



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

Relazione del Rettore al Budget 2026

Care Consigliere e cari Consiglieri,

la presentazione del Bilancio di Previsione 2026 rappresenta un momento significativo per la nostra comunità accademica- Il Bilancio costituisce un'occasione, non solo per fare il punto sulla situazione economica e finanziaria dell'Ateneo, ma anche e soprattutto per riflettere sul percorso compiuto, sulle sfide che ci attendono e sulle scelte strategiche che occorre definire e intraprendere. Ogni Bilancio previsionale è, infatti, molto più di un mero documento contabile. Il Bilancio è l'espressione della capacità di un'istituzione di guardare oltre l'immediato, di valorizzare le proprie competenze, di investire sul futuro, di assumersi la responsabilità delle trasformazioni necessarie e, allo stesso tempo, di preservare l'eredità culturale e scientifica che le è stata affidata. Tutte queste sono dimensioni e sfide che dobbiamo definire, accettare e gestire e per le quali dobbiamo necessariamente porre le basi all'interno del documento contabile che vi introduco affinché possiamo affrontarle nel corso del triennio in modo appropriato.

Nel corso dell'ultimo anno accademico, il nostro Ateneo ha affrontato un contesto esterno caratterizzato da profonde incertezze e da una complessità crescente. Il sistema universitario italiano si trova oggi al centro di numerose tensioni: la contrazione demografica, la crescente competizione territoriale e internazionale, la necessità di innovare i modelli didattici e scientifici, le pressioni sui bilanci derivanti dall'andamento economico generale e di quello di finanziamento del sistema universitario in particolare, dall'evoluzione normativa e dalle aspettative sempre più elevate della società nei confronti dell'istruzione superiore. In tale scenario, il Bilancio di Previsione autorizzatorio 2026 e quello triennale 2026-2028 assume il duplice ruolo di strumento gestionale e di atto politico, in quanto orienta le nostre scelte non solo per il prossimo esercizio, ma anche per il medio e lungo periodo.

Uno degli elementi centrali nella costruzione del Bilancio riguarda il "Fondo di Finanziamento Ordinario" (FFO), che continua a costituire la principale fonte di sostegno economico alle attività istituzionali dell'Ateneo. L'assegnazione del 2025, pari a 115.912.467 Euro, ha segnato un apparente miglioramento delle entrate, determinato tuttavia da una condizione eccezionale: la particolare definizione della quota di salvaguardia del DM MUR n. 595 del 7 agosto 2025, collocata tra +1% e +6%. Si tratta di un accadimento straordinario che non può essere considerato indicativo di un trend stabile né, tantomeno, attribuito a un incremento delle performance istituzionali. Per tali ragioni, la stima prudenziale dell'FFO 2026 è stata ricondotta al valore del 2024, pari a 114.829.595 Euro, assumendo che la forbice del 2025 non verrà replicata nel prossimo esercizio ma che, altrettanto, la clausola di solidarietà tra Atenei non verrà rinnovata ed applicata alla ripartizione del FFO. Questa scelta di prudenza ma molto veritiera, sebbene possa apparire restrittiva, rappresenta un atto di responsabilità che tutela la sostenibilità economica dell'Ateneo e ne preserva la programmazione pluriennale senza comprimere in modo eccessivo la possibilità di finanziare la spesa corrente del nostro Ateneo.

Banchi di Sotto 55, Siena

rettore@unisi.it tel. (+39) 0577 235515

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SIENA PEC rettore@pec.unisipecc.it P. IVA 00273530527 CF 80002070524



