
NUCLEO DI VALUTAZIONE

Relazione sul Bilancio 2024

Sommario

Introduzione	3
Punti di forza e aree di miglioramento	4
La gestione delle risorse finanziarie	6
Evidenze del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	9
Quadro di insieme dell'andamento economico	11
Conclusioni	25

Introduzione

Nel corso del 2024, l'Università di Pisa ha proseguito lungo un percorso di consolidamento della propria struttura economico-finanziaria, muovendosi in un contesto nazionale e internazionale segnato da persistenti elementi di incertezza: dall'inflazione alla contrazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), fino alla crescente rigidità dei vincoli ministeriali in materia di spesa. In tale scenario, il Bilancio d'Ateneo si è chiuso in equilibrio, con un utile netto pari a zero, a testimonianza di una gestione improntata alla prudenza, all'equilibrio e al contenimento dei costi, pur in presenza di scelte strategiche ambiziose e di un'importante espansione delle progettualità.

Il Nucleo di Valutazione rileva come il decimo anno di applicazione della contabilità economico-patrimoniale – ai sensi del D.lgs. 18/2012 – coincida con un rafforzamento degli strumenti informativi a supporto delle decisioni strategiche e della programmazione economica. Il progressivo affinamento del sistema di contabilità analitica consente oggi all'Ateneo una lettura più granulare delle risorse impiegate e dei risultati conseguiti, favorendo una maggiore coerenza tra il ciclo della performance e quello del bilancio. Tale integrazione si rivela fondamentale per una costruzione del budget orientata a obiettivi misurabili, il cui grado di raggiungimento può essere verificato a consuntivo grazie a una tracciabilità più efficiente delle informazioni economiche analitiche.

In questo quadro, il Nucleo apprezza i miglioramenti realizzati in termini di tempestivo allineamento tra contabilità generale e contabilità analitica, nonché l'accresciuta consapevolezza dell'Ateneo circa i vantaggi derivanti da un sistema contabile evoluto, capace di collegare con sempre maggiore efficacia risorse assegnate e risultati ottenuti. Positivo è anche il rafforzamento delle attività di budgeting in chiave strategica, anche se permane la necessità di rendere più esplicito e sistematico il raccordo tra bilancio, PIAO e programmazione triennale, assicurando una piena integrazione tra dimensione finanziaria e priorità istituzionali.

Il Bilancio 2024 evidenzia alcuni risultati di assoluto rilievo. In primo luogo, la gestione caratteristica ha prodotto un risultato operativo positivo e in crescita rispetto al 2023, a fronte di un incremento contenuto della spesa corrente e di una solida capacità di autofinanziamento.

Gli indicatori ex D.lgs. 49/2012 (spesa di personale, indebitamento, sostenibilità economico-finanziaria) confermano la tenuta del sistema, così come il progressivo potenziamento della capacità di attrazione di risorse esterne, specie attraverso bandi PNRR e progettualità competitive. L'Ateneo ha inoltre dimostrato una volontà di rafforzamento del capitale umano, con investimenti mirati in personale e infrastrutture a supporto della didattica e della ricerca.

Tuttavia, non mancano elementi che meritano attenzione. La crescita della spesa di personale, seppure coerente con una politica di consolidamento strutturale, impone un monitoraggio attento al fine di evitare tensioni nel medio-lungo periodo, specie in presenza di una riduzione delle risorse ordinarie.

L'aumento degli oneri straordinari, la contrazione del patrimonio netto e la necessità di una maggiore differenziazione delle strategie allocative tra i Dipartimenti pongono ulteriori sfide alla gestione. A ciò si aggiungono le criticità legate alla prevedibilità dei flussi finanziari e alla

compatibilità con i fabbisogni ministeriali, che rendono opportuna una più accurata attività previsionale e un rafforzamento della capacità di valutazione del rischio.

Alla luce di quanto emerso dall'analisi del Bilancio 2024, il Nucleo di Valutazione sottolinea l'importanza di continuare a promuovere una governance economica ispirata a principi di sostenibilità, responsabilità e trasparenza, rafforzando i meccanismi di raccordo tra risorse, obiettivi e risultati, in un quadro di crescente complessità normativa e gestionale. I progressi compiuti dall'Ateneo vanno riconosciuti e valorizzati, ma vanno altresì accompagnati da un impegno costante nel tradurre la solidità finanziaria in leva strategica per l'innovazione, la qualità e la coesione interna.

Punti di forza e aree di miglioramento

Il Bilancio dell'Università di Pisa, approvato nella seduta del Consiglio di amministrazione del 23 aprile 2025, si è chiuso per l'esercizio 2024 con un risultato economico in equilibrio, registrando un utile netto pari a zero. Tale esito evidenzia una gestione finanziaria improntata alla prudenza e all'equilibrio tra entrate e uscite, in un contesto ancora caratterizzato da pressioni inflattive, incertezze geo-politiche e da una progressiva contrazione delle risorse a disposizione del sistema universitario. In ragione dell'assenza di un avanzo economico, non si è resa necessaria l'adozione di provvedimenti da parte del Consiglio di amministrazione in merito alla destinazione dell'utile, pur restando pienamente confermata la solidità patrimoniale dell'Ateneo e la sua capacità di investimento, come evidenziato dal positivo andamento del risultato operativo e dalla tenuta degli indicatori di sostenibilità finanziaria.

4

Nel merito del Bilancio 2024 e sulla base di quanto contenuto nella presente relazione, il Nucleo di Valutazione, oltre a manifestare un apprezzamento generale per la situazione economico-patrimoniale dell'Ateneo, formula le seguenti considerazioni conclusive evidenziando gli elementi principali che emergono dal Bilancio 2024:

Punti di forza:

- **Consolidamento dell'equilibrio economico-patrimoniale:** l'Università di Pisa ha chiuso l'esercizio 2024 in equilibrio economico (utile netto pari a zero), a fronte di un significativo miglioramento della gestione caratteristica rispetto al 2023. Il risultato operativo positivo (€ 9.890.589) evidenzia una buona capacità dell'Ateneo di mantenere un bilancio sostenibile, nonostante l'incremento dei costi operativi e il calo del FFO.
- **Sostenibilità finanziaria complessiva:** gli indicatori ex D.lgs. 49/2012 (ISP, Indebitamento, ISEF) confermano un'ottima tenuta del sistema di bilancio: la spesa di personale è pari al 73,04% (ampiamente sotto la soglia dell'80%), l'indice di indebitamento si attesta al 6,60% (limite 15%) e l'ISEF rimane superiore all'unità (1,09), nonostante un lieve calo.
- **Rafforzamento del capitale umano:** l'Ateneo ha investito significativamente nel reclutamento di personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo. I costi per il personale crescono in misura controllata (+8,21%) e riflettono politiche mirate di rafforzamento strutturale, anche grazie ai fondi straordinari (PNRR, piani di progressione, Dipartimenti di eccellenza).

