

# **Relazione al Bilancio Unico di Ateneo Esercizio 2024**

**Luglio 2025**

**Nucleo di Valutazione dell'Università di Siena**

## Sommario

1. Premessa .....	3
2. Programmazione e quadro di riferimento ANVUR.....	3
3. Il Conto Consuntivo 2023 .....	4
3.1. Le fonti di finanziamento.....	4
3.2. Gli investimenti.....	6
3.3. La sostenibilità finanziaria .....	7
3.4. La gestione.....	8
3.4.1. La gestione operativa .....	8
I proventi della gestione operativa.....	8
I costi della gestione operativa.....	10
3.4.2. La gestione finanziaria e la gestione straordinaria .....	12
4. La pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo.....	13
5. La coerenza tra pianificazione strategica, budget triennali e annuali.....	14
6. Il sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione .....	15
7. Conclusioni .....	16

## 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 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 2024 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 2024;
- Relazione dei Revisori sulla gestione;
- Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025;
- Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026;
- Piano integrato di attività e organizzazione 2025-2027;
- La relazione sulle performance 2024;
- Pianificazione Strategica 2024-2026, documento aggiornato a dicembre 2024;
- Bilancio di sostenibilità 2024;
- Bilancio di genere 2024.

### 3. Il Conto Consuntivo 2024

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 2023 l'ammontare complessivo dei debiti nei confronti dei terzi ha continuato il suo trend di diminuzione e lo ha reso ancora più significativo in termini assoluti, riducendosi di circa 5,6 milioni, pari al 12% rispetto all'esercizio precedente. Negli ultimi 10 anni il debito complessivo si è ridotto del 45% circa, valore estremamente significativo e segnale di salda volontà di contenimento dell'esposizione debitoria.

#### Debiti verso terzi, anni 2015-2024, 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	- 12,0
	variazione 2015-2024	- 38,5	- 44,8

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Stato Patrimoniale, Bilanci consuntivi anni 2015-2024, valori espressi in milioni di euro

Per quanto attiene alla composizione delle fonti di finanziamento esterne, i *Mutui e debiti verso banche* non costituiscono più la posta più significativa, come in passato. Si tratta del debito per i tre mutui passivi stipulati con la Banca Monte dei Paschi di Siena. Il Nucleo rileva come la completa restituzione del debito avverrà entro il 2026, ma che già nel 2024 è stato ripagato per 13,9 milioni, nel 2025 tale debito si dimezzerà a 7,3 milioni e nell'esercizio 2026 il debito residuo ammonterà a 561 mila euro. La prospettiva di prossima estinzione del mutuo appare particolarmente positiva in quanto consentirà di liberare risorse che potranno essere utilizzate per garantire nuovi flussi di investimento e di sviluppo dell'Ateneo.

### Debito verso banche 2024-2026, composizione e scadenze

Anno	Debito di 43 mln	Debito di 45 mln	Debito di 7,2 mln	Totale
2024	6,0	6,2	1,6	13,9
2025	3,1	3,2	1,1	7,3
2026	0	0	0,6	0,6
2027	0	0	0	0

Fonte: adattamento dal Bilancio consuntivo 2024, p. 53, 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 2024 i *Debiti verso fornitori* presentano un valore di 6,7 milioni di euro in lieve diminuzione rispetto al 2023 (di circa 300 mila euro). In aumento invece il volume de *I debiti verso fornitori per fatture da ricevere*, relativi a merci arrivate o servizi prestati nel corso dell'anno ma di cui a fine anno non è ancora pervenuta la fattura, che aumentano di circa 840 mila euro rispetto al 2023 per un importo pari a 3,77 milioni nel 2024.

*I Debiti verso Dipendenti e assimilati* si riferiscono per lo più a stipendi oggetto di pagamento nell'esercizio successivo e a debiti per missioni e compensi di competenza di un esercizio ma pagati in quello successivo. I Debiti verso Dipendenti ammontano a 6,5 milioni di euro nel 2023, in sostanziale continuità con l'esercizio precedente (diminuzione di 270 mila euro circa).

Tra le altre voci del passivo figurano poi il *Fondo per il trattamento di fine rapporto per il lavoro subordinato* (TFR) e il *Fondo per rischi ed oneri*. La consistenza *Fondo per 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.

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 2024 presenta un valore in netto incremento rispetto al 2023, pari a 26,1 milioni di euro (dai 24,5 milioni del 2023, +1,6 milioni). Su tale incremento hanno inciso in particolare l'incremento degli accantonamenti per Fondo per rinnovi contrattuali (+ 1,5 milioni) e il Fondo per rischi su progetti rendicontati (+3,1 milioni) mentre in senso positivo hanno inciso i rilasci per il Fondo per contenziosi in corso (- 2,8 milioni).

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* voce del passivo è riconducibile all'incremento dei risconti passivi che passa da circa 40 milioni nel 2023 a 50,0 milioni nel 2024. I *Risconti passivi per progetti e ricerche in corso* subiscono un leggero incremento a 64,5 milioni di euro (dai 63 milioni di euro del 2023). Si tratta di quote di proventi rilevati nell'esercizio ma di competenza 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.