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

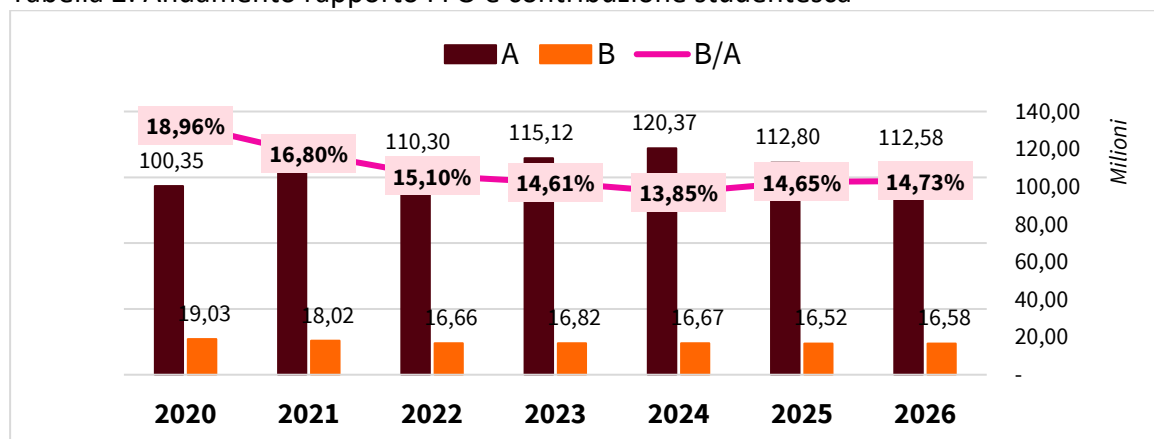
Tabella 1: Previsione FFO 2026 ed assestato 2025

Stima Fondo di Finanziamento Ordinario	2026	2025
FFO (quota base, quota premiale, intervento perequativo)	103.825.504,00	104.951.300,00
Piano straordinari non consolidati	8.754.091,00	8.754.091,00
TOTALE (A)	112.579.595,00	113.705.391,00
No Tax Area -art. 1 c. 265 e 266 L. n. 232/2016	1.000.000,00	1.041.342,00
No Tax Area -art. 1 c. 518 L. n. 178/2020	1.250.000,00	1.165.734,00
TOTALE (B)	2.250.000,00	2.207.076,00
FFO ESERCIZIO IPOTIZZATO (A+B)	114.829.595,00	115.912.467,00

Accanto al FFO, il secondo grande pilastro delle entrate correnti è costituito dalla contribuzione studentesca. Anche in questo caso, il 2026 si presenta come un anno di lieve flessione, con un totale previsto di circa 24,081 milioni di Euro. Tale dinamica rispecchia tendenze nazionali ben note: il calo demografico della popolazione giovane, l'aumentata mobilità studentesca verso poli universitari ritenuti più attrattivi soprattutto perché posizionati in grandi città italiane, la crescente internazionalizzazione del mercato della formazione superiore e l'emergere di nuove forme di concorrenza tra istituzioni accademiche, soprattutto da parte di quelle telematiche. Questo dato ci invita a una riflessione approfondita sulla nostra capacità di attrarre studenti/studentesse e sulla necessità di rafforzare l'offerta formativa, in particolare nelle lauree magistrali, nei percorsi professionalizzanti e nei corsi con una maggiore proiezione internazionale.

A fronte di tale situazione, è con vigore che vorrei richiamare l'attenzione sul fatto che il nostro Ateneo ha sempre, e continua a farlo, deciso di non far gravare sui propri studenti il peso delle incertezze finanziarie che caratterizzano le proprie fonti di finanziamento. Infatti, l'Ateneo senese rispetta ampiamente il tetto del 20% tra contribuzione studentesca e FFO, attestandosi previsionalmente per il 2026 ad un valore del 14,73%.

Tabella 2: Andamento rapporto FFO e contribuzione studentesca



- A rappresenta il Fondo di Finanziamento Ordinario.
- B rappresenta la Contribuzione studentesca al netto dei rimborsi.