- **Incremento delle entrate proprie e diversificazione dei proventi:** nel 2024 si registra una crescita dei proventi propri (+9,7%) e un forte aumento degli “altri proventi” (+46,2%), segno di una crescente capacità dell’Ateneo di autofinanziarsi e diversificare le fonti di entrata, in particolare nei settori della ricerca competitiva e dei servizi accessori.
- **Contenimento dei costi generali e razionalizzazione della spesa:** le uscite per la gestione corrente sono cresciute solo del 2,8%, nonostante la pressione inflazionistica. Inoltre, la riduzione delle spese superflue, unita all’efficienza gestionale delle strutture, ha contribuito al mantenimento della contribuzione studentesca, senza riduzioni nei servizi.
- **Investimenti mirati a supporto della missione istituzionale:** l’incremento delle immobilizzazioni (+4,97%) dimostra la volontà dell’Ateneo di investire in infrastrutture, edilizia e attrezzature scientifiche. Ciò si traduce in un rafforzamento del patrimonio strutturale e in un supporto concreto alle attività di didattica e ricerca.
- **Capacità di attrazione di risorse esterne:** L’Ateneo ha mostrato una forte performance nella partecipazione a bandi PNRR e in progettualità competitive. Il portafoglio di risorse vincolate e risconti passivi per progetti in corso (oltre 403 milioni) è indice di vitalità progettuale e potenzialità di sviluppo nel medio periodo.

Aree di miglioramento:

- **Crescita sostenibile della spesa di personale:** L’indicatore ISP, pur entro i limiti, ha registrato un aumento rilevante rispetto al 2023 (+4,4 punti percentuali). È opportuno monitorare l’evoluzione di questa voce, per evitare effetti strutturali nel medio periodo, specie in uno scenario di flessione del FFO.
- **ContraZIONE del FFO e delle componenti premiali:** il FFO 2024 ha subito una riduzione di circa 9,6 milioni di euro rispetto al 2023. In particolare, calano le quote storiche e premiali, riflettendo la crescente rigidità dei criteri di riparto e la necessità per l’Ateneo di migliorare le proprie performance valutative (VQR, reclutamento, autonomia responsabile).
- **Aumento degli oneri straordinari e delle spese impreviste:** si segnala un incremento rilevante (+39,3%) degli oneri diversi di gestione, spesso legati a contenziosi, sanzioni o passività eccezionali. Tale elemento richiede un rafforzamento dei sistemi di prevenzione del rischio amministrativo e una più accurata previsione degli oneri non ricorrenti.
- **Riduzione del patrimonio netto:** il patrimonio netto si è ridotto di circa 6,5 milioni di euro, passando da 474,6 a 468 milioni. Pur trattandosi di una variazione contenuta, va monitorata la sostenibilità di lungo periodo, anche alla luce dell’incremento dei debiti e dell’espansione dei risconti passivi.
- **Maggiore allineamento tra bilancio e pianificazione strategica:** il Nucleo di Valutazione evidenzia la necessità di rafforzare il legame tra risorse allocabili e obiettivi strategici, rendendo più visibile e sistematico il raccordo tra le voci di bilancio e i progetti prioritari dell’Ateneo, in coerenza con il PIAO e con la programmazione triennale.
- **Attenzione al fabbisogno finanziario e ai vincoli ministeriali:** nel 2024, l’Ateneo ha superato il fabbisogno assegnato dal MUR, pur rimanendo entro le soglie tollerate. Tuttavia, in presenza di norme sempre più stringenti (es. art. 1, comma 593, L.

160/2019), è fondamentale sviluppare previsioni più accurate sui flussi finanziari, in particolare in scenari macroeconomici incerti.

- **Valorizzazione differenziata dei Dipartimenti:** appare opportuno che le strategie di investimento e contenimento delle spese siano sempre più personalizzate per area e Dipartimento, tenendo conto delle rispettive specificità, fabbisogni e potenzialità, in un'ottica di equità allocativa e sviluppo differenziato.

La gestione delle risorse finanziarie

Il Nucleo di Valutazione dell'Università di Pisa, in conformità a quanto disposto dall'art. 5 della Legge 24 dicembre 1993, n. 537, recante "Interventi correttivi di finanza pubblica", è tenuto ad esaminare i documenti contabili dell'Ateneo legati al ciclo della programmazione economico finanziaria ovvero, dal 2015, il Bilancio Unico di Esercizio.

Nello specifico, il Nucleo di Valutazione ha il compito di verificare, mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, la corretta gestione delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa. Inoltre, il Nucleo di Valutazione determina i parametri di riferimento del controllo, anche su indicazione degli organi generali di direzione, cui riferiscono con apposita relazione almeno annualmente.

La finalità dell'analisi è pertanto quella di evidenziare le poste di maggior rilievo legate al funzionamento dell'Ateneo da cui poter trarre indicazioni utili per le attività di valutazione e per le prospettive di sviluppo delle attività istituzionali, in un'ottica di efficacia dell'azione amministrativa orientata all'accertamento della qualità complessiva dei processi e della presenza dei presupposti per il conseguimento degli obiettivi di miglioramento e dei risultati ottenuti.

Il Nucleo di Valutazione ha esaminato e valutato i principali risultati del Bilancio unico di Ateneo dell'esercizio 2024, tenendo conto che i documenti previsionali di bilancio presentati sono quelli tipici della contabilità economico-patrimoniale adottata nelle università e considerato che la Legge n. 240 del 30 dicembre 2010 ha delegato il Governo all'introduzione, nelle Università, "... di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato di Ateneo sulla base di principi contabili e schemi di bilancio stabiliti e aggiornati dal Ministero, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze, sentita la Conferenza dei rettori delle università italiane ...".

La delega è stata attuata con l'emanazione del Decreto Legislativo 18/2012, che ha definito il nuovo quadro informativo economico-patrimoniale per le università costituito, per quanto concerne la fase previsionale, dai seguenti documenti contabili:

- *bilancio unico d'ateneo di previsione annuale* autorizzatorio, composto da budget economico e budget degli investimenti di ateneo;
- *bilancio unico d'ateneo di previsione triennale*, composto da budget economico e budget degli investimenti, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo;
- *bilancio preventivo unico d'ateneo* non autorizzatorio in contabilità finanziaria;

- prospetto contenente la *riclassificazione della spesa per missioni e programmi*.

Il bilancio d'esercizio è stato redatto in conformità agli schemi e ai principi contabili individuati dal D.I. 19/2014, come modificato dal D.I. n. 394/2017 e dall'ultima versione del Manuale Tecnico Operativo (D.D. n. 1055 del 30 maggio 2019).

In particolare, il Decreto Interministeriale n. 19 del 14 gennaio 2014 ha dettato i principi contabili e gli schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università, rimandando la definizione degli schemi di budget economico e degli investimenti ad un successivo decreto interministeriale, il D.I. n. 925 del 10 dicembre 2015, che ha visto la luce quasi due anni dopo e che ha previsto l'adozione di schemi unici di budget economico e degli investimenti solo a partire dal 2016. Tale decreto, allo scopo di favorire la comparabilità tra bilancio di previsione e bilancio di esercizio, ha previsto uno schema di budget economico conforme allo schema di conto economico e ai principi contabili di cui al Decreto Interministeriale n. 19 del 14 gennaio 2014, così come modificato dal Decreto Interministeriale n. 394 dell'8 giugno 2017 e dall'ultima versione del Manuale Tecnico Operativo sopra richiamata.

Il Consiglio di amministrazione, nella seduta del 6 dicembre 2023 ha espresso il proprio parere favorevole in merito al Bilancio 2024 dell'Università di Pisa, acquisito il parere del Senato Accademico il 13 dicembre e del Consiglio degli Studenti il 19 dicembre. L'approvazione definitiva del bilancio preventivo è avvenuta nella seduta del Consiglio di amministrazione del 22 dicembre 2023.

