



**UNIVERSITÀ  
DI SIENA**  
1240  
IL RETTORE

## Relazione al Bilancio Unico di Ateneo 2025

**Prof. Roberto Di Pietra**

Care Consigliere e cari Consiglieri,

in occasione dell'approvazione del "Bilancio Unico di Ateneo per l'esercizio 2025" (di seguito Bilancio 2025) desidero, in continuità con quanto espresso negli anni precedenti, aprire questa relazione rivolgendo un sentito ringraziamento all'intera comunità accademica, ovvero alle persone che giornalmente mettono al servizio dell'Università di Siena le loro competenze e professionalità per conseguire importanti e positivi risultati. Anche nel corso del 2025 il nostro Ateneo ha, infatti, dimostrato una notevole capacità di adattamento, di resistenza e di responsabilità collettiva nell'affrontare un contesto ancora caratterizzato da elementi di grande incertezza, sia sul piano finanziario sia su quello organizzativo.

Il Bilancio che sottopongo alla Vostra attenzione rappresenta, non soltanto il risultato di una gestione economico-finanziaria attenta e prudente, ma anche l'esito di un impegno diffuso che ha coinvolto tutte le componenti dell'Ateneo. In tale prospettiva, appare necessario richiamare sinteticamente i principali fattori che hanno inciso sull'andamento dell'esercizio, al fine di consentire una lettura consapevole dei risultati conseguiti e delle prospettive future.

Il legame logico e gestionale tra queste due prospettive, quella passata e quella futura, appare fondamentale per meglio disegnare i processi strategici e operativi che vorremo intraprendere affinché non risultino obsoleti e, allo stesso tempo, siano realizzabili nel breve e/o nel medio termine a seguito di un'adeguata attività di preparazione e di organizzazione della nostra comunità.

Il primo aspetto su cui voglio portare l'attenzione è il risultato economico di periodo.

Nel corso del 2025 si è registrato un miglioramento del risultato economico di esercizio, che si attesta a circa 8,6 milioni di Euro, in crescita rispetto ai 6,7 milioni di Euro dell'esercizio precedente. Tale risultato positivo conferma la capacità dell'Ateneo di mantenere un equilibrio complessivo della gestione, pur in presenza di vincoli strutturali e dinamiche di costo che continuano a richiedere un'attenta attività di monitoraggio e controllo.

Tabella 1: Andamento risultato economico di periodo UniSi (Euro)

ESERCIZIO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
IMPORTO	+7,8	+7,8	+12,1	+14,9	+13,2	+7,6	+6,7	+8,6

Analogamente a quanto evidenziato negli esercizi precedenti, è tuttavia necessario distinguere tra risultato complessivo e quota effettivamente disponibile per il finanziamento di operazioni a tantum relative alla gestione operativa che si vorranno intraprendere. Una parte significativa dell'utile risulta infatti "vincolata", riducendo gli spazi di manovra per autonome politiche di sviluppo. Questo elemento



**UNIVERSITÀ  
DI SIENA  
1240  
IL RETTORE**

impone una riflessione strategica sulla necessità di rafforzare le fonti di finanziamento alternative, in particolare sviluppando ancora di più la nostra capacità di partecipazione a bandi competitivi, di potenziare le attività di conto terzi e di consolidare le relazioni con il territorio e con i partner istituzionali. Dal punto di vista delle entrate, il sistema di finanziamento dell'Università di Siena continua a basarsi in misura prevalente sui trasferimenti pubblici correnti provenienti da diverse istituzioni oltre il MUR, che nel 2025 ammontano complessivamente a oltre 150 milioni di Euro, cui si aggiungono entrate proprie e contributi per investimenti significativi. In questo contesto, il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) si conferma essere la principale fonte di sostegno, pur permanendo elementi di incertezza legati ai meccanismi di allocazione e alle politiche nazionali di finanziamento del sistema universitario. Rispetto all'esercizio 2025 e alla sostenibilità della performance economica appena presentata è necessario ricordare che nel 2025 l'FFO ha goduto di un sistema di salvaguardia votato in sede CRUI in base al quale tutte le Università hanno potuto ottenere di un incremento minimo del trasferimento pari all'1% e fino ad un tetto massimo dell'8%. Tale accordo ha permesso al nostro Ateneo di avere un ammontare maggiore di risorse che altrimenti non avrebbe certamente ricevuto. Inoltre, è da considerare che sono stati consolidati precedenti piani straordinari di assunzione nella quota base del FFO pari a circa dieci milioni di Euro. Mentre con riferimento ai proventi propri e, in particolare, ai proventi per la didattica, questi sono rimasti nel 2025 (circa 25,778 milioni di Euro) sostanzialmente invariati rispetto a quelli del 2024 (circa 25,771 milioni di Euro).