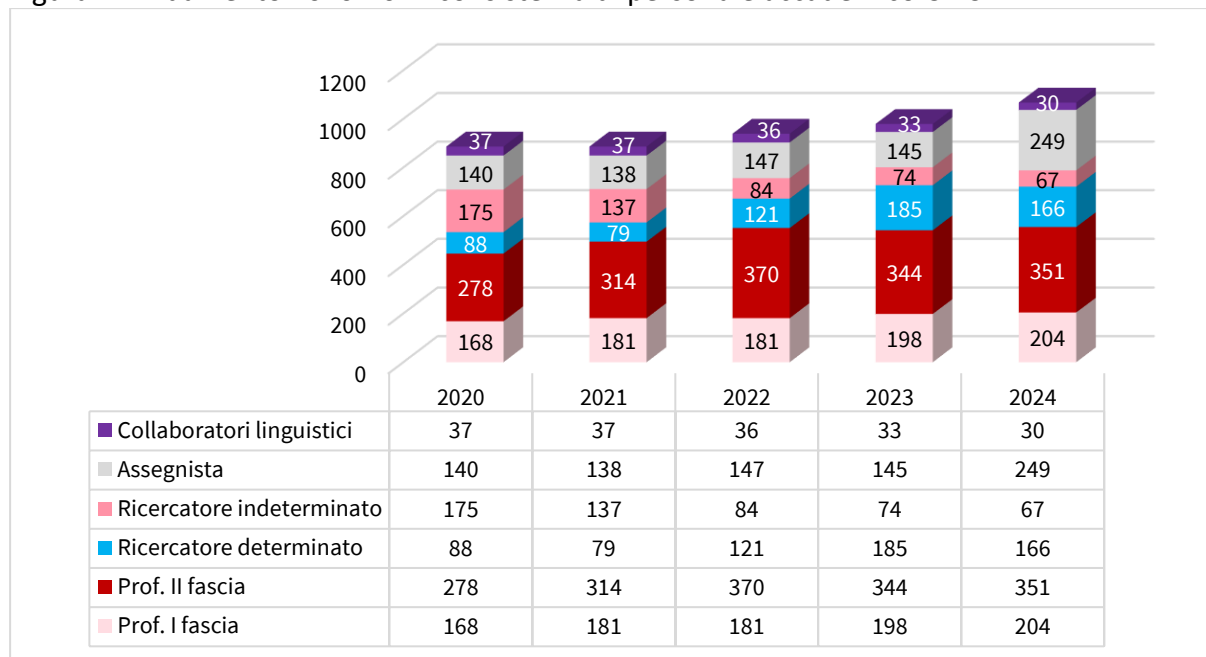


UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

A completare il quadro delle entrate vi sono altri contributi significativi, le risorse provenienti da finanziamenti competitivi della ricerca. In questa voce, un elemento molto importante nel corso degli ultimi esercizi è stato l'ammontare delle risorse finanziarie raccolte dai progetti PNRR. Queste hanno anche per il 2026 un ammontare cospicuo, pari a circa 3,7 milioni di Euro ma in diminuzione rispetto al precedente esercizio, in cui tale ammontare ha sfiorato i circa 15 milioni di Euro. Tale forte riduzione impone all'Ateneo di riattivare e rafforzare la propria capacità di ottenere risorse finanziarie partecipando a bandi competitivi per la ricerca sia a livello nazionale che internazionale (e in primo luogo dell'Unione Europea) al fine di cercare di compensare la riduzione delle risorse disponibili per la ricerca a seguito della conclusione dei progetti PNRR in essere e che vedranno a metà del 2026 la loro conclusione. Queste risorse sono importanti per la vitalità scientifica e formativa dell'Ateneo.

Se sul piano delle entrate il 2026 presenta un quadro composito ma abbastanza stabile nelle sue principali voci di provento, il versante delle spese mette in luce criticità maggiormente rilevanti. La spesa per il personale rappresenta, come in tutti gli Atenei italiani, la componente più significativa del Bilancio e registra una crescita strutturale e duratura legata all'adeguamento ISTAT degli stipendi e del conseguimento degli scatti stipendiali tale da compensare l'eventuale riduzione di tale voce di costo conseguente al mancato utilizzo dei punti POE turnover disponibili per l'Ateneo.