Nell'ambito del presente documento il Nucleo di Valutazione rivolge la propria attenzione all'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'Ateneo e formula raccomandazioni indirizzate all'Ateneo in ottica di miglioramento della performance complessiva, rimandando l'accertamento della regolarità contabile e finanziaria alle verifiche svolte dal Collegio dei Revisori dei Conti, che attesta nella propria relazione la corretta rappresentazione dei fatti amministrativi e della situazione economica, patrimoniale e finanziaria.

L'analisi, pertanto, si sofferma sulla situazione vigente al 2024 raffrontata all'anno o agli anni precedente/i.

A livello generale, il valore del patrimonio dell'Ateneo al 31/12/2024 ammonta complessivamente a € 1.136.163.754, di cui € 508.173.204 relativo alle immobilizzazioni e € 627.443.687 all'attivo circolante.

La situazione patrimoniale al 31/12/2024 evidenzia una condizione di equilibrio, considerato che l'Ateneo, a fronte di un totale dell'attivo di circa 1.136,6 ME, in crescita rispetto al 2023 di 17 ME, presenta un patrimonio netto di 468 ME, pari al 41,2% degli impieghi, che copre quasi totalmente le immobilizzazioni, comprese quelle in corso di alienazione; se al patrimonio netto si aggiungono i debiti a medio-lungo termine, le fonti di finanziamento a medio e lungo termine ammontano complessivamente a 584,3 ME, pari al 51,43% dell'attivo, assicurando interamente la copertura dell'attivo fisso e anche della quasi totalità dei crediti con scadenza oltre l'esercizio.

Anche dall'analisi del capitale circolante emerge una situazione di equilibrio, con debiti a breve termine pari al 5,67%, disponibilità liquide pari al 21,36% dell'attivo e crediti a breve termine che incidono per il 22,58%.

Nell'esercizio 2024 il Ministero dell'Università e della Ricerca ha accordato all'Università di Pisa un limite di fabbisogno pari a 242 ME, inferiore rispetto all'importo assegnato nel 2023 (254 ME), a causa della riduzione delle risorse destinate al Fondo di Finanziamento Ordinario per l'anno 2024.

È necessario tenere presente che, per l'anno 2024, il fabbisogno programmato per l'intero sistema universitario è stato determinato dal MEF sulla base della nuova disciplina (Decreto MEF 11 marzo 2019), ovvero incrementando il fabbisogno realizzato nell'anno 2023, al netto delle riscossioni e dei pagamenti sostenuti per investimenti e ricerca, del tasso di crescita del PIL reale per l'anno 2024 (Nota MUR 4 luglio 2024).

A dicembre 2024, sulla base dell'andamento dell'utilizzo delle risorse finanziarie, l'Ateneo ha richiesto al MUR un incremento del fabbisogno di 13 ME, che è stato parzialmente concesso per 2,46 ME, portando così il limite di fabbisogno complessivo a 244,46 ME. Le esigenze che hanno determinato queste integrazioni sono state quelle di far fronte al pagamento di spese fisse e obbligatorie, quali stipendi e contributi previdenziali al personale, utenze e tributi, nonché di altre spese indifferibili ed urgenti. Il fabbisogno realizzato nel 2024 dall'Università di Pisa è pari a 246,53 ME.

Occorre precisare, ai sensi della Legge n. 197 del 29 dicembre 2022, che nel caso in cui il comparto delle università nel suo insieme non rispetti il limite di fabbisogno, per ciascuno degli anni dal 2022 al 2025, per gli enti che non hanno rispettato il fabbisogno finanziario programmato, il Ministero dell'Università e della ricerca prevede, tra i criteri di ripartizione delle risorse ordinarie di ciascun anno successivo a quello di riferimento, penalizzazioni economiche commisurate allo scostamento registrato, nel rispetto del principio di proporzionalità. In particolare, il fabbisogno finanziario realizzato delle università pubbliche è stato calcolato come "differenza tra i trasferimenti correnti dei Ministeri ed il saldo tra Versamenti netti e Prelevamenti netti".

I costi e i proventi sono stati esaminati in forma aggregata, allo scopo di focalizzarsi sul comportamento dell'Ateneo a fronte dei vincoli finanziari cui deve sottostare il suo bilancio, in qualità di ente pubblico, e nell'intento di valutarne sia il grado di efficienza nella gestione delle risorse a disposizione dell'Amministrazione sia la capacità di apportare miglioramenti.

In tale contesto assume particolare valenza il seguente punto di attenzione B.2.1 (Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie) del recente Modello AVA 3 (Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento), approvato dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con delibera n. 26 del 13 febbraio 2023:

B.2 Risorse finanziarie

Punto di Attenzione		Aspetti da considerare		Note
B.2.1	Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie	B.2.1.1	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.	La strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo può emergere dai documenti di pianificazione strategica dell'Ateneo, dalle relazioni di accompagnamento al Bilancio e ai Budget, da documenti appositamente predisposti dalla Direzione Generale e/o dalle aree di amministrazione competenti. L'Ateneo alloca le risorse economico-finanziarie tenendo conto dei fabbisogni e degli obiettivi. L'Ateneo valuta ed effettua gli investimenti e i disinvestimenti di beni sia tangibili sia intangibili, tenendo conto dei loro effetti nel breve, medio e lungo termine sotto il profilo economico-finanziario, sociale e ambientale.

Evidenze del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dell'Università di Pisa rappresenta lo strumento centrale per la pianificazione unitaria delle azioni e delle risorse dell'Ateneo nel triennio, assicurando il raccordo tra programmazione strategica e operativa, e integrando in un unico quadro i temi della performance, della trasparenza, della prevenzione della corruzione e dell'organizzazione del lavoro.

Il documento si sviluppa in coerenza con gli indirizzi delineati nei principali strumenti di programmazione adottati dall'Ateneo, tra cui il Piano Strategico, il Piano Triennale della Ricerca, il Piano di Sviluppo della Didattica e il Piano per la Sostenibilità Ambientale e Sociale.

Nel corso del 2024, l'Università di Pisa ha consolidato molte delle azioni strategiche avviate negli anni precedenti, dando piena attuazione agli obiettivi tracciati nel PIAO 2022–2024 e anticipando, al contempo, le traiettorie delineate nel nuovo Piano Integrato 2025–2027.

Le risorse impegnate a bilancio per l'attuazione delle principali attività sono state consistenti: oltre 129 milioni di euro, suddivisi tra budget economico (circa 81 milioni) e budget investimenti (quasi 49 milioni). La ripartizione dei fondi ha seguito le linee strategiche dell'Ateneo: la didattica ha assorbito circa 39,6 milioni di euro, la ricerca 29 milioni, le attività di terza missione quasi un milione, mentre le spese legate alla gestione amministrativa e ai servizi hanno superato i 61 milioni, con un incremento sensibile rispetto all'anno precedente.

Per quanto riguarda la didattica, l'azione dell'Ateneo si è concentrata sul rafforzamento dell'offerta formativa, sia in termini di sostenibilità economica e organizzativa, sia sotto il profilo della qualità e dell'innovazione. In particolare, sono state potenziate le misure a supporto delle scuole di specializzazione, soprattutto quelle afferenti all'area medica, e sono state applicate in modo capillare le linee guida interne per la programmazione didattica dei corsi di studio. Tra gli interventi più significativi, si segnala anche il consolidamento dell'alta

formazione e del dottorato: per il 39° ciclo sono state bandite 109 borse di dottorato finanziate dall'Ateneo, cui si sono aggiunte borse finanziate da enti esterni, Dipartimenti e Centri universitari, grazie anche al consistente apporto delle risorse provenienti dal PNRR.

