Relazione al Bilancio Unico di Ateneo Esercizio 2025

23 Settembre 2026

Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Siena

Sommario

1. Premessa 3

2. Programmazione e quadro di riferimento ANVUR 3

3. Il Conto Consuntivo 2025 4

3.1. Le fonti di finanziamento 4

3.2. Gli investimenti 6

3.3. La sostenibilità finanziaria 8

3.4. La gestione 9

3.4.1. La gestione operativa 9

I proventi della gestione operativa 9

I costi della gestione operativa 12

3.4.2. La gestione finanziaria e la gestione straordinaria 14

4. La pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo 15

5. La coerenza tra pianificazione strategica, budget triennali e annuali 16

6. Il sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione 17

7. Conclusioni 19

1. Premessa

La presente Relazione di accompagnamento al bilancio è redatta ai sensi e per le finalità contenute, in particolare, al comma 21, dell'art. 5 della legge 537/1999, tenuto altresì conto dei compiti del Nucleo di Valutazione (NdV) di cui all'art. 1, comma 1 della legge 370/1999 (valutazione interna degli Atenei), il quale prevede che: "Le università adottano un sistema di valutazione interna della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio, verificando anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa".

2. Programmazione e quadro di riferimento ANVUR

Il tema dell'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo di performance, a loro volta connessi con il Documento di Pianificazione strategica è oggetto, da alcuni anni, di rilevante attenzione da parte del legislatore e dell'ANVUR. Il D. Lgs. n. 74/2017, che ha modificato il D. Lgs. n. 150/2009, prevede infatti e più nello specifico, che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance contenga "le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio" (art. 5, c. 1, lett. c).

Nel quadro di riferimento, occorre inoltre tenere conto delle "Linee guida per il sistema di assicurazione della qualità negli atenei" del 13 febbraio 2023 (di seguito LG) adottate da ANVUR, le quali, rispetto alla gestione delle risorse (Ambito B), definiscono specifici requisiti di AQ (Ambito B.2 - Risorse finanziarie; B.2.1 Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie).

In particolare l'ambito B (gestione delle risorse) delle citate LG prevede che "gli Atenei devono dimostrare la piena sostenibilità economico finanziaria delle attività svolte ed essere in possesso di un sistema di programmazione e gestione delle risorse finanziarie in grado di mantenerla nel tempo".

Più nel dettaglio, la relazione del NdV diventa uno strumento di monitoraggio e valutazione del punto di attenzione B.2.1 delle LG relative alla Pianificazione e alla gestione delle risorse finanziarie, in armonia con i sotto-ambiti i cui aspetti in valutazione sono i seguenti:

- l'Ateneo definisce e attua una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo per la didattica, la ricerca, la terza missione/impatto sociale e le altre attività istituzionali e gestionali (B.2.1.1);
- i budget triennali e annuali dell'Ateneo (economico e degli investimenti) sono coerenti con la pianificazione strategica dell'Ateneo, definiti tramite proiezioni motivate e attendibili e assicurano il raggiungimento degli obiettivi fissati (B.2.1.2);
- l'Ateneo si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni (B.2.1.3);
- dall'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi e dall'andamento degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria si riscontra la piena sostenibilità attuale e prospettica degli equilibri economico-finanziari (B.2.1.4).

È utile precisare che il NdV, per quanto di competenza e avendo a riferimento il Bilancio unico di esercizio 2025 e i documenti obbligatori ad esso connessi, tutti approvati, previo parere favorevole motivato del Collegio dei Revisori dei conti, dal Consiglio di Amministrazione dell'Università di Siena, espone alcune informazioni di sintesi, attingendo anche alla nota integrativa. Per effettuare le proprie valutazioni, il Nucleo di Valutazione ha preso in esame i seguenti documenti predisposti dai competenti Uffici dell'Amministrazione:

- Stato Patrimoniale;
- Conto Economico;
- Rendiconto Finanziario;

- Prospetto del Patrimonio netto;
- Nota Integrativa;
- Relazione sulla gestione 2025;
- Relazione dei Revisori al Bilancio 2025;
- Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026;
- Piano integrato di attività e organizzazione 2025-2027;
- Piano integrato di attività e organizzazione 2026-2028;
- La relazione sulle performance 2025;
- Pianificazione Strategica 2024-2026, con documenti aggiornati di monitoraggio/riesame 2025-2026;
- Bilancio di sostenibilità 2025;
- Bilancio di genere 2025.
- Autovalutazione di Sede predisposta dall'Ateneo nell'ambito del processo di Accreditamento Periodico AVA 3;
- Rapporto ANVUR di Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio dell'Università degli Studi di Siena, approvato dal Consiglio Direttivo ANVUR con Delibera n. 121 del 27 maggio 2026.

3. Il Conto Consuntivo 2025

Nella presente relazione al conto consuntivo il Nucleo di Valutazione espone gli esiti delle analisi svolte in merito alla gestione del bilancio dell'Università di Siena.

3.1. Le fonti di finanziamento

Dall'analisi delle **fonti esterne di finanziamento** dell'Ateneo nel 2025 l'ammontare complessivo dei debiti nei confronti dei terzi (Tabella 1) conferma il trend di diminuzione già osservato negli esercizi precedenti, riducendosi di circa 1,4 milioni di euro, pari al 2,9% rispetto all'esercizio precedente. Negli ultimi undici anni il debito complessivo si è ridotto di circa 39,9 milioni di euro, pari a una diminuzione del 46,4% rispetto al 2015, valore estremamente significativo e segnaletico della continuità dell'azione di contenimento dell'esposizione debitoria dell'Ateneo.

Tabella 1. Debiti verso terzi, anni 2015-2025, variazione annuale e percentuale

Anno	Debiti verso terzi	Variazione annuale	Variazione in %
2015	86,0	--	----
2016	76,6	- 9,4	- 10,9
2017	72,6	- 4,0	- 5,2
2018	66,4	- 6,2	- 8,5
2019	63,9	- 2,5	- 3,8
2020	61,0	- 2,9	- 4,5
2021	56,0	- 5,0	- 8,2
2022	54,4	- 1,6	- 2,9
2023	53,1	- 1,3	- 2,4
2024	47,5	- 5,6	- 10,5
2025	46,1	- 1,4	- 2,9
	variazione 2015-2025	- 39,9	- 46,4

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Stato Patrimoniale, Bilanci consuntivi anni 2015-2025, valori espressi in milioni di euro

Per quanto attiene alla composizione delle fonti di finanziamento esterne, i *Mutui e debiti verso banche* (Tabella 2) continuano a ridursi in misura significativa. Si tratta del debito per i tre mutui passivi stipulati con la Banca Monte dei Paschi di Siena. Nel 2025 il debito verso banche si attesta a 7,4 milioni di euro, in diminuzione di 6,5 milioni rispetto ai 13,9 milioni del 2024, per effetto principalmente del rimborso della quota capitale dei mutui. Il Nucleo rileva come la quasi completa restituzione del debito avverrà entro il 2026, esercizio nel quale il debito residuo ammonterà a circa 600 mila euro, mentre dal 2027 il debito verso

banche risulterà azzerato. La prospettiva di prossima estinzione dei mutui appare particolarmente positiva, in quanto consentirà di liberare risorse attualmente assorbite dal servizio del debito, rendendole disponibili per nuovi flussi di investimento e di sviluppo dell'Ateneo.

Tabella 2. Debito verso banche 2025-2026, composizione e scadenze

Anno	Mutuo 1 di 43 mln	Mutuo 2 di 45 mln	Mutuo 3 di 7,2 mln	Totale
2025	3,1	3,2	1,1	7,4
2026	0	0	0,6	0,6
2027	0	0	0	0

Fonte: adattamento dal Bilancio consuntivo 2025, p. 50, valori espressi in milioni di euro

Alla voce *Debiti verso fornitori* risultano iscritti tutti i debiti verso terzi per l'acquisto di beni e servizi per attività istituzionali e commerciali, mentre nei *Debiti verso fornitori per fatture da ricevere* sono registrati gli importi della merce arrivata o del servizio prestato ma per i quali, alla fine dell'esercizio, non era ancora pervenuta la relativa fattura. Nel 2025 i *Debiti verso fornitori* presentano un valore di 6,6 milioni di euro, in lieve diminuzione rispetto al 2024, quando erano pari a 6,8 milioni di euro. All'interno della voce, i debiti per fatture da ricevere diminuiscono da 3,8 milioni di euro nel 2024 a 2,7 milioni nel 2025, mentre i debiti verso fornitori propriamente detti aumentano da 3,0 milioni a 3,9 milioni di euro.

I *Debiti verso Dipendenti e assimilati* si riferiscono per lo più a stipendi oggetto di pagamento nell'esercizio successivo, a debiti per missioni e compensi di competenza di un esercizio ma pagati in quello successivo, nonché ad arretrati e altre competenze rilevate in chiusura di esercizio. Nel 2025 i Debiti verso Dipendenti ammontano a 9,6 milioni di euro, in aumento rispetto ai 6,5 milioni del 2024. Tale incremento è riconducibile, in particolare, agli importi dovuti per il rinnovo contrattuale 2025 del personale tecnico-amministrativo, la cui liquidazione è avvenuta nei primi mesi del 2026, oltre che ad altre componenti relative ad arretrati, fondi accessori, incentivi e retribuzioni di posizione e risultato.