### Patrimonio netto e Risultato esercizio, 2015-2024

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

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Stato Patrimoniale, Bilanci consuntivi anni 2015-2024, valori espressi in milioni di euro

Nell'ultimo esercizio il patrimonio raggiunge la consistenza di 78,5 milioni di euro con un risultato di esercizio pari a 6,7 milioni di euro. Si noti anche come il 2024 abbia visto una contrazione delle risorse su FFO a livello nazionale, che ha colpito anche l'Università di Siena e l'incremento Istat sugli stipendi del personale, anch'esso arrivato ad anno autorizzatorio 2024 già ampiamente iniziato. Tali contingenze nazionali hanno determinato riassetamenti necessari in tutte le università, molte delle quali hanno utilizzato il patrimonio netto come forma compensativa dei minori proventi o dei maggiori costi e/o non sono riuscite a esprimere un avanzo di gestione nell'esercizio 2024. È particolarmente apprezzabile, per quanto ora detto, la capacità gestionale dell'Università di Siena che è riuscita non solo a non utilizzare e quindi erodere il proprio patrimonio libero accumulato, ma anche ad esprimere un avanzo gestionale nell'esercizio 2024, grazie ad una attenta e tempestiva revisione delle politiche di allocazione delle risorse effettuata in corso d'anno. In Nucleo di valutazione esprime un apprezzamento per tale capacità gestionale.

Infine, la capacità di programmazione e di controllo delle risorse finanziarie manifestata dal 2015 al 2024 dall'Università di Siena pone l'Ateneo in uno stato di tranquillità patrimoniale. Se a tale considerazione si aggiunge la prossima estinzione dei mutui che avverrà nel 2026, di cui si è già detto, è possibile apprezzare la sana gestione finanziaria espressa dall'Università di Siena che le ha consentito di ricostituire il proprio patrimonio rimborsando mutui e pagando interessi e mantenendo l'operatività della gestione dell'ente anche in tempi di crisi nazionale e internazionale e riduzione delle risorse allocate al sistema universitario.

### 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 2024, il valore delle **immobilizzazioni** dell'Ateneo registra una variazione in crescita di 5 milioni di euro, passando da 93,8 milioni di euro nel 2023 a 98,7 nel 2024 dovuto sostanzialmente ad incrementi delle immobilizzazioni materiali per effetto della capitalizzazione delle manutenzioni straordinarie (Aula Magna del Policlinico Universitario alle Scotte).

### Immobilizzazioni, composizione 2022-2024

Anno	Immobilizzazioni immateriali	Immobilizzazioni materiali	Immobilizzazioni finanziarie	Totale Immobilizzazioni
2022	0,61	88,00	0,08	88,70
2023	0,66	93,03	0,08	93,77
2024	1,49	97,14	0,08	98,71

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Stato Patrimoniale, Bilanci consuntivi anni 2022-2024, valori espressi in milioni di euro

Rispetto alla composizione qualitativa delle immobilizzazioni, la quasi totalità di immobilizzazioni hanno carattere materiale, consistenti essenzialmente in terreni e fabbricati, come si nota dalla tabella precedente.

Inoltre, risulta in aumento il valore alle *Attrezzature scientifiche* nell'esercizio 2024, che mantiene quindi il trend di aumento osservabile 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 nell'ultimo anno il valore di *Attrezzature scientifiche* passa da 8,3 milioni di euro del 2023 a 10,2 milioni di euro nel 2024.

La voce *Immobilizzazioni in corso e acconti* si riferisce alle opere edilizie, alle ristrutturazioni e alle manutenzioni straordinarie ancora in corso al termine del 2024. In particolare gli importi più rilevanti della voce pari a circa 9,3 milioni di euro sono riferiti alle coperture piane del Polo Scientifico di San Miniato.

Le immobilizzazioni immateriali mostrano una composizione tesa a patrimonializzare le nuove conoscenze prodotte attraverso le attività di brevettazione dell'Ateneo che si attestano su valori di 1,5 milioni di euro nel 2024, più che raddoppiando il valore di circa 650 mila euro del 2023. Lo stesso trend dell'esercizio precedente viene mantenuto anche per le immobilizzazioni finanziarie, pari a 78 mila euro.

L'**attivo circolante** conferma il trend espansivo rilevato negli ultimi esercizi e passa a 155,18 milioni nel 2024 da 148,62 milioni nel 2023, con un incremento complessivo di 6,56 milioni di euro.

L'attivo circolante è costituito in larga prevalenza da crediti verso terzi e da disponibilità liquide, come si desume dalla tavola seguente.

#### Attivo circolante, composizione 2022-2024

Anno	Rimanenze	Crediti	Attività finanziarie	Disponibilità Liquide	Totale Attivo circolante
2022	0,10	51,61	0,01	78,72	130,54
2023	0,09	59,00	0,02	89,82	148,62
2024	0,09	43,72	0,01	111,35	155,18

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Stato Patrimoniale, Bilanci consuntivi anni 2022-2024, valori espressi in milioni di euro

La voce di *Crediti* subisce un decremento a fronte della conversione degli stessi in *Disponibilità liquide* che subiscono un forte incremento. I minori crediti sono relativi soprattutto al decremento della sottovoce relativa ai *Crediti verso MUR e altre Amministrazioni centrali*, che diminuisce dal 2023 al 2024 di circa 15 milioni di euro. La dinamica dei *Crediti verso il MUR e le altre Amministrazioni centrali* è del tutto indipendente dalle azioni dell'Ateneo. Infatti l'Ateneo senese, al pari delle altre università italiane, può iscriverne 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, come l'analisi storica dei tempi di pagamento mostra chiaramente.

Per quanto concerne le *Disponibilità liquide*, esse sono pari a 111,35 milioni di euro nel 2024 rispetto ai 89,82 milioni del 2023.