Quest'ultimo ha consentito di ampliare sensibilmente l'offerta formativa post-laurea, con un impatto particolarmente visibile nel settore dell'intelligenza artificiale, dove l'Ateneo svolge un ruolo di primo piano.

Sempre nell'ambito della formazione, si è conclusa nel 2023 la selezione per l'VIII ciclo dei corsi di specializzazione per le attività di sostegno, che ha visto la partecipazione di oltre 1.300 candidati e l'assegnazione di 250 posti, distribuiti tra i diversi ordini scolastici. Le prove concorsuali si sono concluse entro ottobre, consentendo l'avvio puntuale delle attività didattiche.

Nonostante l'impegno sul fronte della qualità e dell'ampliamento dell'offerta, il 2024 ha registrato una significativa riduzione dei proventi legati alla didattica, che si sono attestati a circa 7,8 milioni di euro in meno rispetto all'anno precedente. Tale flessione è riconducibile principalmente alla modifica del criterio contabile, con il passaggio dal principio di cassa a quello di competenza economica: le entrate derivanti da tasse e contributi universitari vengono ora rilevate per intero al momento dell'iscrizione e successivamente "riscontate" per la quota non di competenza dell'esercizio.

Il 2024 ha visto anche una netta ripresa delle attività di internazionalizzazione. Dopo la lunga parentesi pandemica, i programmi di mobilità internazionale, in particolare Erasmus, sono tornati a regime, con oltre 700 studenti in ingresso e circa 670 in uscita. Il numero di iscritti stranieri è in crescita, così come gli insegnamenti erogati in lingua inglese e le collaborazioni con atenei esteri. Tra i risultati più rilevanti si colloca l'attività della sede distaccata di Tashkent, in Uzbekistan, dove è stato avviato il primo corso di laurea in Geologia. Alla fine del primo anno, ben 50 dei 60 studenti iscritti hanno concluso con successo il percorso previsto. La sede dispone di aule attrezzate, laboratori didattici e di ricerca, oltre a mensa e alloggi capaci di ospitare fino a 600 studenti.

L'Ateneo ha inoltre rafforzato le politiche di orientamento, con l'obiettivo di contrastare la dispersione e gli abbandoni. In quest'ottica, le azioni di accoglienza, accompagnamento e tutorato sono state ulteriormente potenziate e sistematizzate, in linea con quanto indicato anche nella nuova programmazione triennale (PRO3), che riserva al "Progetto Primo Anno" un ruolo chiave per l'innalzamento degli indicatori di successo formativo.

Nel settore della ricerca, l'anno si è chiuso con importanti risultati. I fondi di Ateneo destinati alla valutazione della qualità scientifica sono stati distribuiti tra 1.449 docenti, per un ammontare complessivo di circa 3,8 milioni di euro. Sono state inoltre stanziare risorse ad hoc (circa 750.000 euro) per sostenere i docenti neoassunti che non avevano potuto partecipare alle precedenti tornate valutative. La politica di incentivazione è stata affiancata dalla disponibilità di fondi per l'acquisto di attrezzature scientifiche, con un'erogazione pressoché integrale dei 500.000 euro previsti.

Nel campo della progettualità competitiva, il 2024 ha fatto registrare un incremento dei proventi da finanziamenti esterni pari al 25% rispetto al 2023. L'Università ha rafforzato il supporto alla partecipazione ai bandi europei (Horizon Europe in primis), nazionali (PRIN, PNRR) e regionali, consolidando una rete di consulenza tecnica e progettuale capace di accompagnare i ricercatori dalla fase di ideazione fino alla rendicontazione.

La Terza Missione ha beneficiato di un'intensa attività di valorizzazione della proprietà intellettuale, con un portafoglio di 222 brevetti attivi al 31 dicembre e 24 spin-off universitari. L'offerta formativa extracurricolare si è ampliata attraverso il potenziamento del programma PHD Plus e delle attività del Contamination Lab, mirate alla diffusione della cultura imprenditoriale. Il sostegno alla capacità brevettuale e all'innovazione tecnologica è stato sostenuto anche attraverso bandi interni (ad es. SPARK), finalizzati ad aumentare il TRL dei prodotti della ricerca.

Anche la dimensione comunicativa ha assunto un rilievo crescente nel 2024: l'Ateneo ha investito risorse specifiche per potenziare la comunicazione istituzionale, i canali social, la produzione di contenuti multimediali e la divulgazione dei risultati della ricerca, a beneficio dell'intera collettività.

Infine, sul piano gestionale e organizzativo, è proseguita con decisione la modernizzazione dell'amministrazione, con particolare attenzione al lavoro agile, al potenziamento delle infrastrutture digitali, al welfare integrativo, alla valorizzazione delle competenze del personale e alla trasparenza.

Tutti questi ambiti sono stati affrontati in chiave integrata nel nuovo PIAO 2025–2027, che rappresenta oggi il quadro di riferimento per lo sviluppo sostenibile e la creazione di valore pubblico da parte dell'Università di Pisa.

11

Quadro di insieme dell'andamento economico

Il bilancio di esercizio è redatto secondo la contabilità economico-patrimoniale, che come già indicato è stata adottata dal 2015 in conformità alla normativa vigente (Legge 240/2010 e decreti attuativi).

Il quadro di sintesi del conto economico evidenzia, per l'anno 2024, una chiusura in equilibrio (risultato economico pari a € 0), mentre per il 2023 si registrava un utile contenuto pari a € 62.237. Nel 2023, tuttavia, il pareggio era stato raggiunto grazie al previsto utilizzo di riserve patrimoniali: € 15.350.369 derivanti dalla contabilità finanziaria e € 3.155.980 dalla contabilità economico-patrimoniale.

Nel 2024, al contrario, il bilancio evidenzia un miglioramento della gestione caratteristica, con una differenza positiva tra proventi e costi di competenza dell'esercizio pari a € 9.890.589 (in crescita rispetto agli € 11.669.488 del 2023). Il risultato finale è stato tuttavia interamente assorbito da imposte correnti, differite e anticipate per un ammontare di € 15.504.903, che hanno neutralizzato il saldo positivo della gestione ordinaria e straordinaria. Rilevante, in particolare, è l'aumento dei proventi straordinari, pari a € 7.553.221 nel 2024,

contro € 4.998.597 nel 2023, mentre i proventi/oneri finanziari si mantengono sostanzialmente stabili in campo negativo (–€ 1.938.907 nel 2024, –€ 1.957.263 nel 2023).