Tra le altre voci del passivo figurano poi il Fondo per il trattamento di fine rapporto per il lavoro subordinato e il Fondo per rischi ed oneri. La consistenza del Fondo TFR risulta modesta e sostanzialmente stabile, in quanto, nelle università, il TFR si riferisce esclusivamente al debito per il trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato maturato a favore del personale esperto linguistico. Nel 2025 il Fondo TFR ammonta a 900 mila euro, in analogia al valore del 2024.

Il *Fondo per rischi ed oneri* accoglie gli accantonamenti di risorse che rappresentano per l'Ateneo una consistente riserva prudenziale costituita per far fronte, nei futuri esercizi, ad eventuali spese di diversa natura. In particolare, il fondo è composto dal Fondo rinnovi contrattuali, da Altri fondi per personale e assimilati, da Altri fondi per oneri, dal Fondo contenzioso per liti in corso, dal Fondo per rischi su progetti rendicontati e dal Fondo oneri per imposte. Il fondo nel 2025 presenta un valore in incremento rispetto al 2024, pari a 28,7 milioni di euro, contro i 26,2 milioni del 2024, con una variazione positiva di circa 2,5 milioni di euro. Su tale incremento incide in particolare il Fondo per rischi su progetti rendicontati, che passa da 10,1 milioni a 14,0 milioni di euro, a fronte di accantonamenti connessi ai rischi di rendicontazione dei progetti PNRR e PRIN; in senso opposto rilevano i rilasci del Fondo per contenziosi in corso, che passa da 3,8 milioni a 2,4 milioni di euro.

Infine, nel passivo patrimoniale sono riportate le voci relative ai *Ratei e risconti passivi e contributi agli investimenti* e ai *Risconti passivi per progetti e ricerche in corso*. L'ammontare dei *Ratei e risconti passivi e contributi agli investimenti* passa da 50,2 milioni di euro nel 2024 a 55,9 milioni nel 2025, con un incremento di 5,7 milioni. La variazione è riconducibile sia all'aumento dei contributi agli investimenti, che passano da 9,0 milioni a 13,6 milioni di euro, sia all'incremento degli altri ratei e risconti passivi, pari a 42,3 milioni nel 2025. I *Risconti passivi per progetti e ricerche in corso* aumentano anch'essi, passando da 64,6 milioni di euro nel 2024 a 70,0 milioni nel 2025. Si tratta di quote di proventi rilevati nell'esercizio ma di competenza economica di esercizi successivi.

Passando ora all'analisi delle **fonti di finanziamento interne**, l'Ateneo individua l'ammontare complessivo di risorse dell'Università che può essere utilizzato per finanziare indistintamente i diversi impieghi che si leggono nell'Attivo dello Stato Patrimoniale (Tabella 3).

Tabella 3. Patrimonio netto e Risultato esercizio, 2015-2025

Anno	Patrimonio netto	Risultato di esercizio
2015	- 11,0	5,5
2016	- 6,6	4,7
2017	6,6	13,2
2018	14,4	7,6
2019	22,1	7,8
2020	36,0	12,2
2021	50,9	15,0
2022	64,1	13,2
2023	71,8	7,7
2024	78,5	6,7
2025	87,1	8,6

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Stato Patrimoniale, Bilanci consuntivi anni 2015-2025, valori espressi in milioni di euro

Nell'ultimo esercizio il patrimonio netto raggiunge la consistenza di 87,1 milioni di euro, con un risultato di esercizio pari a 8,6 milioni di euro. Il patrimonio netto risulta quindi in ulteriore rafforzamento rispetto ai 78,5 milioni di euro del 2024, confermando la capacità dell'Ateneo di consolidare nel tempo la propria struttura patrimoniale. Il risultato di esercizio 2025 risulta inoltre superiore a quello dell'esercizio precedente, che era pari a 6,7 milioni di euro.

Si rileva quindi positivamente la capacità gestionale dell'Università di Siena, che anche nel 2025 ha conseguito un avanzo di gestione, rafforzando ulteriormente il patrimonio netto e proseguendo al contempo nel percorso di riduzione dell'indebitamento bancario. Tale risultato appare particolarmente apprezzabile in quanto si colloca in un quadro ancora caratterizzato da tensioni sui costi di funzionamento e del personale e dalla necessità di mantenere adeguati presidi prudenziali, anche in relazione ai rischi connessi alla rendicontazione dei progetti finanziati.

Infine, la capacità di programmazione e di controllo delle risorse finanziarie manifestata dal 2015 al 2025 dall'Università di Siena pone l'Ateneo in una situazione di consolidata solidità patrimoniale. Se a tale considerazione si aggiunge la prossima estinzione dei mutui, ormai sostanzialmente concentrata nell'esercizio 2026, è possibile apprezzare la sana gestione finanziaria espressa dall'Università di Siena, che le ha consentito di ricostituire il proprio patrimonio, rimborsare progressivamente i mutui, ridurre gli oneri finanziari e mantenere l'operatività della gestione dell'ente anche in un contesto caratterizzato da vincoli e incertezze a livello nazionale e internazionale.

3.2. Gli investimenti

L'analisi viene condotta soffermando l'attenzione sulle due sezioni principali che compongono l'attivo patrimoniale, ossia le immobilizzazioni e l'attivo circolante. Nel 2025, il valore delle **immobilizzazioni** dell'Ateneo (Tabella 4) registra una variazione in crescita di 3,7 milioni di euro, passando da 98,7 milioni di euro nel 2024 a 102,4 milioni nel 2025. Tale incremento è dovuto sostanzialmente alla crescita delle immobilizzazioni materiali, che passano da 97,1 milioni a 100,9 milioni di euro, per effetto degli investimenti realizzati nell'esercizio e della capitalizzazione delle manutenzioni straordinarie su edifici di proprietà. In particolare, gli incrementi più rilevanti riguardano i fabbricati, gli impianti e attrezzature, le attrezzature scientifiche e le immobilizzazioni in corso e acconti.

Tabella 4. Immobilizzazioni, composizione 2023-2025

Anno	Immobilizzazioni immateriali	Immobilizzazioni materiali	Immobilizzazioni finanziarie	Totale Immobilizzazioni
2023	0,7	93,0	0,1	93,8
2024	1,5	97,1	0,1	98,7
2025	1,4	100,9	0,1	102,4

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Stato Patrimoniale, Bilanci consuntivi anni 2023-2025, valori espressi in milioni di euro

Rispetto alla composizione qualitativa delle immobilizzazioni, la quasi totalità delle **immobilizzazioni** ha carattere **materiale**, consistendo essenzialmente in terreni, fabbricati, impianti, attrezzature e dotazioni funzionali alla didattica, alla ricerca e allo svolgimento delle attività istituzionali dell'Ateneo. Come si nota dalla Tabella 4, le immobilizzazioni materiali rappresentano anche nel 2025 la componente largamente prevalente del totale delle immobilizzazioni.

Il consistente incremento del valore dei *Fabbricati* è dovuto alla capitalizzazione delle manutenzioni straordinarie intervenute nell'esercizio 2025, riferibili a interventi per migliorie e ristrutturazioni su edifici di proprietà. Gli interventi più significativi riguardano il Polo scientifico universitario Presidio San Miniato, in particolare i lavori relativi alla copertura dell'immobile, nonché l'impianto antincendio della sede di Via Mattioli n. 10 a Siena.

Risulta inoltre in aumento il valore delle *Attrezzature scientifiche* nell'esercizio 2025, che mantiene il trend di crescita osservabile a partire dal 2023, anno in cui si è avviato il ciclo di investimenti e rinnovo di tali tipologie di beni necessari alla ricerca e alla didattica. In particolare, il valore delle *Attrezzature scientifiche* passa da 10,2 milioni di euro nel 2024 a 10,4 milioni di euro nel 2025, a fronte di incrementi dell'esercizio pari a circa 4,0 milioni, parzialmente compensati dagli ammortamenti. Tale voce si riferisce all'acquisizione e installazione di impianti e macchinari destinati alle attività tecnico-scientifiche e di ricerca acquisite da parte delle strutture dipartimentali, dei Centri di servizio e delle diverse aree dirigenziali.

La voce *Immobilizzazioni in corso e acconti* si riferisce alle opere edilizie, alle ristrutturazioni e alle manutenzioni straordinarie ancora in corso al termine del 2025. Tale voce passa da 9,3 milioni di euro nel 2024 a 9,9 milioni di euro nel 2025. Gli importi più rilevanti continuano a riferirsi ai lavori di manutenzione straordinaria delle coperture piane del Polo Scientifico di San Miniato, non ancora completamente conclusi e quindi non ancora interamente capitalizzabili sui beni oggetto di ristrutturazione. Rilevano inoltre le consulenze tecniche relative al Palazzo Bandini Piccolomini, nell'ambito del progetto "WOW", e alla realizzazione del nuovo Palascherma in uso al CUS, entrambi sostenuti integralmente da finanziamenti esterni.

