CARISSIMI,

ho cercato di fare un po' di chiarezza sia su ciò che abbiamo dal documento visionato all'incontro scorso, sia su ciò che possiamo fare, in termini di contributo al risanamento del disequilibrio economico emerso nel bilancio 2025, che tutti conosciamo bene. Quindi ho cercato di ragionare su come e su cosa fare con i lavori della nostra commissione ricavi.

Ci tengo a precisare, che questa mia analisi è solo una base di partenza e mi auguro possa rappresentare un chiarimento della situazione attuale e uno strumento di avvio, per spronarci a dire ognuno la sua, per individuare la migliore via di conduzione dei lavori. Quindi sentitevi assolutamente liberi anche di ribaltare il ragionamento da me condotto.

Ripartendo esclusivamente dal quadro dei target di miglioramento strutturale riportato a pagina 6 e nelle pagine immediatamente successive (DOCUMENTO PIANO DI RIEQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO E STRUTTURALE), emerge anzitutto un dato importante: il target 2026 di 2 milioni non assegna alcuna maggiore entrata specifica alla Terza Missione… anche perché siamo si può dire alla fine. Quindi, andremo a valutare ciò che accadrà dal 2027 a seguire.

Il nostro gruppo Terza Missione (da ora sinteticamente TM) deve quindi utilizzare il 2026 come anno di progettazione e attivazione, affinché le iniziative producano i primi ricavi dal 2027.

I target sui quali lavorare

Dal quadro del Piano (pagina 6 e segg.) risultano le seguenti "modalità di raggiungimento del target", ovviamente vado a riprendere solo quelle che interessano a noi:

Anno	**Misura**	**Target indicato**
2027	Maggiore volume delle attività conto terzi	€ 250.000
2027	Maggiori entrate per formativi abilitanti ecc.	€ 250.000
2028	Maggiore volume delle attività conto terzi	€ 500.000
2028	Maggiori entrate per formativi abilitanti ecc.	€ 250.000
2028	Maggiori entrate Merchandising	€ 250.000

Il portafoglio direttamente collegato alla TM e formazione continua e Merchandising, ammonta quindi a:

- 500 mila euro nel 2027;
- 1 milione di euro nel 2028.

Il fatto che non vi sia continuità negli anni a seguire è motivato, immagino, per una maggiore "prudenza" nel pensare a queste maggiori entrate. Ciò sta anche a significare, a mio avviso, che:

- si possono prevedere ulteriori incrementi nell'ipotesi ottimistica, ma di importi decisamente minori, poiché sarebbe da lavorare sul "mantenere ciò che si è riusciti a ottenere con queste maggiori entrate"
- si può ipotizzare anche che queste maggiori entrate possano realizzarsi non nel 2027 e nel 2028, ma diluirle a partire dal 2027, fino al 2031.

Non andrei a prevedere ulteriori maggiori entrate, ragionerei sempre con queste cifre: osservando la "*diligenza del buon padre di famiglia*", se poi si dovessero realizzare ulteriori risultati positivi…

molto meglio! Credo fermamente che questa sia anche la convinzione di tutti, altrimenti rischiamo davvero di tirare fuori non solo ipotesi eccessivamente "gonfiate", ma anche difficilmente realizzabili e che ci farebbero molto male!

Nella parte che segue, propongo un piano di lavoro.

Divisione del gruppo sulla base dei target

La divisione più efficace, a mio avviso, potrebbe essere pensare a tre nuclei operativi.

Nucleo 1: Attività conto terzi e ricerca commissionata

Target di riferimento

- 2027 € 250.000 maggiore volume delle attività conto terzi
- 2028 € 500.000 maggiore volume delle attività conto terzi

Componenti

- Piero di Carlo;
- Luigi Brunetti;
- Massimo Caulo;
- Francesco Di Giovanni;
- Barbara Iannone.