Tab. 1 - Dati di sintesi sul conto economico 2024 e 2023 (in euro)

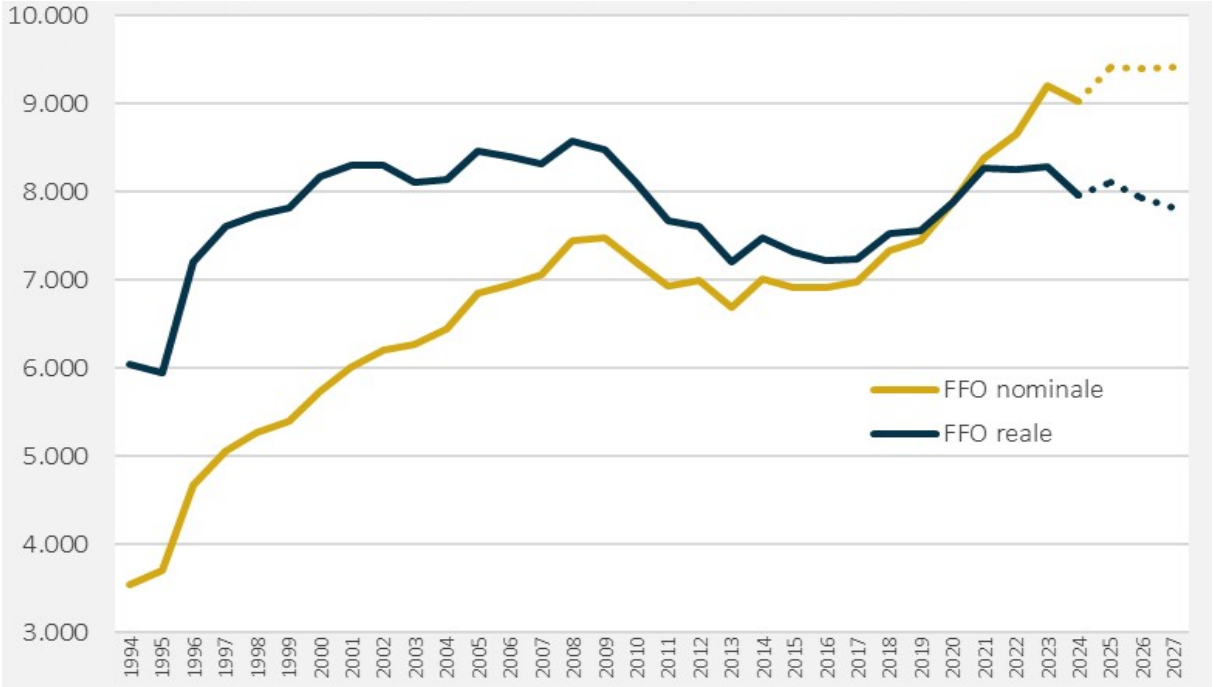
Conto Economico	2024	2023
Proventi di competenza dell'esercizio	443.101.684	421.937.847
Costi di competenza dell'esercizio	- 433.211.095	-410.268.359
Differenza Proventi-Costi	9.890.589	11.669.488
Proventi e oneri finanziari	-1.938.907	-1.957.263
Proventi e oneri straordinari	7.553.221	4.998.597
Imposte sul reddito correnti, differite, anticipate	-15.504.903	- € 14.648.585
Risultato economico d'esercizio	0	62.237

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo 2024.

Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) rappresenta, come noto, la maggiore fonte di finanziamento per le università statali del paese, garantendo le risorse per le attività istituzionali degli atenei (erogazione dell’offerta formativa, attività di ricerca basilare, terza missione, retribuzioni del personale). Il FFO copre poco più di 2/3 delle risorse complessive utilizzate dagli atenei: circa il 15 % deriva dalla tassazione studentesca e la restante parte si origina da altre fonti, in particolare progetti europei e internazionali, conto terzi, risorse da enti locali e fondazioni bancarie del territorio. Il FFO ha conosciuto nel passato decennio un calo significativo, mentre dal 2016 è iniziato un progressivo recupero: il FFO nominale ha raggiunto 7,33 mld nel 2018, 7,43 mld nel 2019, 7,8 mld nel 2020, 8,38 mld nel 2021, 8,65 mld nel 2022, 9,20 mld nel 2023. Nel 2024 il FFO nominale è pari a 9,03 mld nel 2024. Le risorse reali, tuttavia, devono tenere conto dell’inflazione, come evidenziato nel grafico seguente:

12

Fig. 1 - Fondo di Finanziamento Ordinario, 1994-2027 (valori in milioni di euro)



Fonte: Nobili e Turri (2025) e Bilancio Finanziario per capitoli del MUR (2025-27).

Il FFO per il 2024 scende a circa 9,031 mld€, segnando una diminuzione nominale rispetto al 2023 (–178 M€, $\approx -1,9\%$). Si tratta del primo calo nominale dal 2014, dopo una crescita costante dal 2016. In termini reali (a prezzi costanti 2020), il decremento del 2024 è stimato intorno al 3,9% rispetto al livello 2021.

Analogamente al 2023, gran parte delle risorse aggiuntive è vincolata: il piano straordinario per assunzioni avrebbe dovuto aggiungere 340 M€ nel 2024 ma non è stato integralmente stanziato, determinando un taglio ulteriore di circa 520 M€ rispetto al livello previsto.

Pertanto, larga parte dell'aumento nominale di risorse è vincolato a interventi specifici, irrigidendo di fatto la gestione delle risorse da parte degli atenei. Queste, infatti, sono le uniche risorse facilmente accessibili (anche per l'allentamento dei vincoli determinato dall'espansione complessiva dei budget), determinando però in questo modo un nuovo e negativo innalzamento della soglia di accesso all'istruzione universitaria.

Da segnalare come continui a contrarsi la percentuale della quota base del FFO: nel 2023 lo stanziamento era pari a 4.321.272.084 €. Da un punto di vista nominale, si è registrato un leggero incremento (+2,63%, pari a 111 M€), il primo dal 2008, ma il suo peso sul FFO complessivo continua a diminuire, attestandosi sotto al 50% del totale.

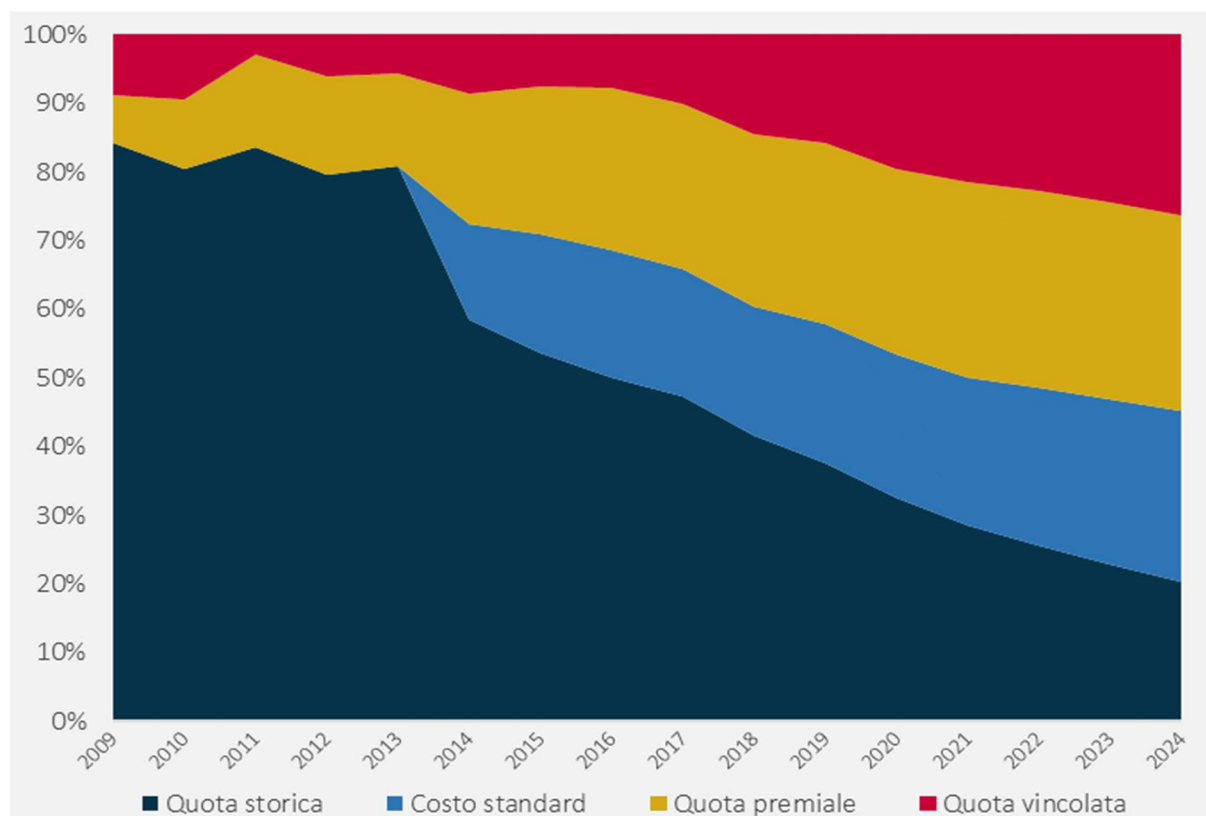
All'interno della quota base si è progressivamente ampliata la componente relativa al costo standard di formazione studente: nel 2023 questa quota era di circa 2,2 mld€, con un incremento di 200 M€ (+10%) rispetto all'anno precedente, e rappresentava il 52,4% della quota base, superando quindi quella storica e perequativa.