Le **immobilizzazioni immateriali** si attestano a 1,4 milioni di euro nel 2025, in lieve diminuzione rispetto a 1,5 milioni di euro del 2024. Esse comprendono, tra le altre componenti, diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno, concessioni, licenze, marchi e diritti simili, nonché altre immobilizzazioni immateriali. La voce Brevetti continua a rappresentare la patrimonializzazione delle nuove conoscenze prodotte dall'Ateneo attraverso le attività di tutela della proprietà intellettuale. Al 31 dicembre 2025 l'Università di Siena presenta in portafoglio 166 titoli attivi, articolati in 62 domande di brevetto, 52 brevetti concessi e 51 validazioni europee, organizzati in 46 famiglie brevettuali. Le immobilizzazioni finanziarie rimangono invece stabili a circa 78 mila euro.

L'attivo **circolante conferma** il trend espansivo rilevato negli ultimi esercizi e passa a 172,3 milioni di euro nel 2025, rispetto ai 155,2 milioni del 2024, con un incremento complessivo di 17,2 milioni di euro. L'attivo circolante è costituito in larga prevalenza dalle disponibilità liquide e, in misura minore, dai crediti verso terzi come si desume dalla Tabella 5.

Tabella 5. Attivo circolante, composizione 2023-2025

Anno	Rimanenze	Crediti	Attività finanziarie	Disponibilità Liquide	Totale Attivo circolante
2023	0,1	59,0	0,0	89,5	148,6
2024	0,1	43,7	0,0	111,4	155,2
2025	0,1	30,2	0,0	142,0	172,3

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Stato Patrimoniale, Bilanci consuntivi anni 2023-2025, valori espressi in milioni di euro

La voce *Crediti* (Tabella 6) subisce un decremento, passando da 43,7 milioni di euro nel 2024 a 30,2 milioni nel 2025, con una riduzione pari a 13,5 milioni di euro. Tale diminuzione si accompagna al forte incremento delle *Disponibilità liquide*, segnalando la conversione di una parte significativa dei crediti in cassa. I minori crediti sono relativi soprattutto al decremento della sottovoce *Crediti verso MUR e altre Amministrazioni centrali*, che passa da 27,5 milioni di euro nel 2024 a 13,8 milioni nel 2025. Su tale dinamica

incide, in particolare, la riscossione di consistenti saldi relativi ai finanziamenti dei contratti di formazione specialistica di area medica e ad altri contributi pubblici.

La dinamica dei *Crediti verso il MUR e le altre Amministrazioni centrali* è, come già rilevato negli esercizi precedenti, in larga misura indipendente dalle azioni dell'Ateneo. Infatti l'Ateneo senese, al pari delle altre università italiane, può iscrivere i crediti di tale tipologia quando sussistono i presupposti giuridici, ma poi deve sottostare alle tempistiche di pagamento delle pubbliche amministrazioni, che sono altamente variabili. Nel 2025 la riduzione dei crediti ha avuto un impatto positivo sulla liquidità complessiva dell'Ateneo.

Per quanto concerne le *Disponibilità liquide*, esse sono pari a 142,0 milioni di euro nel 2025, rispetto ai 111,4 milioni del 2024, con un incremento pari a 30,6 milioni di euro. Tale andamento è coerente con quanto rappresentato nel Rendiconto finanziario, che evidenzia un flusso monetario dell'esercizio positivo per 30,6 milioni di euro, determinato in misura rilevante dal cash flow operativo e dalla diminuzione dei crediti.

3.3. La sostenibilità finanziaria

La sostenibilità finanziaria si calcola sommando i Crediti (a) e le Disponibilità liquide (b) e sottraendo i Debiti (c) (Tabella 6).

Tabella 6. Sintesi della situazione finanziaria, 2023-2025

Anno	Crediti a	Disponibilità liquide b	Debiti c	Situazione finanziaria a+b-c
2023	59,0	89,5	53,1	95,4
2024	43,7	111,4	47,5	107,5
2025	30,2	142,0	46,1	126,1

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Stato Patrimoniale, Bilanci consuntivi anni 2023-2025, valori espressi in milioni di euro

La situazione finanziaria già dal 2023 appare solida, in rapida e positiva evoluzione nel trend triennale. Nel 2025 essa raggiunge il valore di 126,1 milioni di euro, in ulteriore miglioramento rispetto ai 107,5 milioni del 2024. Tale incremento è riconducibile principalmente alla forte crescita delle *Disponibilità liquide*, che passano da 111,4 milioni di euro nel 2024 a 142,0 milioni di euro nel 2025, e alla contestuale riduzione dei *Debiti*, che passano da 47,5 milioni a 46,1 milioni di euro. Anche i *Crediti* si riducono sensibilmente, da 43,7 milioni nel 2024 a 30,2 milioni nel 2025, segnalando la conversione di una parte rilevante degli stessi in liquidità.

Il rilievo di tale risultato va contestualizzato alla luce del trend antecedente al 2020. Infatti, nel 2018 la situazione finanziaria era negativa (-1,4 milioni), anche se già migliorata rispetto al 2017 (-21 milioni), al 2016 (-33,5 milioni) e al 2015 (-41,5 milioni). Il percorso di progressivo rafforzamento finanziario intrapreso dall'Ateneo negli ultimi esercizi appare quindi ormai consolidato. Grazie a tale situazione, l'Ateneo senese potrà procedere nel breve termine al rimborso pressoché integrale dei Mutui passivi, la cui consistenza si è già ridotta a 7,4 milioni di euro nel 2025 e risulta destinata a ridursi ulteriormente nell'esercizio successivo.

Il Nucleo di Valutazione esprime apprezzamento per la solidità della situazione finanziaria attuale, che vede nel 2025 un valore pari a 126,1 milioni di euro, in costante miglioramento nel pluriennio, e per la continuità dell'azione intrapresa, che dal 2015 in poi ha consentito di raggiungere risultati sempre più positivi. Il Nucleo invita l'Amministrazione a continuare nella direzione già intrapresa di sostenibilità dell'equilibrio finanziario, attraverso il mantenimento di una costante capacità di produzione di surplus finanziario a breve termine, quale presupposto per un sano e duraturo equilibrio finanziario e per lo sviluppo dell'Ateneo sotto molteplici traiettorie.

In conclusione, sulla base delle evidenze a consuntivo dello Stato Patrimoniale, l'Ateneo mostra una solida capacità di monitorare la gestione temporale dei flussi finanziari e di potenziare il processo di programmazione e controllo strategico. L'evoluzione registrata consente di confermare il definitivo superamento del percorso, intrapreso dal 2015, di riequilibrio e miglioramento dei saldi di bilancio a beneficio della gestione. Ad oggi, l'Ateneo senese non presenta criticità tali da compromettere la solidità patrimoniale e finanziaria, pur permanendo il temporaneo superamento della soglia dell'indicatore di indebitamento.

3.4. La gestione

Gli esiti della gestione annuale trovano riflesso nel Conto Economico. Pertanto, nella presente sezione si propone un'analisi della gestione corrente, attraverso approfondimenti specifici in merito all'andamento del Fondo di Finanziamento Ordinario, ai ricavi derivanti da finanziamenti della ricerca e della didattica, all'incidenza dei costi del personale, all'impatto della gestione finanziaria e all'impatto della gestione straordinaria sui conti dell'Ateneo.

Per quanto riguarda la valutazione dell'indicatore sintetico del Risultato di esercizio (Tabella 7), il Nucleo di Valutazione apprezza il consolidamento dei risultati positivi registrati dall'Ateneo nel periodo 2015-2025. Anche nell'esercizio 2025 l'Università di Siena consegue infatti un risultato positivo, pari a 8,6 milioni di euro, in aumento rispetto ai 6,7 milioni di euro del 2024. Tale andamento conferma la capacità dell'Ateneo di mantenere l'equilibrio economico della gestione e di generare risultati positivi anche in un contesto caratterizzato da tensioni sui costi di funzionamento e del personale.

Tabella 7. Risultato esercizio, 2015-2025

Anno	Risultato di esercizio
2015	5,5
2016	4,7
2017	13,2
2018	7,6
2019	7,8
2020	12,2
2021	15,0
2022	13,2
2023	7,7
2024	6,7
2025	8,6

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Conto economico, Bilanci consuntivi anni 2015-2025, valori espressi in milioni di euro

3.4.1. La gestione operativa

Al fine di fornire un'analisi maggiormente dettagliata della gestione, il presente paragrafo si concentra sui proventi e sui costi relativi alla gestione operativa, con l'analisi specifica di alcune poste significative per la comprensione del bilancio, quali l'FFO, i ricavi derivanti da finanziamenti della ricerca e della didattica per quanto riguarda i proventi e i costi del personale e i costi per studenti per quanto riguarda i costi.