### 3.3. La sostenibilità finanziaria

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

#### Sintesi della situazione finanziaria, 2022-2024

Anno	Crediti a	Disponibilità liquide B	Debiti c	Situazione finanziaria a+b-c
2022	51,6	78,8	54,4	76,0
2023	59,0	89,5	53,1	95,4
2024	43,7	111,3	47,5	107,5

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Stato Patrimoniale, Bilanci consuntivi anni 2022-2024, valori espressi in milioni di euro

La situazione finanziaria già dal 2022 appare solida, in rapida e positiva evoluzione nel trend triennale. 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). Grazie a tale situazione l'Ateneo senese potrà procedere nel breve termine (entro il 2026) al rimborso integrale dei Mutui passivi.

Il Nucleo di Valutazione esprime apprezzamento per la solidità della situazione finanziaria attuale che vede nel 2024 un valore pari a 107,5 milioni di euro in costante miglioramento nel pluriennio e per la continuità dell'azione intrapresa, che dal 2015 in poi ha consentito di raggiungere i risultati sempre più positivi oggi rappresentati, e invita l'Amministrazione a continuare nella direzione già intrapresa di sostenibilità dell'equilibrio finanziario attraverso una costante produzione di *surplus* finanziario a breve termine può sostenere un sano e duraturo equilibrio finanziario foriero di sviluppo dell'Ateneo sotto molteplici traiettorie.

In conclusione, sulla base delle evidenze a consuntivo dello Stato Patrimoniale, l'Ateneo mostra una più che solida capacità di monitorare la gestione temporale dei flussi finanziari e di potenziare il processo di programmazione e controllo strategico, che permette all'ente di porsi al di fuori del percorso, intrapreso dal 2015, di miglioramento dei saldi di bilancio a beneficio della gestione. Ad oggi l'Ateneo senese non presenta alcuna criticità sotto il profilo patrimoniale.

### 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 dall'indicatore sintetico del *Risultato di esercizio*, il Nucleo di Valutazione apprezza il costante e consistente miglioramento dal 2015 al 2024, come già evidenziato e commentato, che si ripropone nella tavola che segue.

#### Risultato esercizio, 2015-2024

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

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Conto economico, Bilanci consuntivi anni 2015-2024, 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 in conto terzi 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 2024 pari a circa 210,7 milioni contro 207,4 milioni di euro nel 2023 con un incremento pari a circa 3,3 milioni di euro. Ulteriori

indicazioni sulla gestione possono essere tratte dalla dinamica di variazione dei Proventi operativi, riportata nella tabella sottostante.

#### Proventi operativi, composizione 2022-2024

Anno	Proventi propri	Contributi	Altri proventi e ricavi diversi	Variazione delle rimanenze	Totale Proventi operativi
2022	39,2	149,0	4,5	0,1	192,8
2023	47,0	158,5	1,9	0,1	207,4
2024	50,2	155,6	4,7	0,1	210,7

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Conto economico, Bilanci consuntivi anni 2022-2024, valori espressi in milioni di euro

I **Proventi propri** vedono un incremento dai 47 milioni di euro del 2023 a 50,2 milioni di euro del 2024, che includono i *Proventi per la didattica*, i *Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi* e i *Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico*. Questa tendenza riflette la qualità delle azioni poste in essere dall'Università di Siena per incrementare la propria capacità di attrazione di fondi esterni diversi e non basati sul sistema di finanza derivata delle università. L'incremento dei proventi propri è collegato all'incremento della sottovoce dei Proventi per la didattica che passa da 23,4 milioni nel 2023 a 25,7 milioni di euro nel 2024 (+ 2,3 milioni) e che si riferiscono principalmente a incassi delle iscrizioni a Foundation Courses, ai Corsi per la Formazione insegnanti (PF60) e ai Corsi di Specializzazione sul Sostegno.

Tra le fonti a sostegno dell'Università il secondo contributo in termini quantitativi è fornito dagli studenti e dalle famiglie attraverso la contribuzione studentesca (il primo è dato dallo Stato attraverso la ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario FFO), che trova riflesso nella voce dei *Proventi per la didattica*. I dati mostrano come la contribuzione principale sia assicurata dagli studenti delle Lauree di primo e di secondo livello, con 16,8 milioni di euro nel 2024, in sostanziale continuità rispetto ai 16,7 milioni nel 2023, seguiti dai contributi per le Scuole di Specializzazione, che si assestano su valori simili nell'ultimo biennio, pari a 2,18 milioni nel 2023 e a 2,33 milioni di euro nel 2024.

Nell'interpretare il dato relativo al calo della contribuzione studentesca va rammentato che i vincoli introdotti nella disciplina di tale contribuzione (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 ampiamente rispettato per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2024 con valore pari al 15,23%.

#### Rapporto Contribuzione studentesca su FFO

INDICATORE LIMITE FFO	2024
<b>CONTRIBUZIONE STUDENTESCA (A)*</b>	
Tasse e contributi corsi di studio (Decreto Ministeriale 270/04)	16.823.271,62
Tasse e contributi corsi di studio (Decreto Ministeriale 509/99)	354.336,27
Tasse e contributi corsi di laurea ante Decreto Ministeriale 509/99	107.794,33
<b>TOTALE CONTRIBUZIONE STUDENTESCA (A)*</b>	<b>17.285.402,22</b>
<b>FFO DM 1171/2024 (B)</b>	
Fondo di Finanziamento Ordinario dal MUR	113.502.911,93
<b>TOTALE FFO DM 1171/2024 (B)</b>	<b>113.502.911,93</b>
<b>Rapporto (A/B) &lt; 20%</b>	<b>15,23%</b>

\*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 specificatamente previste. Nel 2024 i *Contributi* diminuiscono a 155,6 milioni nel bilancio 2024 rispetto ai 158,5 milioni del 2023 per circa 2,9 milioni di euro. La motivazione

è riconducibile sostanzialmente alla diminuzione dell'FFO a livello di sistema Universitario nel 2024 e che per l'Università di Siena ha prodotto una diminuzione di 2,96 milioni di euro del predetto fondo.