13

Per il 2024, la tendenza si conferma ancora più marcata: il costo standard ha raggiunto il 57,7% della quota base, superando nettamente la componente storica, che si è ridotta a poco più del 20% del totale FFO nazionale.

Ciò conferma il consolidamento di una logica di finanziamento sempre più parametrica e legata agli studenti, con l'effetto di ridurre progressivamente la quota storica. Questo processo comporta una ripartizione del fondo con vincoli più rigidi e rende il finanziamento meno flessibile rispetto agli obiettivi strategici degli atenei.

Fig. 2 – Riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario, 2009-2024 (valori percentuali del totale)



Fonte: Nobili e Turri (2025).

14

Negli ultimi anni si è progressivamente rafforzata l'applicazione di criteri premiali e di valutazione centralizzata nella distribuzione delle risorse del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), sia all'interno della quota premiale vera e propria, sia, in misura crescente, all'interno della quota base, attraverso l'incremento del costo standard per studente equivalente.

Nel 2023, la quota premiale ha raggiunto i 2,5 miliardi di euro, in aumento di 164 milioni (+7%) rispetto all'anno precedente, mantenendo un'incidenza pari al 27% dell'intero FFO. La quota perequativa, destinata ad attenuare le disparità tra atenei, si conferma nel 2023 a 150 milioni di euro, dopo la riduzione del 2022 rispetto ai 175 milioni del 2021 (-14,3%), con un'incidenza sempre più marginale nel meccanismo distributivo. Le risorse premiali continuano ad essere assegnate sulla base di tre parametri consolidati:

- 60% in funzione dei risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2015–2019),
- 20% sulla base delle politiche di reclutamento,
- 20% in relazione alla cosiddetta valorizzazione dell'autonomia responsabile, ovvero due indicatori scelti dagli atenei legati a didattica, ricerca o internazionalizzazione.

Tuttavia, l'incidenza effettiva delle risorse distribuite secondo logiche premiali e competitive è ancor più elevata, se si includono anche le quote finalizzate attribuite con meccanismi analoghi, quali:

- i Dipartimenti di eccellenza (271 milioni di euro),
- e ulteriori piani straordinari (per esempio quelli per il reclutamento, il sostegno alla ricerca o lo sviluppo dell'offerta formativa).

In questo caso, il totale complessivo delle risorse allocate tramite criteri premiali supera i 3,5 miliardi di euro, equivalenti a oltre il 35% dell'intero FFO, rispetto a un'incidenza del 31% nel 2019.

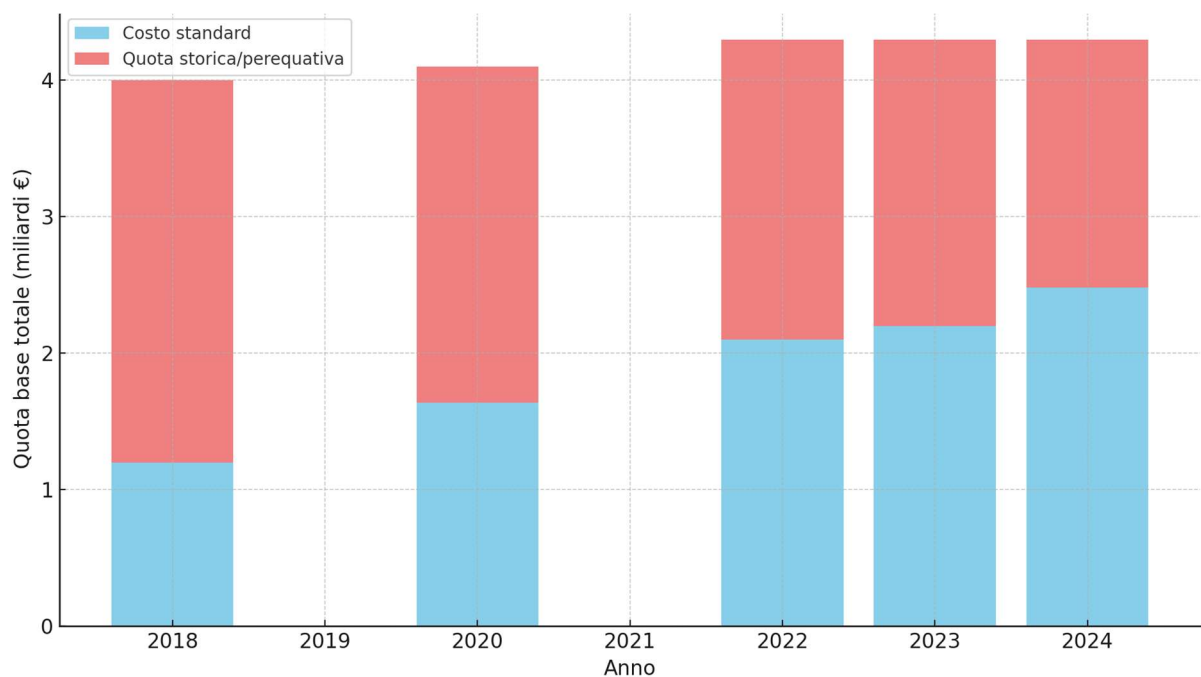
A tale dinamica si affianca un mutamento strutturale anche nella composizione interna della quota base del FFO, come mostrano i dati riferiti al periodo 2018–2024:

- la componente assegnata sulla base del costo standard per studente equivalente è quasi raddoppiata, passando da circa 1,2 miliardi (30%) nel 2018 a 2,48 miliardi (57,7%) nel 2024;
- parallelamente, la quota storica/perequativa, originariamente predominante (70% nel 2018), si è progressivamente ridotta fino a scendere sotto la soglia del 45%, attestandosi a circa 1,82 miliardi (42,3%) nel 2024.

Questa evoluzione indica chiaramente che anche la quota base, tradizionalmente considerata più stabile e legata alla storicità dei finanziamenti, è oggi in parte significativa distribuita secondo logiche competitive, sulla base delle performance registrate nei parametri del costo standard (che premia principalmente gli atenei con maggiore attrattività, capacità di contenere i costi, e un profilo demografico degli iscritti favorevole). Di conseguenza:

- si accentuano le differenze tra atenei più o meno competitivi;
- diminuisce la capacità del sistema di compensare le disparità tra contesti territoriali o istituzionali, se non attraverso meccanismi perequativi residuali.