I proventi della gestione operativa

La gestione dell'ente ha generato un totale di *Proventi operativi* di competenza 2025 pari a circa 224,1 milioni di euro, contro 210,7 milioni di euro nel 2024, con un incremento pari a circa 13,5 milioni di euro, corrispondente a +6,4%. Ulteriori indicazioni sulla gestione possono essere tratte dalla dinamica di variazione dei Proventi operativi, riportata nella Tabella 8 sottostante.

Tabella 8. Proventi operativi, composizione 2023-2025

Anno	Proventi propri	Contributi	Altri proventi e ricavi diversi	Variazione delle rimanenze	Totale Proventi operativi
2023	47,0	158,5	1,9	0,1	207,4
2024	50,2	155,6	4,7	0,1	210,7
2025	59,4	159,7	5,0	0,1	224,1

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Conto economico, Bilanci consuntivi anni 2023-2025, valori espressi in milioni di euro

I **Proventi propri** registrano un incremento significativo, passando da 50,2 milioni di euro nel 2024 a 59,4 milioni di euro nel 2025, con una crescita pari a circa 9,2 milioni di euro, corrispondente a +18,4%. Tale voce include i Proventi per la didattica, i Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e i Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi. L'incremento dei Proventi propri è riconducibile quasi interamente alla crescita dei *Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi*, che passano da 21,1 milioni di euro nel 2024 a 30,3 milioni di euro nel 2025, con un aumento pari a circa 9,2 milioni di euro. I Proventi per la didattica risultano invece sostanzialmente stabili, passando da 25,7 milioni di euro nel 2024 a 25,8 milioni di euro nel 2025, mentre i Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico si attestano a 3,3 milioni di euro, in lieve flessione rispetto all'esercizio precedente.

Tra le fonti a sostegno dell'Università, il secondo contributo in termini quantitativi è fornito dagli studenti e dalle famiglie attraverso la *contribuzione studentesca*, mentre il primo è dato dallo Stato attraverso la ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario. La contribuzione studentesca trova riflesso nella voce dei Proventi per la didattica. Nel 2025 i Proventi per la didattica ammontano complessivamente a 25,8 milioni di euro, in sostanziale continuità rispetto al 2024. La contribuzione principale continua a essere assicurata dagli studenti dei corsi di studio ex D.M. 270/04, pari a 17,3 milioni di euro (vedi Tabella 9), in aumento rispetto ai 16,8 milioni del 2024, mentre i contributi per le Scuole di Specializzazione si attestano a 2,2 milioni di euro, in lieve diminuzione rispetto ai 2,3 milioni dell'esercizio precedente. Si segnala inoltre l'incremento dei proventi relativi ai percorsi finalizzati all'abilitazione all'insegnamento, che passano da 0,6 milioni nel 2024 a 1,3 milioni nel 2025.

Nell'interpretare il dato relativo alla contribuzione studentesca va rammentato che i vincoli introdotti nella disciplina di tale contribuzione dall'art. 1, commi 255-268, della legge 232/2016 impattano fortemente sull'autonomia in questa materia precedentemente garantita alle Università e limitata solo dall'obbligo che la quota delle relative entrate riferite agli iscritti in corso rispettasse il limite del 20% delle entrate derivanti dal FFO, oltre che dall'esonero obbligatorio per gli studenti beneficiari di borse del DSU. Quanto al suddetto limite del 20%, esso risulta comunque rispettato per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2025, con un valore pari al 15,31% (Tabella 9).

Tabella 9. Rapporto Contribuzione studentesca su FFO

INDICATORE LIMITE FFO	2025
CONTRIBUZIONE STUDENTESCA (A)*	
Tasse e contributi corsi di studio (Decreto Ministeriale 270/04)	17.251.677,65
Tasse e contributi corsi di studio (Decreto Ministeriale 509/99)	293.367,15
Tasse e contributi corsi di laurea ante Decreto Ministeriale 509/99	101.659,32
TOTALE CONTRIBUZIONE STUDENTESCA (A)*	***17.646.704,12***
FFO DM 595/2025 (B)	
Fondo di Finanziamento Ordinario dal MUR	115.283.976,11
TOTALE FFO DM 595/2025 (B)	***115.283.976,11***
Rapporto (A/B) < 20%	**15,31%**

* *Sono state comprese anche tasse e contributi degli studenti fuori corso.*

Fonte: Bilancio consuntivo 2025, p. 61.

Nella voce relativa ai Contributi trovano collocazione i contributi erogati dallo Stato nel quadro delle disposizioni di legge per il finanziamento dell'attività istituzionale e da altri soggetti terzi per la copertura di spese correnti o di costi per altre attività specificamente previste. Nel 2025 i Contributi ammontano a 159,7 milioni di euro, in aumento rispetto ai 155,6 milioni del 2024, con una variazione positiva pari a circa 4,1 milioni di euro, corrispondente a +2,6%. All'interno di tale aggregato, la voce Contributi MUR e altre Amministrazioni centrali presenta un valore pari a 142,8 milioni di euro, contro 139,7 milioni nel 2024, con un incremento di circa 3,1 milioni di euro.

Il principale contributo è costituito dal finanziamento statale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO - Legge 537/1993). Nella considerazione delle assegnazioni FFO 2025 occorre rammentare che esse mostrano differenze rispetto ai ricavi iscritti in conto economico, determinate dal fatto che questi ultimi sono rappresentativi delle risorse economiche generate durante il 2025, per le quali le attività sono state

completamente realizzate. Le assegnazioni, invece, rappresentano risorse attribuite per attività che non necessariamente devono essere realizzate nel corso del medesimo anno. L'analisi della composizione del FFO 2025 evidenzia, in particolare, l'incremento degli interventi di quota base e della quota premiale, a fronte della riduzione dei piani straordinari.

Tabella 10. Fondo di Finanziamento Ordinario FFO, composizione 2025 e 2024 e variazione

FFO DM 595 del 7 agosto 2025	2025	2024	Variazioni
Assegnazioni per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi			
Interventi quota base	*61.706.988,00*	*50.684.635,00*	*11.022.353,00*
- Quota storica	23.473.015,00	24.586.690,00	- 1.113.675,00
- Costo standard	26.684.713,00	24.499.769,00	2.184.944,00
- Integrazione quota base	1.546.820,00	1.598.176,00	- 51.356,00
- Consolidamento piani straordinari	7.039.415,00	-	7.039.415,00
- Consolidamento scatti stipendiali	2.134.932,00	-	2.134.932,00
- Consolidamento risorseTA	828.093,00	-	828.093,00
Assegnazione quota premiale	*32.949.640,00*	*31.328.314,00*	*1.621.326,00*
a) VQR	21.329.541,00	20.476.360,00	853.181,00
b) Politiche di reclutamento	5.706.186,00	5.358.312,00	347.874,00
c) Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari	5.913.913,00	5.493.642,00	420.271,00
Correttivi una tantum	-	-	-
Intervento perequativo (articolo 11, legge 240/2010)	*10.294.672,00*	*11.138.779,00*	- *844.107,00*
Correttivi una tantum	-	*57.566,00*	- *57.566,00*
Piani straordinari	*8.754.092,00*	*15.679.531,00*	- *6.925.439,00*
- Piano Straordinario Associati DM 84/2000 DM561/2021	-	577.776,00	- 577.776,00
- Piano Straordinario Tutto il personale DM 445/2021	4.125.071,00	4.125.071,00	-
- Piani Straordinari Docenti/Ricercatori 2018 e 2019	-	2.738.863,00	- 2.738.863,00
- Piani Straordinari Ricercatori DM 83/2020 e DM 856/2020	-	3.722.776,00	- 3.722.776,00
- Piano Straordinario Tutto il personale DM 795/2023	4.515.045,00	4.515.045,00	-
- Piano Straordinario RU	113.976,00	-	113.976,00
Programmazione triennale	*1.806.953,00*	*532.725,00*	*1.274.228,00*
Interventi a favore degli studenti	*3.447.689,00*	*3.456.336,00*	- *8.647,00*
1) borse post lauream + proroga borse dottorato	2.895.742,00	2.888.542,00	7.200,00
2) fondo sostegno giovani	551.947,00	567.794,00	- 15.847,00
- mobilità internazionale	398.986,00	421.187,00	- 22.201,00
- assegni tutorato	99.982,00	98.005,00	1.977,00
- corsi strategici	52.979,00	48.602,00	4.377,00
No tax area	*1.774.184,00*	*1.696.461,00*	*77.723,00*
- Totale no tax area	1.778.001,00	1.711.214,00	66.787,00
- Risorse 2022 da recuperare/riattribuire su riparto no TAX area FFO 2023	- 3.817,00	- 14.753,00	10.936,00
Quota dipartimenti eccellenza	*2.232.555,00*	*2.232.555,00*	-
Compensazione blocco scatti stipendiali	-	*2.134.932,00*	- *2.134.932,00*
- Recupero su assegnazione 2021 e 2022	-	-	-
Valorizzazione personale TA	-	*828.093,00*	- *828.093,00*
TOTALE FFO	**122.966.773,00**	**119.769.927,00**	**3.196.846,00**

Fonte: Bilancio consuntivo 2025, p. 65.