Figura 1: Andamento 2020-2024 consistenza di personale accademico UniSi



Banchi di Sotto 55, Siena

rettore@unisi.it tel. (+39) 0577 235515

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SIENA PEC rettore@pec.unisipec.it P. IVA 00273530527 CF 80002070524



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

Questi valori riflettono non solo dinamiche stipendiali, ma anche le necessità operative di gestire in modo appropriato e strategico tale voce di costo affinché il nostro Ateneo possa, da un lato, ancora garantire livelli elevati di servizi amministrativi, tecnici, di supporto alla didattica e alla ricerca e, dall'altro, un'offerta didattica sostenibile ed attrattiva nei confronti dei nuovi e potenziali studenti/studentesse. Ogni scelta relativa al personale, sia esso docente e/o tecnico-amministrativo, incide profondamente sulla capacità dell'Ateneo di operare con efficacia e tempestività.

A ciò si aggiungono i costi operativi e di funzionamento, che risultano in aumento a causa dell'inflazione e dell'innalzamento generalizzato dei prezzi dei beni e servizi. Le spese relative alla manutenzione degli edifici, ai contratti di servizi essenziali, alle forniture informatiche, alla sicurezza, ai consumi energetici e alla mobilità interna crescono in modo significativo. Il patrimonio edilizio dell'Ateneo, ampio, diversificato e storicamente rilevante, richiede interventi costanti di manutenzione e adeguamento, che generano costi inevitabili e spesso non differibili. L'aumento dei prezzi dell'energia, in particolare, impone una riflessione strategica sull'efficientamento energetico e sugli investimenti infrastrutturali necessari per ridurre i consumi a lungo termine.

Prima dell'applicazione delle misure di sostenibilità economica, il disavanzo tendenziale del Bilancio 2026 ammontava a 3,3 milioni di Euro. Questo valore, se lasciato irrisolto, avrebbe compromesso l'equilibrio del Bilancio e limitato la capacità dell'Ateneo di realizzare programmi di sviluppo. La scelta di adottare misure correttive rappresenta un passo necessario per ristabilire l'equilibrio e consentire una gestione responsabile e lungimirante delle risorse.

Le misure approvate dal Consiglio di Amministrazione il 21 novembre 2025 ammontano complessivamente a 3.275.000 Euro e includono interventi su più fronti: la razionalizzazione degli orari di apertura delle sedi, il contenimento dei consumi energetici, la revisione dei contratti di servizi, la riduzione delle manutenzioni non urgenti, la rimodulazione della programmazione del personale e l'utilizzo mirato delle risorse PNRR per il finanziamento del Piano Strategico di Ricerca. Si tratta di misure impegnative, che richiedono un significativo sforzo organizzativo e una forte collaborazione da parte di tutta la comunità universitaria. La Direzione Generale, insieme alle strutture amministrative, ha già predisposto un sistema di monitoraggio continuo per verificare il raggiungimento delle economie previste.

Il Bilancio 2026 non è soltanto un esercizio di prudenza, ma anche un'occasione per definire con maggiore chiarezza le priorità strategiche del nostro Ateneo. Il Consiglio di Amministrazione ha individuato alcuni assi fondamentali su cui concentrare gli investimenti e le riforme dei prossimi anni. Tra questi, assume particolare rilevanza la revisione dell'assetto delle strutture didattiche e scientifiche, finalizzata a migliorare la coerenza interna dei Dipartimenti, ottimizzare la distribuzione delle competenze e favorire sinergie utili alla ricerca e alla didattica. L'analisi dei carichi didattici, delle disponibilità di spazi e dell'articolazione interna delle strutture sarà essenziale per progettare un assetto più snello, funzionale e orientato al futuro.

Banchi di Sotto 55, Siena

rettore@unisi.it tel. (+39) 0577 235515

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SIENA PEC rettore@pec.unisipecc.it P. IVA 00273530527 CF 80002070524



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

Un secondo asse di intervento riguarda l'offerta formativa. La necessità di rendere i nostri Corsi di Studio più attrattivi, innovativi e rispondenti alle esigenze del mondo del lavoro è una sfida indispensabile. L'Ateneo intende investire nell'innovazione didattica, nell'internazionalizzazione dei percorsi, nella revisione dei curricula e nella creazione di nuove opportunità formative in grado di intercettare la domanda crescente di competenze avanzate. L'analisi dei tassi di immatricolazione, della qualità percepita dai nostri studenti, dei risultati occupazionali e degli sbocchi professionali sarà un elemento chiave per indirizzare le scelte future.