Perché questa composizione

Fisica, Farmacia e Medicina sono le aree che in UdA rappresentano gli ambiti nei quali possono emergere più facilmente (fermo restando che possiamo richiamare anche ad altre aree che sappiamo funzionare bene con le attività conto terzi):

- servizi di laboratorio;
- utilizzo di apparecchiature e infrastrutture;
- analisi e prove;
- consulenze tecnico-scientifiche;
- ricerca commissionata;
- convenzioni con imprese, ASL e soggetti pubblici;
- attività per il settore farmaceutico, biomedicale, cosmetico, nutraceutico e sanitario.

Ripartizione interna del gruppo di lavoro

Piero di Carlo potrebbe illustrare, grazie ad un censimento delle strumentazioni, dei servizi tecnologici erogabili (ad esempio a chi potrebbero essere offerti i servizi prodotti), chi utilizza già e chi potrebbe utilizzare le infrastrutture (quali soggetti esterni). Eventualmente ragionare sulla costruzione di tariffari. Altro??

Luigi Brunetti ha già avviato, su impulso del Direttore generale, la mappatura dei servizi erogabili dal suo dipartimento al fine di realizzare un contatto più strutturato con le imprese farmaceutiche, cosmetiche e nutraceutiche; l'iniziativa potrebbe, inoltre, estendersi alle analisi e prestazioni di laboratori, a che punto è la ricerca commissionata, nonché gli spin-off ed eventuali start-up, per capire

il potenziale attuale e quello futuro (individuando oltre i servizi già erogati quelli probabilmente erogabili). Eventualmente ragionare sulla costruzione di tariffari. Altro??

Massimo Caulo potrebbe illustrare a fare un censimento sui rapporti con ASL, strutture sanitarie ed enti del settore salute; sulla ricerca clinica o sanitaria commissionata; su altri servizi specialistici compatibili con le funzioni universitarie; sulle convenzioni e attività rivolte alle professioni sanitarie.

Primo risultato da consegnare

Si può pensare a tirare fuori un risultato, molto sintetico del tipo a seguire:

Servizio	Struttura	Cliente attuale e potenziale	Volume previsto	Prezzo	Costi	Quota netta UdA

Attenzione: sul documento, si riporta "quota Ateneo da maggior volume complessivo". Pertanto, non è sufficiente generare € 250.000 di fatturato. Occorre capire quale volume lordo sia necessario per lasciare all'Ateneo una quota effettiva di € 250.000.

Sappiamo, per esempio, che all'Ateneo restano il 17% dei contratti a conto terzi; per ottenere € 250.000, sarebbe necessario generare un volume aggiuntivo di circa € 1,5 milioni. Quindi, occorre prestare attenzione a questa differenza!

Nucleo 2: Formazione continua

Target di riferimento

- 2027 € 250.000 percorsi abilitanti;
- 2028 € 250.000 da percorsi abilitanti, master e altre iniziative formative.

Componenti

- Gilda Antonelli;
- Massimo Caulo;
- Francesco Di Giovanni;
- Barbara Iannone.

Perché questa composizione

Gilda Antonelli potrebbe operare su un modello operativo che conterrà informazioni sull'offerta formativa già erogata e su quella potenziale, sui rapporti con PA e imprese, su altri soggetti attuali e potenziali.

Massimo Caulo, potrebbe far luce su quali percorsi formativi potrebbero contribuire, attivabili ex-novo, in particolare, ad alta domanda, l'ECM, la formazione sanitaria, i corsi per professionisti, le riconversioni e aggiornamenti, la formazione farmaceutica e sanitaria ed i master specialistici, ecc.

Divisione interna

Si potrebbe pensare alla predisposizione di cataloghi formativi, non so e quanti esistono già e se sono completi per ogni area.

Si può predisporre un catalogo di corsi ECM, la formazione per le ASL e le strutture sanitarie, i master e i corsi per le professioni sanitarie, eventuali altre forme di accordo con provider.

Si può predisporre un catalogo di formazione per farmacisti; predisporre un elenco di corsi per industrie farmaceutiche, cosmetiche e nutraceutiche; proporre nuovi master e formazione specialistica. Ecc. ecc.