All'interno dei contributi MUR (Tabella 10) assume rilievo anche l'Assegnazione per la **Programmazione Triennale**, collegata alla programmazione ministeriale degli Atenei e agli obiettivi individuati nell'ambito della PRO3. Nel 2025 tale assegnazione ammonta a circa 1,8 milioni di euro, in significativo aumento rispetto ai 0,5 milioni di euro del 2024. L'incremento segnala una maggiore incidenza di questa componente nel quadro dei trasferimenti ministeriali dell'esercizio e contribuisce, insieme all'aumento del Fondo di Finanziamento Ordinario, alla crescita complessiva dei contributi MUR e delle altre Amministrazioni centrali.

La rilevanza della Programmazione triennale non è soltanto economica, ma anche strategica. Le risorse PRO3 rappresentano infatti uno strumento di raccordo tra indirizzi ministeriali, obiettivi strategici di Ateneo e programmazione economico-finanziaria, in coerenza con il quadro richiamato nella relazione del Nucleo di Valutazione, che collega la Programmazione Strategica, il documento di Programmazione Triennale degli Atenei e gli altri strumenti programmatori dell'Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione valuta positivamente il rafforzamento di tale componente, in quanto espressione della capacità dell'Ateneo di intercettare risorse legate alla programmazione ministeriale e di orientarle al perseguimento degli obiettivi istituzionali. Al tempo stesso, si ritiene opportuno che l'Ateneo continui a monitorare il raccordo tra risorse PRO3, obiettivi strategici e risultati effettivamente conseguiti, così da rendere sempre più evidente il contributo della Programmazione triennale alla sostenibilità economico-finanziaria e alla realizzazione delle priorità di sviluppo dell'Università.

Per quanto riguarda la voce Altri proventi e ricavi diversi, si evidenzia un lieve aumento, da 4,7 milioni di euro nel 2024 a 5,0 milioni di euro nel 2025, con una variazione positiva corrispondente a +4,5%. La voce contiene le risorse provenienti da servizi vari svolti da strutture decentrate per attività commerciale, da contratti e convenzioni per attività di didattica e formazione, da quote di iscrizione ad attività formative commerciali, da sponsorizzazioni, da gestione di bar e spazi universitari, da attività di laboratorio e da rimborsi ricevuti da altre amministrazioni per il personale.

I costi della gestione operativa

La gestione operativa dell'Ateneo senese ha generato un totale di *Costi operativi* (Tabella 11) di competenza 2025 pari a 210,4 milioni di euro, in crescita rispetto ai 200,8 milioni di euro del 2024, con un incremento di circa 9,6 milioni di euro, pari al +4,8%. Ulteriori indicazioni sulla gestione possono essere tratte dalla dinamica di variazione della composizione dei Costi operativi nel periodo dal 2023 al 2025, riportata nella tabella sottostante.

Tabella 11. Costi operativi, composizione 2023-2025

Anno	Costi del personale	Costi della gestione corrente	Ammorta-menti e svalutazioni	Accantonamenti per rischi e oneri	Oneri diversi di gestione	Totale Costi operativi
2023	109,3	68,1	7,8	6,1	2,2	193,6
2024	116,5	70,2	7,7	3,5	2,9	200,8
2025	117,7	75,0	9,1	4,2	4,4	210,4

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Conto economico, Bilanci consuntivi anni 2023-2025, valori espressi in milioni di euro

Il valore dei *Costi operativi* risente principalmente dell'incremento dei *Costi della gestione corrente*, che passano da 70,2 milioni di euro nel 2024 a 75,0 milioni di euro nel 2025, con una variazione positiva di circa 4,8 milioni, pari al +6,8%. In aumento risultano anche gli Ammortamenti e svalutazioni, da 7,7 milioni a 9,1 milioni (+1,4 milioni, pari al +18,1%), gli Oneri diversi di gestione, da 2,9 milioni a 4,4 milioni (+1,5 milioni, pari al +50,3%), e gli Accantonamenti per rischi e oneri, da 3,5 milioni a 4,2 milioni (+0,7 milioni, pari al +21,1%). Più contenuto, invece, l'incremento dei *Costi del personale*, che passano da 116,5 milioni a 117,7 milioni di euro, con una crescita di circa 1,2 milioni, pari al +1,0%.

I **Costi del personale** rappresentano, oltre che la principale voce di costo dell'Ateneo, l'elemento caratterizzante qualsiasi università, essendo il personale il principale fattore di produzione per una ricerca, una didattica e una terza missione di qualità. Nel 2025 i costi del personale si attestano a 117,7 milioni di euro, in aumento rispetto ai 116,5 milioni del 2024. Si segnala tuttavia che, pur in presenza di un aumento in valore assoluto, l'incidenza dei Costi del personale sul totale dei Costi operativi diminuisce, passando dal 58,0% del 2024 al 55,9% del 2025, con una riduzione di circa 2 punti percentuali.

Come si nota dalla Tabella 12, il costo del personale dedicato alla ricerca e alla didattica è pari a 84,0 milioni di euro nel 2025, in aumento rispetto agli 81,8 milioni del 2024, con una variazione positiva di circa 2,3 milioni, pari al +2,8%. All'interno di tale aggregato crescono in particolare i costi per docenti e ricercatori e quelli per collaborazioni scientifiche. Il costo del personale dirigente e tecnico-amministrativo si riduce invece da 34,7 milioni a 33,6 milioni di euro, con una diminuzione di circa 1,1 milioni, pari al -3,1%.

Data la centralità della componente docente e tecnico-amministrativa nella realizzazione delle missioni dell'Ateneo, il Nucleo rinnova l'indicazione all'Ateneo di proseguire gli sforzi, già in essere, relativi a un'attenta programmazione del personale, capace di sostenere le esigenze di reclutamento e di sviluppo

delle competenze, mantenendo al contempo sotto controllo le dinamiche finanziarie complessive e l'incidenza dei costi strutturali sul bilancio.

Tabella 12. Costi del personale docente e tecnico amministrativo, composizione 2025-2024 e variazione

VII. COSTI DEL PERSONALE	31.12.2025	31.12.2024	Variazioni
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:			
a) docenti / ricercatori	71.108.280,44	70.036.959,77	1.071.320,67
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	10.084.117,06	8.919.021,56	1.165.095,50
c) docenti a contratto	686.319,84	770.260,37	- 83.940,53
d) esperti linguistici	1.393.793,42	1.503.629,33	- 109.835,91
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	764.982,57	557.406,17	207.576,40
TOTALE 1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattic	*84.037.493,33*	*81.787.277,20*	*2.250.216,13*
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	*33.640.207,97*	*34.717.053,46*	*- 1.076.845,49*
TOTALE VII. COSTI DEL PERSONALE	**117.677.701,30**	**116.504.330,66**	**1.173.370,64**

Fonte: Bilancio consuntivo 2025, p. 69

I ***Costi della gestione corrente*** (Tabella 13) sono un aggregato eterogeneo che, nell'Ateneo senese, riflette in particolare i costi per il sostegno agli studenti, l'acquisto di beni e servizi per il funzionamento dell'Ateneo, i trasferimenti a partner di progetti coordinati e l'acquisto di materiali di consumo per laboratori. Nel 2025, tale aggregato ammonta a 75,0 milioni di euro, in aumento rispetto ai 70,2 milioni del 2024, per un incremento di circa 4,8 milioni, pari al +6,8%.

I *Costi per sostegno agli studenti* rappresentano anche nel 2025 la voce più assorbente dei Costi della gestione corrente, con un valore pari a 37,3 milioni di euro, in lieve diminuzione rispetto ai 37,9 milioni del 2024, corrispondente al -1,4%. Si tratta di contratti di formazione di specializzazione medica a norma UE, borse di dottorato di ricerca, borse di ricerca e studio, borse Erasmus, interventi di mobilità, tutorato, collaborazioni part-time, contributi e altri interventi a favore degli studenti. La diminuzione complessiva è riconducibile soprattutto alla riduzione dei costi sostenuti per i contratti di specializzazione medica e per le borse di dottorato, solo parzialmente compensata dall'aumento di alcune componenti legate alla mobilità, alle borse di studio e agli altri interventi a favore degli studenti.