Il principale contributo è costituito dal finanziamento Statale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO - Legge 537/1993) la cui composizione dettagliata è riportata nella tabella della pagina seguente.

Nella considerazione delle assegnazioni FFO 2024 occorre anche rammentare che esse mostrano delle differenze rispetto ai ricavi iscritti in conto economico determinate dal fatto che questi ultimi sono rappresentativi delle risorse economiche generate durante il 2023, per le quali le attività sono state completamente realizzate. Le assegnazioni, invece, rappresentano le risorse attribuite per attività che non necessariamente devono essere realizzate nel corso del medesimo anno.

### Fondo di Finanziamento Ordinario FFO, composizione 2023 e 2022 e variazione

FFO DM 1171 del 7 agosto 2024	2024	2023	Variazioni
Assegnazioni per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi			
<b>Interventi quota base</b>	<b>50.684.635,00</b>	<b>57.946.927,00</b>	<b>- 7.262.292,00</b>
- Quota storica	24.586.690,00	31.404.070,00	- 6.817.380,00
- Costo standard	24.499.769,00	25.019.404,00	- 519.635,00
- Integrazione quota base	1.598.176,00	1.523.453,00	74.723,00
- Consolidamento piani straordinari	-	-	-
<b>Assegnazione quota premiale</b>	<b>31.328.314,00</b>	<b>33.391.525,00</b>	<b>- 2.063.211,00</b>
a) VQR	20.476.360,00	21.359.981,00	- 883.621,00
b) Politiche di reclutamento	5.358.312,00	5.847.615,00	- 489.303,00
c) Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari	5.493.642,00	6.183.929,00	- 690.287,00
Correttivi una tantum	-	-	-
<b>Intervento perequativo (articolo 11, legge 240/2010)</b>	<b>11.138.779,00</b>	<b>10.166.590,00</b>	<b>972.189,00</b>
<b>Correttivi una tantum</b>	<b>57.566,00</b>	<b>51.723,00</b>	<b>5.843,00</b>
<b>Piani straordinari</b>	<b>15.679.531,00</b>	<b>11.164.486,00</b>	<b>4.515.045,00</b>
- 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
<b>Programmazione triennale</b>	<b>532.725,00</b>	<b>1.366.606,33</b>	<b>- 833.881,33</b>
<b>Interventi a favore degli studenti</b>	<b>3.456.336,00</b>	<b>3.404.716,00</b>	<b>51.620,00</b>
1) borse post lauream + proroga borse dottorato	2.888.542,00	2.868.998,00	19.544,00
2) fondo sostegno giovani	567.794,00	535.718,00	32.076,00
- mobilità internazionale	421.187,00	402.215,00	18.972,00
- assegni tutorato	98.005,00	104.550,00	- 6.545,00
- corsi strategici	48.602,00	28.953,00	19.649,00
<b>No tax area</b>	<b>1.696.461,00</b>	<b>1.695.348,00</b>	<b>1.113,00</b>
- Totale no tax area	1.711.214,00	1.818.898,00	- 107.684,00
- Risorse 2022 da recuperare/riattribuire su riparto no TAX area FFO 2023	- 14.753,00	- 123.550,00	108.797,00
<b>Quota dipartimenti eccellenza</b>	<b>2.232.555,00</b>	<b>2.232.555,00</b>	<b>-</b>
<b>Compensazione blocco scatti stipendiali</b>	<b>2.134.932,00</b>	<b>2.134.932,00</b>	<b>-</b>
- Recupero su assegnazione 2021 e 2022			-
<b>Valorizzazione personale TA</b>	<b>828.093,00</b>	<b>828.093,00</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE FFO</b>	<b>119.769.927,00</b>	<b>124.383.501,33</b>	<b>- 4.613.574,33</b>

Fonte: Bilancio consuntivo 2025 p. 65

Per quanto riguarda la voce di **Altri proventi e ricavi diversi**, si evidenzia un aumento di 2,9 milioni di euro che porta l'ammontare complessivo da 1,9 milioni di euro nel 2023 a 4,7 milioni di euro nel 2024. La voce Altri proventi e ricavi diversi contiene le risorse provenienti da servizi vari svolti da strutture decentrate per attività commerciale, dai contratti di appalto per la concessione di gestione dei bar interni dell'Ateneo e dei distributori automatici di bevande e snacks, da altre amministrazioni per convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 6, comma 11, della legge 240/2010 e, infine, da altre amministrazioni per il personale (comandi, ruoli, etc.).

### I costi della gestione operativa

La gestione operativa dell'Ateneo senese ha generato un totale di *Costi operativi* di competenza che nel 2024 è pari a 200,8 milioni di euro, in crescita di 7,3 dai 193,6 milioni del 2023. Ulteriori indicazioni sulla

gestione possono essere tratte dalla dinamica di variazione della composizione dei Costi operativi nel periodo dal 2022 al 2024, riportata nella tabella sottostante.