La razionalizzazione della rete bibliotecaria rappresenta un altro ambito strategico. Le biblioteche costituiscono un presidio fondamentale per la vita accademica, ma richiedono una gestione attenta degli spazi, delle risorse e del personale. L'obiettivo è migliorare l'efficienza dei servizi ed ottimizzare le sedi, in coerenza con le tendenze internazionali nel settore della ricerca.

L'efficientamento energetico, già citato, è una priorità strategica che riguarda sia la sostenibilità ambientale sia la riduzione dei costi di funzionamento. Gli interventi previsti, anche grazie al supporto delle risorse PNRR, consentiranno di migliorare la classe energetica degli edifici, di ridurre i consumi e di modernizzare gli impianti. Questo non solo ridurrà le spese nel medio-lungo periodo, ma contribuirà anche a rendere l'Ateneo più sostenibile e competitivo.

Infine, la riorganizzazione dei servizi amministrativi rappresenta un elemento imprescindibile per migliorare l'efficienza e la qualità dell'azione amministrativa. L'obiettivo è semplificare le procedure, digitalizzare i processi, ridurre le ridondanze e migliorare la capacità delle strutture di rispondere alle esigenze della comunità accademica. Si tratta di un percorso che richiederà investimenti in formazione, tecnologia e capacità organizzativa, ma che potrà portare benefici significativi nel medio periodo.

Per conseguire questi cambiamenti è necessario mettere a riparo l'andamento della gestione corrente affinché questa possa in modo sostenibile esplicitarsi nel continuo e nel futuro a medio e lungo termine.

A fronte di tutte le sfide e le azioni prospettate sinora, intendo con fermezza sottolineare che il nostro Ateneo ha cercato di salvaguardare nella misura massima possibile l'area dei servizi agli studenti evitando di intaccare le allocazioni di risorse destinate ai servizi agli studenti che trovano la loro fonte all'interno del Bilancio dell'Università di Siena.

In questo quadro complesso ma orientato allo sviluppo, il Bilancio 2026 rappresenta un atto di responsabilità e di visione prospettica. La nostra Università è chiamata a trovare un equilibrio tra sostenibilità finanziaria e ambizione istituzionale, tra prudenza gestionale e apertura all'innovazione, tra continuità e cambiamento. La nostra storia, lunga quasi otto secoli, e le vicissitudini più recenti che, assieme, abbiamo affrontato testimoniano la capacità di questa comunità di affrontare le sfide con determinazione, competenza e spirito di servizio. Il Bilancio del 2026 è espressione di questa stessa capacità.

Banchi di Sotto 55, Siena

rettore@unisi.it tel. (+39) 0577 235515

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SIENA PEC rettore@pec.unisipec.it P. IVA 00273530527 CF 80002070524



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
RETTORE

Desidero concludere questa relazione al Bilancio previsionale 2026 esprimendo un profondo ringraziamento a tutte le componenti dell'Ateneo che, con professionalità, impegno e senso delle istituzioni, hanno contribuito alla sua costruzione a partire dalla Direttrice Generale, Beatrice Sassi, al Delegato al Bilancio e ai Sistemi di Controllo Interni, Pasquale Ruggiero, all'Area Sistema Contabile e in particolare a Fabio Semplici e Anna Maria Morabito e a tutte le strutture amministrative coinvolte (i Dipartimenti, i Centri, le Aree dirigenziali e tutto il personale tecnico-amministrativo).

Un ringraziamento speciale va alle studentesse e agli studenti, che rappresentano la ragion d'essere della nostra missione istituzionale che cerchiamo di realizzazione senza risparmio con il nostro personale docente e tecnico-amministrativo. Senza il contributo e l'orientamento al futuro di ciascuno, nulla di quanto realizzato sarebbe possibile e sarà possibile.

Siena, 22 dicembre 2025

Roberto Di Pietra
 Rettore Università di Siena