Tabella 13. Costi della gestione corrente, composizione 2025-2024 e variazione

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	31.12.2025	31.12.2024	Variazioni
1) Costi per sostegno agli studenti	37.348.930,67	37.876.054,06	- 527.123,39
2) Costi per il diritto allo studio	-	-	-
3) Costi per l'attività editoriale	-	-	-
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	3.324.340,10	1.425.152,33	1.899.187,77
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	4.932.365,10	4.048.672,45	883.692,65
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	1.821.038,07	1.887.705,66	- 66.667,59
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	18.866.633,64	16.451.603,41	2.415.030,23
9) Acquisto altri materiali	803.651,34	610.069,04	193.582,30
10) Variazione delle rimanenze di materiali	90.653,81	91.768,43	- 1.114,62
11) Costi per godimento beni di terzi	7.166.184,58	7.194.884,47	- 28.699,89
12) Altri costi	618.385,05	607.628,03	10.757,02
TOTALE VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	**74.972.182,36**	**70.193.537,88**	**4.778.644,48**

Fonte: Bilancio consuntivo 2025, p. 79

I costi per l'*Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali* rappresentano la seconda voce più assorbente della gestione corrente e passano da 16,5 milioni di euro nel 2024 a 18,9 milioni di euro nel 2025, con un incremento di circa 2,4 milioni, pari al +14,7%. La voce comprende i costi sostenuti per il funzionamento dell'Ateneo, incluse le collaborazioni tecnico-gestionali, le utenze, i servizi di pulizia, riscaldamento e condizionamento, vigilanza, manutenzioni ordinarie, servizi informatici, legali, tecnici e di smaltimento rifiuti. Nel 2025 i costi energetici confermano il ritorno alla crescita già avviatosi alla fine del 2024.

Gli altri costi significativi della gestione corrente sono riferibili ai *Trasferimenti a partner di progetti coordinati*, che aumentano da 1,4 milioni a 3,3 milioni di euro (+1,9 milioni, pari a circa +133,3%), e

all'*Acquisto di materiale di consumo per laboratori*, che cresce da 4,0 milioni a 4,9 milioni di euro (+0,9 milioni, pari a circa +21,8%). Restano invece sostanzialmente stabili i Costi per godimento beni di terzi, pari a 7,2 milioni di euro, in lieve flessione rispetto al 2024.

3.4.2. La gestione finanziaria e la gestione straordinaria

La **gestione finanziaria** (Tabella 14) si legge nelle voci di *Proventi e oneri finanziari* e *Rettifiche di valore delle attività finanziarie*, mentre la gestione straordinaria si riflette nelle voci di *Proventi e oneri straordinari*. Nella tavola seguente si riporta la dinamica pluriennale delle due gestioni. Si segnala che la voce Rettifiche di valore delle attività finanziarie non presenta valorizzazioni nel periodo considerato.

Tabella 14. Proventi e oneri finanziari e straordinari, 2023-2025

Anno	Proventi e oneri finanziari	Proventi e oneri straordinari
2023	- 1,0	1,5
2024	- 0,8	4,6
2025	- 0,6	3,0

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Conto economico, Bilanci consuntivi anni 2023-2025, valori espressi in milioni di euro

La gestione finanziaria è riferibile in modo quasi integrale alla voce Interessi ed altri oneri finanziari dell'Ateneo e pertanto è condizionata dalla presenza di mutui passivi, il cui riflesso a conto economico è rappresentato principalmente dal costo degli interessi passivi. Nel 2025 il saldo della gestione finanziaria è negativo per 0,6 milioni di euro, in miglioramento rispetto al saldo negativo di 0,8 milioni di euro del 2024. Gli interessi passivi su mutui diminuiscono da circa 700 mila euro nel 2024 a 480 mila euro nel 2025. Tale andamento conferma il progressivo alleggerimento del peso finanziario dei mutui passivi, già evidenziato nell'analisi dell'indebitamento, e si collega al percorso di rimborso del debito bancario dell'Ateneo.

La **gestione straordinaria** (Tabelle 14 e 15) è invece condizionata sia da proventi sia da oneri di natura straordinaria. Nel 2025 il saldo dei Proventi e oneri straordinari è positivo per 3,0 milioni di euro, in diminuzione rispetto ai 4,6 milioni di euro del 2024, con una riduzione di circa 1,6 milioni di euro. Tale variazione è determinata principalmente dalla diminuzione dei proventi straordinari, che passano da 6,1 milioni di euro nel 2024 a 4,4 milioni di euro nel 2025, mentre gli oneri straordinari si riducono più lievemente, da 1,5 milioni di euro a 1,4 milioni di euro.

Tabella 15. Proventi e oneri straordinari, 2025-2024 e variazione

PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)	31.12.2025	31.12.2024		Variazioni
1) Proventi	4.347.882,33	6.089.327,53	-	1.741.445,20
2) Oneri	1.369.208,06	1.485.384,35	-	116.176,29
TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)	**2.978.674,27**	**4.603.943,18**	**-**	**1.625.268,91**

Fonte: Bilancio consuntivo 2025, p. 97

Fra i proventi straordinari del 2025 rilevano principalmente le *sopravvenienze attive da attività istituzionale*, pari a 4,3 milioni di euro, in diminuzione rispetto ai 6,0 milioni di euro del 2024. Esse sono formate, in particolare, da rimborsi degli oneri per contratti di formazione specialistica provenienti da vari Ministeri e da trasferimenti relativi a varie voci del FFO 2022, 2023 e 2024, pervenuti nell'esercizio e per i quali, in via prudenziale, non era stato iscritto il credito.

Fra gli oneri straordinari trovano spazio soprattutto le *sopravvenienze passive da attività istituzionale/promiscua*, pari a 927 mila euro, le sopravvenienze passive da attività commerciale, le insussistenze passive e le restituzioni e rimborsi diversi. Tali poste si riferiscono, tra l'altro, alla rilevazione di arretrati stipendiali relativi a esercizi precedenti e alla chiusura di crediti iscritti per attività non svolte o svolte solo parzialmente; alcune di queste componenti trovano copertura nel risconto di apertura del ricavo dei progetti e non incidono pertanto sul risultato di esercizio.

4. La pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo

Il Nucleo di Valutazione constata che l'Ateneo, sulla base degli obiettivi individuati nella Pianificazione Strategica 2024-2026, nel documento di Programmazione Triennale degli Atenei (PRO3), nel Gender Equality Plan (GEP) e negli altri strumenti di programmazione integrata, ha definito la propria azione gestionale e amministrativa attraverso linee di indirizzo strategiche legate ai principali ambiti della didattica, della ricerca, del trasferimento tecnologico, della terza missione/impatto sociale e della gestione delle risorse. Tale impostazione risulta coerente con il quadro documentale esaminato dal Nucleo, che comprende, tra gli altri, il PIAO 2024-2026, il PIAO 2025-2027, il PIAO 2026-2028, la Relazione sulla performance 2025, la Pianificazione Strategica 2024-2026, il Bilancio di sostenibilità 2025 e il Bilancio di genere 2025.

Per quanto riguarda gli *indicatori ex D.Lgs. 49/2012 su personale, sostenibilità economico-finanziaria e indebitamento*, (Tabella 16) il Nucleo di Valutazione rileva che l'indicatore relativo alle Spese di personale si mantiene ampiamente al di sotto della soglia normativa dell'80%, attestandosi nel 2025 al 69,18%. Il valore risulta tuttavia in lieve peggioramento rispetto al 68,62% del 2024, con un incremento di 0,56 punti percentuali, riconducibile alla dinamica delle spese di personale a carico dell'Ateneo, cresciute in misura superiore rispetto all'incremento netto delle componenti considerate al denominatore dell'indicatore.

Tabella 16 Indicatori D. Lgs. 49/2012

Indicatori	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Spese di personale (=<80%)	69,18%	68,62%	65,84%
Indicatore Sostenibilità Economico Finanziaria - ISEF (=>1)	1,07	1,08	1,13
Indicatore di Indebitamento (=<15%)	17,49%	17,34%	15,54%

Fonte: Bilancio consuntivo 2023, p. 3 e 122 e segg., Bilancio consuntivo 2024 pp. 3-4 e Bilancio consuntivo 2025 pp. 3-4.

Relativamente all'indicatore di indebitamento, il valore 2025 si attesta al 17,49%, ancora superiore alla soglia normativa del 15% e in lieve peggioramento rispetto al 17,34% del 2024, con un incremento di 0,15 punti percentuali. Tale valore continua a essere influenzato dalla presenza dei mutui passivi, il cui ammortamento incide sul calcolo dell'indicatore. Tuttavia, come già evidenziato nell'analisi dell'indebitamento, il debito bancario è ormai in fase avanzata di rimborso: nel 2025 i mutui e debiti verso banche si riducono a 7,4 milioni di euro, con una diminuzione di 6,5 milioni rispetto al 2024, e la quasi completa estinzione è prevista nell'esercizio 2026.

L'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria si mantiene superiore all'unità, attestandosi nel 2025 a 1,07, rispetto all'1,08 del 2024 e all'1,13 del 2023. La lieve flessione, pari a 0,01 punti rispetto all'esercizio precedente, non compromette la sostenibilità complessiva dell'Ateneo, ma segnala la necessità di mantenere costante attenzione sull'evoluzione delle principali componenti dell'indicatore, in particolare spese di personale, fitti passivi e ammortamento dei mutui.

Nell'insieme si constata che nel 2025 gli indicatori presentano un lieve peggioramento rispetto al 2024: +0,56 punti percentuali per le spese di personale, -0,01 punti per l'ISEF e +0,15 punti percentuali per l'indebitamento. Tale andamento deve essere letto alla luce dell'incremento dei costi strutturali, in particolare del personale, e del peso ancora presente dell'ammortamento dei mutui. Al tempo stesso, il quadro complessivo non evidenzia criticità tali da mettere in discussione la solidità economico-finanziaria dell'Ateneo, anche in considerazione del risultato di esercizio positivo, pari a 8,6 milioni di euro, e del rafforzamento del patrimonio netto, che raggiunge 87,1 milioni di euro nel 2025.