#### Costi operativi, composizione 2022-2024

Anno	Costi del personale	Costi della gestione corrente	Ammortamenti e svalutazioni	Accantonamenti per rischi e oneri	Oneri diversi di gestione	Totale Costi operativi
2022	103,3	67,1	6,7	1,7	1,5	180,2
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

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Conto economico, Bilanci consuntivi anni 2022-2024, valori espressi in milioni di euro

Il valore dei *Costi operativi* risente particolarmente della variabilità di tre voci di costo specifiche, i *Costi del personale* e i *Costi della gestione corrente*, entrambi in rialzo rispetto all'esercizio precedente. In particolare i *Costi del personale* passano da 109, milioni nel 2023 a 116,5 milioni di euro (+ 7,2 milioni di euro circa) nel 2024 mentre i *Costi della gestione corrente* subiscono un incremento più limitato, passando da 68,1 milioni di euro nel 2023 a 70,2 milioni nel 2024 (+ 2,1 milioni di euro circa). L'altra voce di rilievo è relativa agli Accantonamenti per rischi ed oneri che si riduce di 2,6 milioni nel 2024, passando da 6,1 milioni nel 2023 a 3,5 milioni di euro nel 2024.

I **Costi del personale** rappresentano, oltre che la principale voce di costo dell'Ateneo, l'elemento caratterizzante qualsiasi università essendo questo il principale fattore di produzione per una ricerca, una didattica e una terza missione di qualità. Nel 2024 i costi del personale si assestano a 116,5 milioni di euro in crescita di 7,2 milioni rispetto al 2023. Come si nota dalla tabella seguente, il costo del personale dedicato alla ricerca e alla didattica è pari a 81, 8 milioni (+ 6,6 milioni rispetto al 2023), mentre il personale dirigente e tecnico amministrativo incrementa di 0,6 milioni, passando a 34,7 milioni nel 2024.

#### Costi del personale docente e tecnico amministrativo, composizione 2024-2023 e variazione

VII. COSTI DEL PERSONALE	31.12.2024	31.12.2023	Variazioni
<b>1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:</b>			
a) docenti /ricercatori	70.036.959,77	65.268.621,03	4.768.338,74
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	8.919.021,56	6.973.364,75	1.945.656,81
c) docenti a contratto	770.260,37	710.119,52	60.140,85
d) esperti linguistici	1.503.629,33	1.587.781,97	- 84.152,64
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	557.406,17	676.028,27	- 118.622,10
<b>TOTALE 1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:</b>	<b>81.787.277,20</b>	<b>75.215.915,54</b>	<b>6.571.361,66</b>
<b>2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo</b>	<b>34.717.053,46</b>	<b>34.070.637,51</b>	<b>646.415,95</b>
<b>TOTALE VIII. COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>116.504.330,66</b>	<b>109.286.553,05</b>	<b>7.217.777,61</b>

Fonte: Bilancio consuntivo 2024, p. 70

Data la centralità della componente docente nella realizzazione delle missioni dell'Ateneo, il Nucleo rinnova l'indicazione all'Ateneo di proseguire gli sforzi, già in essere, relativi ad una attenta programmazione che rafforzi l'impegno nel reclutamento pur mantenendo sotto controllo le dinamiche finanziarie complessive dell'Ateneo.

I **Costi della gestione corrente** sono un aggregato eterogeneo che, nell'Ateneo senese, riflette in particolare i costi per il sostegno agli studenti e l'acquisto di beni e servizi per il funzionamento dell'Ateneo.

I **Costi per sostegno agli studenti** rappresentano la voce più assorbente dei *Costi della gestione corrente* e presentano un incremento significativo dai 35,67 milioni del 2023 ai 37,87 milioni del 2024 (+2,2 milioni). Si tratta di contratti di formazione di specializzazione medica a norma UE, di borse di dottorato di ricerca, di borse di ricerca post lauream, di borse Erasmus di vario tipo, di interventi a supporto degli studenti eccellenti, di stage e di collaborazioni part-time e tutorato. Questi interventi si sommano a quelli a favore degli studenti di primo e secondo ciclo dell'Ateneo senese erogati dall'Ente regionale per il Diritto allo Studio

nonché attraverso l'esenzione dal pagamento delle tasse universitarie e l'applicazione della NoTax Area, che poi è parzialmente compensata dal finanziamento ministeriale dedicato agli Atenei italiani.

### Costi della gestione corrente, composizione 2024-2023 e variazione

IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	31.12.2024	31.12.2023	Variazioni
1) Costi per sostegno agli studenti	37.876.054,06	35.670.890,12	2.205.163,94
2) Costi per il diritto allo studio	-	-	-
3) Costi per l'attività editoriale	-	-	-
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	1.425.152,33	3.163.932,99	- 1.738.780,66
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	4.048.672,45	3.207.895,74	840.776,71
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	1.887.705,66	2.006.072,66	- 118.367,00
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	16.451.603,41	15.998.692,95	452.910,46
9) Acquisto altri materiali	610.069,04	606.438,36	3.630,68
10) Variazione delle rimanenze di materiali	91.768,43	97.987,21	- 6.218,78
11) Costi per godimento beni di terzi	7.194.884,47	6.803.708,86	391.175,61
12) Altri costi	607.628,03	560.606,28	47.021,75
<b>TOTALE IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>70.193.537,88</b>	<b>68.116.225,17</b>	<b>2.077.312,71</b>

Fonte: Bilancio consuntivo 2024, p. 80

I costi per l'Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali rappresentano la seconda voce più assorbente del bilancio dell'Ateneo e includono le utenze e incrementano leggermente a 16,45 milioni di euro nel 2024 con contro i 16,00 milioni di euro del 2023. Proprio le utenze hanno subito una contrazione dal 2023 in poi a seguito di alcune politiche di favore a livello dell'amministrazione statale centrale che hanno prodotto un risparmio nelle bollette delle pubbliche amministrazioni.

Gli altri costi significativi in questa area sono riferibili all'Acquisto di materiale di consumo per i laboratori e ai Costi per il godimento di beni di terzi (tale voce si riferisce principalmente ai costi legati ai canoni di locazione degli immobili di terzi in uso all'Ateneo e ai costi per licenze software annuali e noleggi macchinari e attrezzature), entrambe in incremento.