Tabella 2: FFO 2024-2025 UniSi (Euro)

	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Quota base</b>	50.684.635	61.706.988
<b>Quota premiale</b>	31.328.314	32.949.640
<b>Perequativo</b>	11.138.779	10.294.672
<b>Totale</b>	<b>93.151.728</b>	<b>104.951.300</b>

Queste due voci di Conto economico, l'ammontare del FFO e i proventi della didattica, sono fortemente interdipendenti tra loro, poiché la numerosità degli studenti costituisce uno dei principali driver "gestibili" in funzione della definizione del trasferimento agli Atenei del FFO. Ritengo di fondamentale importanza che il nostro Ateneo continui a perseguire gli obiettivi di sviluppo e di ridefinizione della propria offerta didattica, soprattutto in funzione del sempre maggiore impatto generato dal costo standard nella definizione dell'ammontare del nostro FFO.

Sul versante dei costi di competenza del 2025, si registra un'ulteriore crescita delle spese per il personale, che raggiungono circa 117 milioni di Euro e di queste circa 99,9 milioni di Euro sono totalmente a carico dell'Ateneo, andando quindi ad impattare in modo sostanziale sulla disponibilità dei trasferimenti correnti che otteniamo dal Ministero tramite il FFO. Tale dinamica, già evidenziata negli esercizi precedenti, riflette sia gli effetti degli adeguamenti retributivi sia le politiche di reclutamento e valorizzazione del capitale umano. Come più volte sottolineato, il costo del personale rappresenta una



**UNIVERSITÀ  
DI SIENA  
1240  
IL RETTORE**

componente strutturale e qualificante un Ateneo che tuttavia in termini gestionali risulta difficilmente comprimibile sia in termini quantitativi ma soprattutto in termini strategici e richiede, pertanto, un costante allineamento con le risorse disponibili e l'investimento strategico di quei punti organico che si rendono liberi a seguito del turnover e/o dei piani straordinari messi a disposizione dal MUR.

Accanto alla voce relativa al costo del personale desidero evidenziare, perché fortemente convinto della bontà di tale operazione per l'Università di Siena, il permanere, nell'ambito dei costi, dell'impegno dell'Ateneo nel sostenere gli studenti e le studentesse attraverso interventi significativi nell'ambito del diritto allo studio, dei servizi agli studenti, delle borse e delle attività di supporto alla formazione. Il totale del costo per il sostegno agli studenti è rimasto pressoché inalterato e quello direttamente imputato al Bilancio dell'Ateneo non ha subito riduzioni nel corso dell'esercizio. Questi investimenti, pur incidendo in modo rilevante sui costi complessivi, rappresentano un elemento qualificante della missione istituzionale e contribuiscono alla costruzione di un ambiente accademico inclusivo e attrattivo. L'entità di questi costi permane confermando la struttura della contribuzione studentesca che rimane ben al di sotto del 20% massimo senza alcun incremento da oltre cinque anni.

Particolare attenzione deve essere posta anche agli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria previsti dal D. Lgs. 49/2012. Nel 2025, l'indicatore delle spese di personale si attesta al 69,18%, rimanendo al di sotto della soglia dell'80%, mentre l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) si colloca a 1,07, confermando un equilibrio complessivo positivo. Permane invece una criticità sull'indicatore di indebitamento, pari al 17,49%, superiore al limite del 15%, a causa della presenza di mutui passivi che continueranno a incidere ma solo per il futuro esercizio.

Sul piano finanziario, l'Ateneo presenta una situazione solida, con disponibilità liquide pari a circa 142 milioni di Euro a fine esercizio, in crescita significativa rispetto all'anno precedente. Tale incremento, pari a oltre 30 milioni di Euro, è riconducibile in larga parte alla dinamica dei flussi di cassa e alla gestione efficiente del capitale circolante. Questa disponibilità rappresenta un importante elemento di stabilità, consentendo di sostenere gli investimenti programmati e di far fronte agli impegni finanziari futuri, soprattutto quelli derivanti dall'ingente piano di investimenti strutturali già avviati o in procinto di essere avviati.