Fig. 3 – Evoluzione della composizione della quota base del Fondo di Finanziamento Ordinario, 2018-2024



Fonte: Nobili e Turri (2025).

Nel complesso, il sistema di finanziamento si sta consolidando come un modello fortemente orientato alla performance, in cui la capacità degli atenei di attrarre studenti, ottenere buoni risultati nella VQR e attuare strategie di sviluppo coerenti con gli indicatori ministeriali, è divenuta condizione determinante per il mantenimento e l’incremento del finanziamento pubblico.

Tab. 2 – Assegnazione FFO UNIPi nel 2023 e 2022 per macro-voci (in euro)

Voce di entrata	2024	2023	24 vs 23
Quota base	102.751.111	115.208.541	-12.457.430
<i>Quota costo standard</i>	58.967.885	59.904.656	-936.771
<i>Quota storica</i>	43.783.226	55.303.885	-11.520.659
Quota premiale	72.923.255	77.367.489	-4.444.234
<i>Quota VQR</i>	60.099.232	64.312.719	-4.213.487
<i>Qualità del sistema universitario</i>	12.824.023	13.054.770	-230.747
Intervento perequativo	2.008.766	2.531.180	-522.414
Promozione ricerca competitiva	5.128.812	5.297.643	-168.831
Interventi a compensazione ulteriore del minore gettito da contribuz. studentesca	2.097.533	4.204.733	-2.107.200
No Tax Area	3.379.904	2.381.535	998.369
Dipartimenti di Eccellenza	11.328.147	11.328.147	0
Programmazione triennale 2021 - 2023	0	1.804.214	-1.804.214
Rete GARR	180.069	183.585	-3.516
Borse post-lauream	5.015.410	5.027.567	-12.157

Personale	40.281.802	29.273.154	11.008.648
Interventi a favore degli studenti (post lauream, fondo giovani, ecc.)	4.587.686	4.708.925	-121.239
TOTALE	249.682.495	259.316.713	-9.634.218

Fonte: MUR, tabelle allegate ai DD.MM. n. 1170/2024 e n. 809/2023.

Nel 2024 l'Università di Pisa registra una riduzione complessiva dell'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) rispetto all'anno precedente, passando da circa 259,3 milioni di euro a 249,7 milioni, con una contrazione pari a oltre 9,6 milioni di euro. Questo calo interessa quasi tutte le principali voci di finanziamento e riflette un contesto in cui la ripartizione delle risorse è sempre più guidata da criteri premiali e parametri standardizzati.

La componente più rilevante del calo riguarda la quota base, che scende in modo significativo da oltre 115 milioni a poco più di 102 milioni di euro. All'interno di questa voce, la quota legata al costo standard – che misura la performance degli atenei in termini di attrattività, efficienza e sostenibilità del modello formativo – diminuisce di circa 937.000 euro, attestandosi comunque su valori comparabili a quelli del 2023. Diversamente, la quota storica si riduce di oltre 11,5 milioni di euro, confermando una tendenza ormai consolidata alla progressiva erosione della componente storica del finanziamento, sostituita da forme di allocazione maggiormente orientate alla competitività. Questa dinamica evidenzia l'indebolimento della funzione di riequilibrio che la quota storica ha tradizionalmente svolto, a vantaggio di un modello di finanziamento sempre più premiale.

Anche le risorse assegnate in modo esplicito attraverso criteri premiali risultano in calo. La quota premiale complessiva, che nel 2023 aveva superato i 77 milioni di euro, scende a circa 72,9 milioni, mentre la quota riferita alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) passa da 64,3 milioni a 60,1 milioni. Questa contrazione può riflettere una lieve flessione nei risultati ottenuti dall'Ateneo nei principali ambiti valutativi ministeriali, ovvero la qualità della ricerca, le politiche di reclutamento e l'efficacia delle azioni riconducibili alla cosiddetta "autonomia responsabile". In parallelo, la quota destinata alla qualità del sistema universitario, che include parametri di performance legati alla didattica e all'internazionalizzazione, si riduce di circa 230.000 euro. Anche l'intervento perequativo si riduce, passando da 2,53 milioni a 2 milioni, a conferma della marginalità sempre più evidente di questo strumento all'interno del sistema di allocazione del FFO.

Altre voci mostrano tendenze più contenute o oscillazioni lievi. Le risorse per la promozione della ricerca competitiva subiscono una lieve contrazione, così come i trasferimenti destinati al sostegno post lauream e agli interventi per gli studenti, che tuttavia mantengono livelli comparabili rispetto al 2023. La quota per la Rete GARR e le borse post-lauream restano pressoché stabili. Tra le voci in controtendenza si segnala un incremento significativo della quota destinata alla No Tax Area, che cresce di quasi un milione di euro, segno di una possibile espansione della platea studentesca beneficiaria di esenzioni o di una maggiore capacità dell'ateneo di intercettare risorse a favore della fiscalità studentesca.

Particolarmente rilevante è l'incremento delle risorse destinate al personale, che passano da circa 29,2 milioni di euro nel 2023 a oltre 40,2 milioni nel 2024. Questo aumento può riflettere l'ingresso di nuovo personale docente e tecnico-amministrativo, l'adeguamento contrattuale

previsto a livello nazionale, oppure l’attivazione di specifici strumenti di finanziamento straordinario, come le linee PNRR o la programmazione per il ricambio generazionale. Rimane invece invariato l’importo attribuito ai Dipartimenti di Eccellenza, a testimonianza della conferma della selezione quinquennale avvenuta nel 2023. Si segnala, infine, l’azzeramento della voce relativa alla programmazione triennale 2021–2023, conclusa nel 2023, in attesa dell’attivazione del nuovo ciclo 2024–2026.

Nel complesso, i dati evidenziano una riduzione delle risorse che non può essere attribuita a una sola causa, ma è il risultato combinato della progressiva erosione delle quote storiche, della lieve flessione nei parametri di performance valutativa, e della conclusione di cicli di programmazione precedenti. Al contempo, l’incremento delle risorse per il personale e per la No Tax Area suggerisce una parziale ricomposizione delle priorità, con una maggiore attenzione al rafforzamento della struttura interna dell’ateneo e alla sostenibilità economica per le fasce più deboli della popolazione studentesca. L’evoluzione del FFO 2024 conferma quindi il consolidamento di un modello di finanziamento sempre più competitivo e differenziato, nel quale le università sono chiamate a misurarsi non solo con obiettivi quantitativi di efficienza, ma anche con standard qualitativi sempre più stringenti.

Di particolare rilievo è stata, nel 2023, l’assegnazione del primo anno relativo ai 7 dipartimenti di eccellenza dell’Università di Pisa ammessi al finanziamento (D.M. 230/2022), pari a 11,33 ME, incentivo che ha ricadute non solo in termini economici, ma anche di immagine e reputazionale destinato a supportare l’attività dei dipartimenti universitari che maggiormente si sono distinti per qualità della ricerca e per progettualità scientifica e didattica. In soli cinque anni l’Ateneo è passato da due a sette dipartimenti d’eccellenza finanziati dal Ministero, con una crescita significativa.