### 3.4.2. La gestione finanziaria e la gestione straordinaria

La gestione finanziaria 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.

#### Proventi e oneri finanziari e straordinari, 2022-2024

Anno	Proventi e oneri finanziari	Proventi e oneri straordinari
2022	- 1,35	8,41
2023	- 1,04	1,48
2024	- 0,8	4,60

Fonte: elaborazione del Nucleo di Valutazione su valori esposti a Conto economico, Bilanci consuntivi anni 2022-2024, valori espressi in milioni di euro

La gestione finanziaria è riferibile in modo quasi integrale alla voce di Interessi ed altri oneri finanziari dell'Ateneo e pertanto è condizionata dalla presenza di mutui passivi il cui riflesso a conto economico è rappresentato proprio dal costo degli interessi passivi. Come già esposto nell'analisi dell'indebitamento, il trend degli Interessi passivi su mutui vede un costante e consistente miglioramento.

La gestione straordinaria invece è condizionata sia da proventi che da oneri di natura straordinaria.

## Proventi e oneri straordinari, 2024-2023 e variazione

E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	31.12.2024	31.12.2023	Variazioni
1) Proventi	6.089.327,53	4.497.830,77	1.591.496,76
2) Oneri	1.485.384,35	3.021.532,35	- 1.536.148,00
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)</b>	<b>4.603.943,18</b>	<b>1.476.298,42</b>	<b>3.127.644,76</b>

Fonte: Bilancio consuntivo 2024, p. 97

Fra i proventi straordinari nel 2023 trovano spazio le sopravvenienze attive da attività istituzionale formate da 2,0 milioni di euro di quote da piani straordinari esercizi 2022 e 2023 pervenute nel 2024 e per le quali era stato iscritto il credito in via prudenziale. Fra gli *Oneri* trovano spazio le *Sopravvenienze passive per attività Istituzionale/promiscua*, relativamente a 2,13 milioni di euro nel 2024, alimentati, ad esempio, dalla rilevazione di arretrati stipendiali erogati a vario titolo relativi ad esercizi precedenti secondo le norme di legge.

## 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 Programmazione Strategica 2022-2024 (nella versione del documento aggiornato a dicembre 2024), nel documento di Programmazione Triennale degli Atenei (PRO3) e nel Gender Equality Plan (GEP), ha definito la propria azione gestionale e amministrativa attraverso linee di indirizzo strategiche legate ai tre principali ambiti di Didattica, Ricerca e Trasferimento tecnologico.

Per quanto riguarda gli *indicatori ex D. Lgs. 49/2012 su personale, sostenibilità economico finanziaria<sup>1</sup> e indebitamento*, il Nucleo di Valutazione rileva come l'indicatore relativo alle Spese di Personale mostri un valore particolarmente contenuto, nonostante l'incremento degli investimenti sul personale, pari al 68,62%.

### Indicatori D. Lgs. 49/2012

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

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

Relativamente all'indicatore di indebitamento, esso è correlato ai mutui dell'Ateneo che si estingueranno nel 2026 permettendo di riportare entro il limite l'indicatore ma soprattutto rendendo disponibili per l'Ateneo ulteriori risorse a seguito dell'azzeramento dei relativi costi per interessi passivi. Tale valore è pari al 15,54%, e quindi prossimo alla soglia limite del 15%. La salute finanziaria dell'ente quindi non è in discussione pur con l'indicatore che riporta un valore al di sopra dei limiti di legge.

Infine l'indicatore di sostenibilità finanziaria, il quale valuta l'incidenza delle spese complessive di personale e dell'indebitamento sulle entrate degli Atenei (FFO e contribuzione studentesca), assicurando la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università, per il 2023 è di 1,08, quindi maggiore di 1 come richiesto dalla norma.

Nell'insieme si constata come tutti gli indicatori subiscano un peggioramento, tuttavia si deve rilevare come gli indicatori dipendano nel loro calcolo dall'FFO e dalle spese da personale su cui ha gravato l'incremento Istat del 4,8% comunicato e pagato in corso di esercizio 2024 su cui gli atenei non hanno margine di azione. Si riportano a seguire i calcoli di dettaglio dei tre indicatori per evidenziare meglio i contenuti ora esposti.

<sup>1</sup> L'indicatore ISEF è dato da  $E/F$  dove  $E = 0,82 \times (\text{FFO} + \text{Fondo programmazione triennale} + \text{Entrate contributive al netto dei rimborsi} - \text{Fitti passivi})$  ed  $F = \text{Spese di Personale a carico ateneo} + \text{Oneri ammortamento}$ .

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

INDICATORE DI PERSONALE	2024
<b>Spese per il personale a carico Ateneo (A)</b>	<b>97.969.863,38</b>
FFO (B)	117.004.647,00
Programmazione Triennale (C)	532.725,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	25.232.933,71
<b>TOTALE (E) = (B+C+D)</b>	<b>142.770.305,71</b>
<b>Rapporto (A/E) = &lt; 80%</b>	<b>68,62%</b>

INDICATORE DI INDEBITAMENTO	2024
Ammortamento mutui (capitale+interessi)	7.004.867,37
<b>TOTALE (A)</b>	<b>7.004.867,37</b>
FFO (B)	117.004.647,00
Programmazione Triennale (C)	532.725,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	25.232.933,71
Spese di personale a carico Ateneo (E)	97.969.863,38
Fitti passivi a carico Ateneo (F)	4.400.618,32
<b>TOTALE (G) = (B+C+D-E-F)</b>	<b>40.399.824,01</b>
<b>Rapporto (A/G) = &lt; 15%</b>	<b>17,34%</b>

