanza strategica per l'Ateneo. Si pensi ad esempio all'impegno economico sostenuto nel corrente anno, con risorse del bilancio universitario, per il sostegno dell'avvio della riforma didattica.
2. *Fondo di solidarietà*. Si propone di assegnare l'1.5% della contribuzione studentesca, corrispondenti a circa 245 k€, per la creazione di un certo numero di borse di studio per studenti provenienti da Paesi in via di sviluppo. Appare infatti di primaria importanza considerare la formazione universitaria, soprattutto quella di eccellenza, come uno strumento fondamentale per un reale sostegno ai Paesi più sfortunati che, attraverso un'adeguata formazione dei propri giovani nei più importanti settori della società, possono creare i reali presupposti per una crescita ed uno sviluppo sostenibile.

E' importante a questo punto precisare che le previsioni di entrate contributive per il prossimo anno accademico, in seguito all'introduzione del nuovo indicatore della situazione economica attualmente solo stimato, potrebbero registrare non marginali variazioni, sia in positivo che in negativo. Se si verificasse il secondo caso (minori entrate di quanto previsto), le perdite saranno almeno in parte ammortizzate dalla riduzione delle spese corrispondenti.

Nel caso contrario (maggiori entrate di quanto attualmente previsto) si propone di destinare il maggior introito alle varie iniziative su elencate secondo le percentuali proposte. Nel caso in cui le entrate contributive totali (tassa d'iscrizione e contributi universitari) risultassero maggiori del 20% del FFO, si propone di assegnare l'eventuale eccedenza agli interventi per il sostegno al DSU in quanto coinvolgono direttamente gli studenti (in particolare, si potrebbe ipotizzare un rafforzamento dell'impegno nel comparto borse di studio).

Nello specifico, la contribuzione prevista è pari a 19,89 M€ ed il limite del 20% del FFO è pari a 23,82 M€. Fino a tale limite superiore l'intero ammontare dei contributi sarà ripartito secondo le percentuali su tutte e tre le tipologie di investimento. Se le entrate superassero il limite del 20%, la quota eccedente sarà destinata unicamente a interventi che vedono direttamente coinvolti gli studenti dell'Ateneo.

#### **4. MISURE DI SODDISFAZIONE DEGLI STAKEHOLDER**

Indici e misure qualitative di valutazione dell'attività svolta nei processi di produzione della conoscenza rispetto agli obiettivi (da definire).

Il lavoro del NuV costituisce una base importante per le rielaborazioni necessarie ai fini del bilancio di missione.

NB: La riflessione sulla ricerca di indicatori adeguati presenta un ruolo importante e configura il lavoro come un progetto pilota nell'ambito delle Università italiane.