Si riportano in Tabella 17 i calcoli di dettaglio dei tre indicatori, al fine di evidenziare meglio le componenti che determinano i valori sopra richiamati.

Tabella 17. Dettaglio del calcolo degli indicatori ex D. Lgs. 49/2012

INDICATORE DI PERSONALE	2025
Spese per il personale a carico Ateneo (A)	*99.915.003,88*
FFO (B)	118.927.265,00
Programmazione Triennale (C)	1.806.953,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	23.687.518,31
TOTALE (E) = (B+C+D)	*144.421.736,31*
Rapporto (A/E) = < 80%	**69,18%**

INDICATORE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA	2025
FFO (A)	118.927.265,00
Programmazione Triennale (B)	1.806.953,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (C)	23.687.518,31
Fitti passivi (D)	4.445.649,18
TOTALE (E) = (A+B+C-D)	*139.976.087,13*
Spese di personale a carico Ateneo (F)	99.915.003,88
Ammortamento mutui (G = capitale+interessi)	7.004.867,35
TOTALE (H) = (F+G)	*106.919.871,23*
Rapporto (82%E/H) = > 1	**1,07**

INDICATORE DI INDEBITAMENTO	2025
Ammortamento mutui (capitale+interessi)	7.004.867,35
TOTALE (A)	*7.004.867,35*
FFO (B)	118.927.265,00
Programmazione Triennale (C)	1.806.953,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	23.687.518,31
Spese di personale a carico Ateneo (E)	99.915.003,88
Fitti passivi a carico Ateneo (F)	4.445.649,18
TOTALE (G) = (B+C+D-E-F)	*40.061.083,25*
Rapporto (A/G) = < 15%	**17,49%**

Fonte: Bilancio consuntivo 2025 pp. 3-4

5. La coerenza tra pianificazione strategica, budget triennali e annuali

L'integrazione tra pianificazione strategica e programmazione finanziaria nell'Ateneo senese trova il principale momento di raccordo tra il sistema degli obiettivi, derivante dalla pianificazione strategica, e i documenti di programmazione finanziaria nella predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Triennale, comprendente il budget economico e il budget degli investimenti. Tale processo, finalizzato a garantire la sostenibilità delle attività nel medio termine, ai sensi dell'art. 1, comma 2, del D. Lgs. 18/2012, assicura l'allineamento tra le risorse finanziarie disponibili e gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo.

L'Ateneo senese struttura la propria pianificazione strategica in coerenza con le linee guida del Ministero dell'Università e della Ricerca e con il quadro della Pianificazione Strategica 2024-2026, integrando progressivamente i diversi strumenti di programmazione, tra cui il PIAO, la programmazione triennale degli Atenei, il ciclo della performance, il bilancio di previsione e il bilancio di esercizio. La programmazione strategica è articolata a livello rettorale, delle/dei delegate/i, delle strutture dipartimentali e dei centri di servizio dotati di autonomia decisionale ed è monitorata attraverso un set di indicatori qualitativi e quantitativi, volti a verificare il grado di realizzazione degli obiettivi programmati e la coerenza tra priorità strategiche, risorse assegnate e risultati conseguiti.

Il Nucleo di Valutazione riconosce positivamente il progressivo inserimento del processo di budgeting in un'ottica strategica integrata e circolare, volta a rafforzare la coerenza tra allocazione delle risorse e priorità di governance. In particolare, è apprezzabile il progressivo allineamento tra budget e obiettivi, pur rilevando che il collegamento tra gli obiettivi strategici e il bilancio annuale e triennale risulta ancora gestito in parte mediante strumenti extracontabili o transitori, in attesa di una piena integrazione nei sistemi informativi contabili.

Una volta completato il collegamento tra gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale, alla Dirigenza, ai Dipartimenti e ai responsabili dei Centri di servizio e le risorse necessarie per il loro perseguimento, l'Ateneo disporrà di ulteriori dati per ottimizzare gli stanziamenti in base alle effettive esigenze delle strutture e alle priorità strategiche. Tale evoluzione potrà rafforzare la capacità dell'Ateneo di utilizzare il budget non solo come strumento autorizzatorio e contabile, ma anche come leva gestionale a supporto delle decisioni.

Il Nucleo rileva che l'Ateneo ha avviato un percorso positivo di raccordo tra pianificazione strategica, programmazione economico-finanziaria, budget annuali e triennali e ciclo della performance. Tale percorso appare coerente con il quadro AVA 3 e con il punto di attenzione B.2.1, valutato complessivamente come soddisfacente nel Rapporto ANVUR di Accreditamento Periodico. Tuttavia, il collegamento tra strategie, obiettivi, programmazione operativa e documenti di bilancio non può ancora considerarsi pienamente compiuto, in quanto permane l'esigenza di rafforzare la tracciabilità del rapporto tra obiettivi strategici, obiettivi operativi, risorse assegnate, indicatori, target e risultati conseguiti. Il Nucleo raccomanda pertanto di proseguire nel passaggio a una coerenza pienamente gestionale. In particolare, nei futuri documenti di programmazione e rendicontazione dovrebbe risultare più chiaramente individuabile, per ciascun obiettivo strategico e operativo, il collegamento con le risorse finanziarie assegnate, le strutture responsabili, gli indicatori di risultato, i target attesi, gli scostamenti rilevati e le eventuali azioni correttive.

In merito al monitoraggio di specifiche potenziali criticità finanziarie, dall'analisi della documentazione di bilancio emerge una sostanziale coerenza tra budget triennali, budget annuali e pianificazione strategica. Il Nucleo ritiene tuttavia opportuno confermare l'esigenza di un presidio costante su alcuni ambiti sensibili. In primo luogo, permane la necessità di monitorare l'evoluzione dei costi del personale, tenuto conto della loro rigidità strutturale e del loro impatto sugli equilibri prospettici. In secondo luogo, particolare attenzione deve essere riservata ai progetti PNRR, PRIN e agli altri progetti finanziati soggetti a rendicontazione. A tale riguardo, si rileva positivamente l'approccio prudenziale dell'Ateneo, che ha incrementato il fondo per rischi su progetti rendicontati, accantonando il 15% dei costi sostenuti per i progetti PNRR e PRIN, al fine di coprire eventuali contestazioni o costi non riconosciuti dai finanziatori in sede di rendicontazione finale.

Nel complesso, il Nucleo di Valutazione ritiene che l'Ateneo presenti un quadro di programmazione economico-finanziaria orientato alla sostenibilità e progressivamente integrato con la pianificazione strategica. Al tempo stesso, il Nucleo invita l'Ateneo a rafforzare ulteriormente il raccordo operativo tra strategie, obiettivi, risorse e risultati, al fine di rendere sempre più trasparente e verificabile il nesso tra allocazione delle risorse, priorità istituzionali e valore pubblico generato. Il consolidamento di tale raccordo, insieme allo sviluppo del controllo di gestione, costituisce una condizione essenziale per rendere il ciclo di bilancio sempre più funzionale al governo strategico dell'Ateneo.

6. Il sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione

Il tema del sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione assume particolare rilievo nel quadro del modello AVA 3, con specifico riferimento all'Ambito B – Gestione delle risorse e, in particolare, al punto di attenzione B.2.1 – Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie. Tale punto richiede che l'Ateneo definisca e attui una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie istituzionali, che i budget triennali e annuali siano coerenti con la pianificazione strategica, che l'Ateneo disponga di un adeguato sistema di contabilità analitica e controllo di gestione a supporto delle decisioni e che, dall'analisi dei risultati di bilancio e degli indicatori di sostenibilità, emerga la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari.

La documentazione predisposta dall'Ateneo, anche in occasione della visita istituzionale AVA 3 evidenzia che, negli ultimi anni, la situazione economico-finanziaria dell'Università di Siena è progressivamente migliorata, consentendo una gestione più articolata e programmata delle risorse finanziarie. Tale quadro ha permesso all'Ateneo di pianificare l'utilizzo delle risorse in coerenza con la Programmazione Strategica 2024-2026, pur in un contesto che ha richiesto particolare attenzione alla dinamica del Fondo di Finanziamento Ordinario, all'evoluzione dei costi strutturali e alla necessità di mantenere adeguati presidi prudenziali.

La programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo risulta collegata alla pianificazione strategica e al PIAO. In particolare, il budget triennale e il PIAO traducono gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, individuando azioni specifiche per il loro raggiungimento e allocando le risorse necessarie presso le strutture titolari delle azioni, con riferimento alle principali aree di missione dell'Ateneo: didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale. Il bilancio di previsione accompagna e sostiene la pianificazione strategica, creando con essa e con il PIAO collegamenti e richiami progressivamente più puntuali.