INDICATORE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA	2024
FFO (A)	117.004.647,00
Programmazione Triennale (B)	532.725,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (C)	25.232.933,71
Fitti passivi (D)	4.400.618,32
<b>TOTALE (E) = (A+B+C+D)</b>	<b>138.369.687,39</b>
Spese di personale a carico Ateneo (F)	97.969.863,38
Ammortamento mutui (G = capitale+interessi)	7.004.867,37
<b>TOTALE (H) = (F+G)</b>	<b>104.974.730,75</b>
<b>Rapporto (82%E/H) =&gt; 1</b>	<b>1,08</b>

Fonte: Bilancio consuntivo 2024 pp. 3-4

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

L'integrazione tra pianificazione strategica e programmazione finanziaria nell'Ateneo senese vede il principale momento di raccordo tra il sistema di obiettivi, derivante dalla pianificazione strategica, e i documenti di programmazione finanziaria si realizza durante la 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 (art. 1, comma 2, D. Lgs. 18/2012), assicura l'allineamento tra le risorse finanziarie e gli obiettivi istituzionali.

L'Ateneo senese struttura la propria *pianificazione strategica* in coerenza con le linee guida del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR). Una volta definite le direttive nazionali, l'Ateneo elabora le proprie strategie, articolate a livello rettorale, delle/dei delegate/i, dipartimentale e dei centri di servizio con autonomia decisionale. Tale programmazione è già monitorata attraverso un *set di indicatori qualitativi e quantitativi*, i cui primi tre esercizi di valutazione sono stati completati.

Un ulteriore sviluppo, attualmente in fase di implementazione, consiste nell'integrare in modo sistematico gli obiettivi strategici con il *bilancio annuale e triennale*. Al momento, questo collegamento viene analizzato mediante strumenti transitori (quali fogli di lavoro dedicati), in attesa che Cineca o altri soggetti sviluppino adeguamenti al software contabile dell'Ateneo, permettendo così una gestione delle risorse basata sugli obiettivi. A tal fine, è già stato istituito un *ufficio dedicato al controllo di gestione*, incaricato di supervisionare i processi e i report correlati.

Il Nucleo di Valutazione ha riconosciuto positivamente l'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 stato apprezzato il progressivo allineamento tra budget e obiettivi, sebbene attualmente gestito in modalità extracontabile.

Una volta completato il collegamento tra 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 e alle priorità strategiche.

In merito al monitoraggio di specifiche potenziali criticità finanziarie, in particolare connesse ai costi per il personale, e progetti PNRR, dall'analisi della *Relazione illustrativa al Bilancio di esercizio* emerge una piena coerenza tra budget triennali, annuali e pianificazione strategica. Tuttavia, il Nucleo di Valutazione avanza due raccomandazioni.

La prima, in continuità con gli esercizi precedenti riguarda la Gestione del personale. Si sottolinea la necessità di un attento monitoraggio dei costi legati alle assunzioni (docenti e TA), che nel 2023 e nel 2024 hanno registrato un incremento a fronte di un minor FFO. Tali oneri, caratterizzati da elevata rigidità, potrebbero condizionare la spesa corrente negli anni futuri, anche per importi non sempre sotto il pieno controllo dell'Ateneo. In secondo luogo, in merito ai *Progetti PNRR*, il Nucleo di Valutazione pur non rilevando criticità specifiche nell'Ateneo senese, raccomanda un monitoraggio rigoroso dell'attuazione degli interventi finanziati dal PNRR, alla luce delle difficoltà riscontrate a livello nazionale nella gestione di tali risorse.

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

Già nel 2018, l'Ateneo aveva avviato un percorso verso una dimensione analitica di bilancio e l'implementazione del controllo di gestione, mirando a integrare il ciclo di bilancio con quello delle performance, rafforzando il ruolo del bilancio preventivo e l'allineamento tra programmazione e consuntivazione. Dipartimenti e Centri partecipavano attivamente, evidenziando l'importanza di pianificazione, monitoraggio e valutazione<sup>2</sup>.

Dal 2022, con le nuove direttive della governance e le innovazioni introdotte da AVA 3, l'Ateneo ha potenziato il controllo di gestione, estendendolo alla misurazione di ricerca, didattica e terza missione, superando la mera dimensione analitica dei costi per includere qualità e raggiungimento degli obiettivi. È stato istituito un presidio politico con delega al Delegato per il Bilancio e i sistemi informativi, integrando programmazione e controllo. Il Nucleo di Valutazione incoraggia il proseguimento di questo modello.

Sul piano organizzativo, nel 2023 è diventato operativo un Ufficio sistemi di controllo e performance (di I livello, in staff alla Direzione generale), dedicato a controllo di gestione, monitoraggio dei dati istituzionali (didattica, ricerca, terza missione) e supporto alla strategia di Ateneo attraverso il ciclo della performance. La sua missione include programmazione strategica, controllo gestionale e supporto alla Direzione Generale. L'ufficio si occupa anche della misurazione di appositi indicatori, dell'analisi dello scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti, della effettuazione dei monitoraggi in itinere e della rendicontazione per la relazione finale sulla performance. Come da previsione nel 2024 sono stati attivati nuovi cruscotti per monitorare l'andamento degli studenti e l'andamento della spesa a supporto delle decisioni e in ottica di controllo di gestione.