Tabella 3: Indicatori D. Lgs. 49/2012 2024-2025

<b>INDICATORI</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Indicatore Spese di Personale (<math>\leq 80\%</math>)</b>	68,62%	69,18%
<b>Indicatore Sostenibilità Economico Finanziaria – ISEF (<math>\Rightarrow 1</math>)</b>	1,08	1,07
<b>Indicatore di Indebitamento (<math>\leq 15\%</math>)</b>	17,34%	17,49%

In questo quadro, assume particolare rilevanza anche la gestione dei pagamenti e del debito commerciale. L'indicatore di tempestività dei pagamenti si attesta a -10,4 giorni, in miglioramento rispetto all'esercizio precedente, evidenziando la capacità dell'Ateneo di rispettare e, in molti casi,



**UNIVERSITÀ  
DI SIENA  
1240  
IL RETTORE**

anticipare le scadenze previste. Analogamente, il debito commerciale residuo risulta in significativa riduzione, confermando l'efficacia delle politiche adottate in materia.

Nel complesso, il Bilancio 2025 restituisce l'immagine di un Ateneo che, pur operando in un contesto complesso, è in grado di mantenere un equilibrio economico-finanziario e di sostenere le proprie attività istituzionali. Le criticità strutturali già evidenziate – in particolare la dinamica del costo del personale, il livello di indebitamento e la disponibilità di risorse libere – richiedono tuttavia un impegno continuo nella ricerca di soluzioni innovative e sostenibili.

In conclusione, i risultati conseguiti nel 2025 rappresentano un punto di partenza per rafforzare ulteriormente il percorso di sviluppo dell'Ateneo, in coerenza con gli obiettivi strategici definiti nella programmazione pluriennale. In tale prospettiva, sarà fondamentale continuare a “valorizzare” le competenze della nostra comunità, consolidare le relazioni con il territorio e investire in ambiti strategici sia in ambito didattico sia in ambito di ricerca.

Chiari segnali legati alla valorizzazione delle competenze presenti nell'Università di Siena sono legati a recenti evidenze che riguardano il lusinghiero risultato nel processo di “accreditamento periodico” da parte dell'ANVUR, il migliore posizionamento nei principali ranking nazionali e internazionali e l'ottimo risultato che abbiamo ottenuto nell'esercizio di valutazione della ricerca (VQR 2019-2024). Questi segnali testimoniano la qualità del percorso che abbiamo intrapreso in questi anni sulla base delle scelte compiute dagli organi del nostro Ateneo. Questi segnali confermano il carattere e la solidità del nostro Ateneo, ovvero la sua capacità di migliorarsi e di cercare la positività con consapevolezza e determinazione, spesso agendo nel silenzio delle azioni quotidiane legate alla didattica, alla ricerca, alla terza missione, all'assistenza, ai processi tecnico-amministrativi.

Ringrazio per questo impegno tutte le componenti che costituiscono la nostra comunità universitaria, ringrazio tutte le persone che nella nostra organizzazione rendono possibile questi risultati certamente positivi che vanno ben oltre le piccole criticità che giornalmente si manifestano e che con il contributo di tutte e tutti sappiamo come affrontare e risolvere allo scopo di rendere possibile la crescita dell'Università di Siena.

Per la realizzazione di questo importante documento che non è mero adempimento amministrativo ma momento di riflessione sulla nostra azione desidero ringraziare la Direttrice Generale, Beatrice Sassi, e tramite lei, tutte le responsabili e i responsabili delle differenti aree organizzative dell'intero Ateneo che hanno contribuito alla redazione del Bilancio 2025.

Un particolare ringraziamento va certamente rivolto al Delegato al Bilancio e ai sistemi di controllo, Pasquale Ruggiero e alla preziosa struttura della Divisione Ragioneria, a Fabio Semplici, Anna Maria Morabito e a tutte le donne e gli uomini di quegli uffici. Il loro lavoro, attento, tenace e determinato ha portato alla redazione del nostro Bilancio 2025.

Roberto Di Pietra  
 Rettore  
 Università degli Studi di Siena

Siena 20 aprile 2026