Sul piano organizzativo, un elemento centrale è rappresentato dall'attivazione, nel dicembre 2023, dell'Ufficio sistemi di controllo e performance, struttura di I livello, inizialmente in staff alla Direzione Generale e dal giugno 2026 collocata nella Divisione pianificazione strategica, programmazione operativa e sviluppo organizzativo, responsabile del controllo di gestione e del monitoraggio in corso d'esercizio dei più rilevanti dati gestionali relativi alle attività istituzionali dell'Ateneo. La missione dell'Ufficio consiste nel supportare la programmazione di Ateneo ai fini della realizzazione della strategia definita dagli organi di governo, il controllo di gestione e il monitoraggio in corso d'esercizio, nonché il ciclo della performance quale strumento a disposizione della Direzione Generale per la realizzazione delle attività programmate.

La misurazione di specifici indicatori consente di apprezzare lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti, attraverso il monitoraggio in itinere e la rendicontazione finale confluita nella Relazione sulla performance. Qualora dal monitoraggio emerga la necessità di rimodulare gli obiettivi, è possibile procedere all'approvazione della rimodulazione da parte del Consiglio di Amministrazione, previo parere del Nucleo di Valutazione. Tale meccanismo rafforza il collegamento tra programmazione, monitoraggio, valutazione e revisione delle decisioni gestionali.

Particolarmente rilevante è anche l'attivazione di un cruscotto di sistema informativo finalizzato al monitoraggio in tempo reale dell'andamento delle iscrizioni, suddivise per corso di studio e per livello formativo — lauree, master, dottorati e scuole di specializzazione — sia in termini di iscritti sia in termini di contribuzione attesa e realizzata. Tale strumento consente di disporre di informazioni tempestive a supporto delle decisioni, rafforzando la capacità dell'Ateneo di monitorare l'evoluzione delle carriere studentesche, delle entrate contributive e dell'impatto delle scelte di offerta formativa sugli equilibri economico-finanziari.

Il sistema di controllo di gestione si fonda inoltre su un impianto capillare di contabilità analitica, basato sulla contabilizzazione dei fatti di gestione per centri di costo, dimensioni analitiche e progetti. Tale impostazione consente di rispondere tempestivamente, durante l'esercizio, a richieste di micro-analisi su oggetti specifici provenienti da stakeholder interni ed esterni e permette alle strutture scientifiche una più agevole rendicontazione ai finanziatori, anche attraverso la contabilizzazione dei costi sostenuti sui singoli progetti di ricerca, inclusi quelli relativi al personale reclutato sui progetti stessi.

Un ulteriore presidio riguarda il monitoraggio dei progetti finanziati dal PNRR. In considerazione dell'importante volume di risorse da gestire e della necessità di rispettare tempi di spesa e rendicontazione, l'Ateneo ha messo a punto un processo di monitoraggio trimestrale che restituisce agli organi informazioni sia aggregate sia per singolo progetto. Tale rilevazione quantifica la percentuale della spesa e del rendicontato sul budget assegnato, l'ammontare dei costi non rendicontabili da far gravare sui costi indiretti e l'andamento finanziario dell'anticipazione consentita dall'Ateneo alle strutture, al fine di non ostacolare la tempestività della spesa anche in assenza dell'erogazione degli anticipi da parte degli HUB di riferimento.

Il Nucleo valuta positivamente gli avanzamenti realizzati dall'Ateneo attraverso l'attivazione dell'Ufficio sistemi di controllo e performance, l'utilizzo dei cruscotti informativi, il monitoraggio in itinere degli obiettivi e il presidio dei progetti PNRR. Tali strumenti rappresentano un progresso significativo e costituiscono una base utile per supportare le decisioni di allocazione e gestione delle risorse.

Al tempo stesso, il Nucleo ritiene che il sistema di controllo di gestione debba essere considerato ancora in fase di consolidamento. È pertanto necessario rafforzare l'utilizzo sistematico delle evidenze prodotte dal controllo di gestione nella costruzione dei budget annuali e triennali, nella verifica degli scostamenti tra risorse assegnate e risultati conseguiti, nella valutazione dell'efficienza gestionale delle strutture e nella rendicontazione degli impatti prodotti. In tale prospettiva, il Nucleo raccomanda di rendere più strutturale il collegamento tra contabilità analitica, obiettivi strategici e operativi, budget, indicatori, target e risultati, così da rafforzare il contributo del controllo di gestione alla valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle scelte allocative.

Il Nucleo raccomanda inoltre di recepire la raccomandazione ANVUR relativa all'aggiornamento del regolamento di contabilità, valorizzando il ruolo strategico del controllo di gestione e l'integrazione tra sistemi di programmazione, monitoraggio e controllo. Tale aggiornamento potrebbe rappresentare l'occasione per formalizzare meglio funzioni, responsabilità, flussi informativi, periodicità dei monitoraggi, modalità di analisi degli scostamenti e raccordo tra controllo di gestione, ciclo di bilancio e ciclo della performance.

In conclusione, il Nucleo ritiene che il sistema di contabilità analitica e controllo di gestione rappresenti un presidio in evoluzione, già utile a supportare le decisioni, ma da rafforzare ulteriormente affinché possa contribuire in modo sistematico alla valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della coerenza delle scelte allocative rispetto agli obiettivi strategici dell'Ateneo.

7. Conclusioni

In conclusione, il Nucleo di Valutazione esprime una valutazione complessivamente positiva sulla situazione economico-finanziaria, patrimoniale e gestionale dell'Università di Siena relativa all'esercizio 2025. Il Bilancio unico di Ateneo evidenzia il consolidamento del percorso di rafforzamento avviato negli esercizi precedenti: il risultato di esercizio si attesta a 8,6 milioni di euro, in aumento rispetto ai 6,7 milioni del 2024, mentre il patrimonio netto raggiunge 87,1 milioni di euro. La situazione finanziaria risulta solida, anche grazie all'elevato livello delle disponibilità liquide e alla progressiva riduzione dell'indebitamento bancario. Anche la gestione economica presenta elementi positivi. I proventi operativi crescono in misura superiore rispetto ai costi operativi, confermando la capacità dell'Ateneo di mantenere gli equilibri gestionali. Il Nucleo rileva inoltre positivamente il contenimento della dinamica dei costi del personale, pur ribadendo la necessità di proseguire nel monitoraggio di tale aggregato, tenuto conto della sua rilevanza strutturale e del suo impatto sugli equilibri prospettici.

Gli indicatori di cui al D. Lgs. 49/2012 confermano, nel complesso, la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo: l'indicatore relativo alle spese di personale si mantiene ampiamente entro il limite normativo, l'ISEF resta superiore all'unità e l'indicatore di indebitamento, pur ancora sopra soglia, appare destinato al rientro in relazione alla prossima estinzione dei mutui. Il Nucleo prende altresì atto del parere favorevole espresso dal Collegio dei Revisori dei Conti sul Bilancio 2025.

Il Nucleo ritiene tuttavia necessario che l'Ateneo prosegua nel rafforzamento del raccordo tra pianificazione strategica, programmazione operativa, bilancio e ciclo della performance. Tale raccordo risulta avviato e positivamente orientato, ma deve essere ulteriormente consolidato, rendendo più esplicito e verificabile il collegamento tra obiettivi, risorse assegnate, indicatori, target, risultati conseguiti e azioni correttive.

Il sistema di contabilità analitica e controllo di gestione rappresenta un presidio in evoluzione, già utile a supportare le decisioni, ma ancora da rafforzare. Il Nucleo raccomanda pertanto di proseguire nello sviluppo del controllo di gestione, anche attraverso l'aggiornamento del regolamento di contabilità, valorizzando il ruolo strategico di tale sistema nell'integrazione tra budget, obiettivi, monitoraggio degli scostamenti e valutazione dei risultati.

Permangono infine alcuni ambiti da presidiare con continuità: la programmazione del personale, la gestione e la rendicontazione dei progetti PNRR, PRIN e degli altri progetti finanziati, il completamento del rientro dell'indicatore di indebitamento entro i limiti normativi e il rafforzamento della tracciabilità tra le risorse impiegate e i risultati conseguiti. Nel complesso, il Nucleo conferma la solidità economico-finanziaria dell'Ateneo e invita a proseguire nel percorso di consolidamento degli strumenti di programmazione, controllo e valutazione, affinché il ciclo di bilancio risulti sempre più funzionale al governo strategico e alla generazione di valore pubblico.

Nucleo di Valutazione 2024/2027
(D.R. n. 1904/2024 del 27 settembre 2024)

Prof.ssa Antonella D'agostino (Presidente), Università degli Studi di Siena

Prof.ssa Francesca Bianchi, Università degli Studi di Siena

Dott. Mauro Giustozzi, Università degli Studi di Roma Unitelma Sapienza

Prof.ssa Rebecca Levy Orelli, Università di Bologna

Prof. Sergio Paternostro, Università degli Studi di Roma LUMSA

Prof. Massimo Pollifroni, Università degli Studi di Torino

Sig. Francesco Pio Viceconte (componente studentesca), Università degli Studi di Siena

Ufficio Valutazione e supporto al Nucleo

Dott.ssa Silvia Satta, Responsabile

Sig. Matteo Chiantini