I cruscotti realizzati consentono il monitoraggio dei dati relativi agli studenti per analizzare l'andamento delle immatricolazioni, delle iscrizioni, degli abbandoni, dei titoli conseguiti e della contribuzione studentesca degli iscritti a tutti i tipi di corso offerti dall'Ateneo. I cruscotti sono raggiungibili all'indirizzo web [cruscotto.unisi.it](http://cruscotto.unisi.it) e riservato al personale in possesso delle credenziali di Ateneo. I dati sono illustrati attraverso diversi variabili di aggregazione tra cui: anno accademico; tipologia di corso (corsi di laurea, corsi post laurea, Scuole di dottorato, Scuole di specializzazione); corsi internazionali, corsi ad esaurimento, corsi aperti all'immatricolazione; provenienza dello studente (residenza, cittadinanza, titolo di accesso); tipo iscrizione (in corso, fuori corso); anno di iscrizione; corso di studi, curriculum, sede, dipartimento. I dati misurano Kpi, valori assoluti, valori e variazioni percentuali, trend e confronti osservando e mettendo a confronto gli ultimi cinque anni accademici. In ogni pagina di monitoraggio è citata la fonte dei dati e la data di aggiornamento.

L'app denominata "Studenti" legge i dati provenienti dagli archivi interni all'Ateneo, in particolare dal sistema gestionale delle carriere degli studenti "Esse3" e dalla banca dati esterna ANS (Anagrafe Nazionale Studenti) resi disponibili dall'Ufficio di statistica del MUR attraverso il sito dell'Osservatorio nazionale studenti. La app denominata "Contribuzione studentesca" legge i dati provenienti dal sistema

---

<sup>2</sup> Documento indicazioni operative e attività ai fini della contabilità analitica e del controllo di gestione. Nota COAN n. 2. INTEGRAZIONE TRA IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL CICLO DI BILANCIO. ADOZIONE DELLA DIMENSIONE ANALITICA ([www.unisi.it/sites/default/files/Circolare\\_COAN\\_2\\_rep\\_78\\_prot%20161570\\_signed\\_signed.pdf](http://www.unisi.it/sites/default/files/Circolare_COAN_2_rep_78_prot%20161570_signed_signed.pdf)).

gestionale “Esse3” e osserva tasse, pagamenti, esoneri e riduzioni degli studenti iscritti a tutti i corsi di studio offerti dall’Ateneo.

Ai cruscotti di Ateneo accedono anche Rettore, Delegati rettore, Direttori dipartimento, Presidente PQA, Presidente NdV, Presidenti del comitato per la didattica, Senatori, Consiglieri, Direttrice generale, Ufficio comunicazioni, Uffici di segreteria studenti, Dirigenti.

Tali cruscotti e app sono oggi operativi e riescono a realizzare un monitoraggio in tempo reale non solo delle carriere degli studenti, elemento assai rilevante per l’ateneo, ma consentono anche aggregazioni di costi per studenti a diversi livelli, di Ateneo, di Dipartimento, di Scuola e di Corso di Studio. Tali analisi vengo utilizzate durante l’anno, e non solo a consuntivo, per avere supporti informativi a fini decisionali. I cruscotti in parola vengo anche utilizzati dalla governance dell’Ateneo per ottimizzare le decisioni in relazione al reperimento delle risorse a livello centrale in termini di costo standard per studente.

Il Nucleo di Valutazione esprime apprezzamento per tale processo che dal 2024 esplica i suoi effetti, grazie al quale è possibile il coinvolgimento di tutte le componenti dell’Ateneo per la realizzazione di un percorso di analisi ricognitiva e revisione delle risorse occorrenti alle strutture per il raggiungimento degli obiettivi attribuiti e relativi al budget assegnato.

## **7. Conclusioni**

In conclusione, coerentemente con le argomentazioni sviluppate nei paragrafi precedenti della presente relazione, il Nucleo di Valutazione desidera evidenziare i principali elementi positivi emersi dall’analisi dei documenti esaminati.

Un aspetto particolarmente rilevante è rappresentato dall’integrazione tra il processo di Pianificazione strategica e il processo di Budgeting, che garantisce un allineamento efficace tra le linee di azione, gli obiettivi strategici e le risorse finanziarie disponibili. Tale sinergia favorisce una gestione più coerente e trasparente, in grado di coniugare la programmazione con l’effettiva realizzazione delle iniziative.

Inoltre, il progressivo allineamento tra la definizione degli obiettivi strategici e il sistema di budgeting contribuisce a consolidare un ciclo virtuoso di pianificazione e attuazione, permettendo all’Ateneo non solo di monitorare i risultati finanziari, ma anche di rendicontare gli impatti della propria gestione in termini di Valore pubblico. Ciò significa valutare gli esiti non solo sotto il profilo economico, ma anche rispetto a dimensioni fondamentali quali la sostenibilità sociale, ambientale e di genere, in linea con le più avanzate prospettive di accountability istituzionale. Sotto tale profilo è importante menzionare l’implementazione di nuovi cruscotti a supporto dei sistemi di programmazione e controllo che sono già operativi dal 2024.

Infine, il Nucleo di Valutazione riconosce che gli ambiti B.2 e B.2.1 delle Linee Guida ANVUR sono stati adeguatamente considerati dall’Ateneo senese. Il bilancio, caratterizzato da un risultato economico positivo e da una congrua destinazione di parte delle risorse a patrimonio, riflette una solida situazione finanziaria, confermando la capacità dell’ente di coniugare sostenibilità economica e perseguimento della missione istituzionale.

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

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

Sig.ra Virginia Domiziana Bertolino (componente studentesca), Università di Siena

Prof.ssa Francesca Bianchi, Università 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

**Ufficio Valutazione e supporto al Nucleo**

Dott.ssa Sonia Boldrini, Responsabile

Dott.ssa Silvia Satta