Per l'anno corrente si è avviata, per la prima volta a livello centrale di Ateneo, una campagna promozionale dell'offerta master con l'obiettivo, e la speranza, di rendere l'offerta più competitiva e attrattiva. Si ritiene, ovviamente, che ciò, a regime, possa generare maggiori risultati negli esercizi futuri.

Primo risultato da consegnare

Si può pensare a tirare fuori un risultato, molto sintetico del tipo a seguire:

Percorso	Destinatari	Iscritti minimi	Quota	Ricavo lordo	Costi	Margine UdA

Chiaramente facendo riferimento sia a quelli già esistenti e approvati, che rappresentano la base di partenza e prevedere come migliorarli e quali invece possono essere ideati e proposti come novità.

Nucleo 3: Merchandising, marchio e ricavi accessori

Target di riferimento

- 2028 € 500.000 da merchandising.

Componenti

- Gilda Antonelli
- Francesco Di Giovanni;
- Caterina Verrigni.;
- Barbara Iannone.

Compiti

Caterina Verrigni potrebbe elaborare una disamina sul trattamento fiscale delle vendite; sull'applicazione dell'IVA; sulla distinzione tra gestione diretta e concessione del marchio; sulla disciplina delle royalty; sui contratti di licensing; sulle sponsorizzazioni; sull'utilizzo commerciale del logo; sulla compatibilità delle attività con la natura pubblica dell'Ateneo.

Gilda Antonelli potrebbe elaborare una disamina individuando prodotti; sull'organizzazione dei canali di vendita; su quali target di mercato; sul coinvolgimento di studenti, alumni e personale; su eventuali e future ipotesi di e-commerce o punti vendita.

Barbara Iannone e Francesco Di Giovanni potrebbero elaborare un censimento su regolamenti, autorizzazioni, procedure di affidamento, rapporti con l'Ufficio comunicazione, verificare i vincoli sull'utilizzo del logo ed un censimento su attività già in essere e quelle potenzialmente attivabili con patrimonio, contratti e acquisti.

Primo risultato da consegnare

Si dovrà probabilmente ragionare e confrontare almeno tre modelli (anche in questo caso, non so se esistono già ipotesi e report in questo senso):

Modello	Investimento UdA	Rischio	Margine	Tempi
Produzione e vendita diretta	Alto	Alto	Potenzialmente elevato	Lunghi
Affidamento a operatore esterno	Medio	Medio	Medio	Medi
Licensing con royalty	Basso	Basso	Più contenuto	Più brevi

Il gruppo dovrebbe verificare quanti prodotti e quale volume di vendite sarebbero necessari per ottenere € 250.000 netti. È un target rilevante e non può essere assunto senza una verifica di mercato.

Risultati primo step

Il coordinamento ed il miglioramento dei risultati prodotti porterà all'elaborazione di un quadro finale dal quale risulteranno:

Anno	Attività	Ricavo lordo (incrementale)	Costi (incrementali)	Quota netta UdA	Rischi	Altro da segnalare
2027						
2028						
2029						
2030						
2031						

Tale quadro è solo indicativo… rivedibile, modificabile, di sicuro ci verranno in mente altri aggiustamenti in corso d'opera.

6. Ultime "raccomandazioni"

La questione centrale che ci dobbiamo porre è: "*per ottenere la quota netta assegnata dal Piano, quale volume complessivo di attività dobbiamo generare, quali iniziative possono produrlo e da quando il relativo effetto potrà essere contabilizzato?*"

Questa domanda consente di passare dai target teorici del Piano a un vero programma operativo. E, nel nostro caso, ha senso suddividere le attività della TM in 3 nuclei operativi differenti.

Focus su: situazione esistente; potenziale aggiuntivo; interlocutori esterni concreti (sia attuali che potenziali); valore economico e tempi di realizzazione. Come già anticipato nell'ambito della riunione

avvenuta il giorno 21 settembre scorso, sono assolutamente necessarie anche attività di benchmark con altri Atenei simili al nostro.

Nota finale: osservazioni, stravolgimenti, sono assolutamente non solo consentiti, ma anche ben accetti!