Nell’ultimo sessennio l’Università di Pisa ha registrato un andamento altalenante nell’assegnazione dei punti organico utilizzabili per le assunzioni di personale, ottenendo un turnover tendenzialmente inferiore alla media di sistema. I valori si sono attestati all’81% nel 2018, 77% nel 2019, 64% nel 2020, 67% nel 2021, 73% nel 2022 e 82% nel 2023 e nel 2024. Si conferma, dunque, l’evoluzione positiva già osservata nel triennio più recente, riconducibile al miglioramento degli indicatori di performance economico-finanziaria dell’Ateneo, in particolare del “margine” tra le entrate e le spese di bilancio, che costituisce uno dei principali criteri di valutazione per la determinazione della sostenibilità assunzionale.

Si può trarre una visione d’insieme sulla gestione dell’Ateneo dalla lettura degli indici sintetici di bilancio previsti dal Decreto Legislativo 49/2012 (articoli 5, 6 e 7), che misurano l’autonomia finanziaria di un’Amministrazione Pubblica in funzione del rispetto di determinati limiti di legge: Indicatore di spese di personale, Indicatore di indebitamento e Indicatore di sostenibilità finanziaria.

Tab. 3 – Andamento nel triennio degli indicatori di sostenibilità finanziaria ex D.lgs. 49/2012

Indicatori	2024	2023	2022	Soglia Limite
Indicatore di spese di personale (ISP)	73,04%	68,63%	69,24%	< 80%
Indicatore di indebitamento	6,60%	5,60%	6,04%	< 15%

Indicatore di sostenibilità finanziaria (ISEF)	1,09	1,16	1,15	> 1
--	------	------	------	-----

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo 2024.

L'indicatore di spesa di personale misura l'incidenza delle spese per il personale sul totale delle entrate considerate ammissibili, includendo FFO, contributi da programmazione triennale e contribuzione studentesca netta. Il valore del 2024, pari al 73,04%, pur registrando un incremento significativo rispetto agli anni precedenti (68,63% nel 2023 e 69,24% nel 2022), si mantiene ben al di sotto della soglia normativa dell'80%.

L'aumento riscontrato nel 2024 è riconducibile a molteplici fattori, tra cui:

- l'espansione del numero di posizioni strutturate, in conseguenza delle politiche di Ateneo volte al rafforzamento della pianta organica (reclutamento straordinario, turnover, promozioni);
- l'impatto crescente degli oneri per il personale a contratto e degli scatti stipendiali;
- l'adeguamento dei trattamenti accessori del personale tecnico-amministrativo, anche in seguito ai rinnovi contrattuali nazionali.

Al tempo stesso, la crescita della spesa è stata parzialmente compensata da un incremento delle entrate da FFO e programmazione triennale, grazie alla capacità dell'Ateneo di intercettare fondi premiali e risorse straordinarie (es. PNRR, Dipartimenti di Eccellenza, Piano giovani ricercatori).

L'indicatore di indebitamento, calcolato come rapporto tra l'onere di ammortamento annuo e le entrate complessive nette (al netto di fitti passivi e spese di personale a carico di terzi), si attesta nel 2024 al 6,60%, in lieve rialzo rispetto al 2023 (5,60%), ma comunque ben inferiore al limite massimo del 15% fissato dalla normativa.

Il lieve incremento dell'indice è riconducibile alla ripresa di alcuni piani di investimento in infrastrutture edilizie e tecnologiche finanziati tramite leasing e mutui, nonché ad una temporanea contrazione di alcune entrate da progetti esterni, che riduce il denominatore dell'indice.

Nonostante ciò, il dato conferma la sostenibilità del debito universitario, mantenendosi in un range fisiologico e coerente con la politica dell'Ateneo, improntata a un'attenta gestione del ciclo degli investimenti.

L'ISEF, che misura la sostenibilità complessiva delle politiche economico-finanziarie dell'Ateneo, rapportando le entrate nette alle spese per personale e ammortamenti, registra nel 2024 un valore di 1,09, in calo rispetto al biennio precedente (1,16 nel 2023, 1,15 nel 2022), ma comunque superiore alla soglia di riferimento (1,00).

Il leggero arretramento è spiegabile attraverso:

- un più marcato incremento delle spese (numeratore) rispetto alla dinamica delle entrate (denominatore), in particolare per quanto riguarda il costo del personale e il rinnovo di alcune dotazioni tecnologiche e infrastrutturali;
- un rallentamento temporaneo di alcuni flussi in entrata non strutturali (ad es. alcune poste PNRR non ancora rendicontate nell'esercizio).

In ogni caso, la tenuta sopra soglia dell'ISEF testimonia la solidità finanziaria dell'Ateneo, che, *rebus sic stantibus*, appare in possesso di margini residui per sostenere politiche espansive in termini di reclutamento e investimenti.

Nel complesso, l'analisi dei tre indicatori mostra un profilo di sostenibilità pienamente rispettato nel triennio 2022–2024, con valori ben all'interno dei limiti regolamentari. Si segnala:

- una tendenza all'incremento dell'ISP, che richiede un attento monitoraggio, seppure ancora sotto controllo e giustificato da dinamiche virtuose di potenziamento strutturale;
- una stabilità dell'indice di indebitamento, a fronte di un uso oculato della leva finanziaria;
- una resilienza dell'ISEF, che si mantiene al di sopra della soglia nonostante pressioni esterne e aumento dei costi.

L'analisi degli indicatori nel triennio 2024-2024 evidenzia fluttuazioni imputabili a diversi fattori. Nel periodo considerato, l'andamento delle entrate complessive dell'Ateneo ha mostrato una crescita significativa nel 2024, pari a circa +21,2 milioni di euro rispetto al 2023. L'aumento è stato trainato principalmente da una crescita dei proventi propri (+9,6 milioni), in particolare per la componente relativa alla ricerca con finanziamenti competitivi (+7,3 milioni), ma anche per l'incremento delle tasse universitarie nette (da 39,86 M€ nel 2023 a 41,73 M€ nel 2024, +1,87 M€), nonché da un forte incremento degli altri proventi e ricavi diversi (+12 milioni). Diversamente, l'FFO ha registrato una contrazione di circa 9,8 milioni di euro in termini nominali (da 258,05 M€ a 248,23 M€), imputabile soprattutto al taglio delle quote storiche e premiali, in parte compensato dall'aumento di alcune componenti vincolate (Piani straordinari di reclutamento, progressioni di carriera, cofinanziamento stipendi docenti). L'Ateneo ha comunque saputo contenere la riduzione dei ricavi di competenza FFO, limitandola a circa -5,8 milioni, grazie a una maggiore capacità di spesa e rendicontazione, e ha beneficiato di nuove risorse su progettualità PNRR, FIS, dottorati e orientamento.

Per quanto riguarda la contribuzione studentesca, si registra, come già accennato, un aumento degli incassi netti di circa 1,87 milioni di euro nel 2024. Tale incremento è da attribuire ad un aumento delle tasse e contributi lordi (+836 mila euro) e a una riduzione dei rimborsi agli studenti di oltre 1 milione di euro.

Il rapporto tra contribuzione studentesca e FFO, che rappresenta un indicatore della sostenibilità del modello di finanziamento, si attesta nel 2024 al 9,99%, ben al di sotto del limite massimo del 20% previsto dall'art. 5 del DPR 306/1997. Va inoltre rilevato che, pur avendo confermato l'ampliamento della no tax area fino a 26.000 euro di ISEE, l'Ateneo ha adeguato la contribuzione massima applicabile agli studenti con ISEE superiore a 40.000 euro, portandola da 2.400 a 2.530 euro, in linea con l'indice FOI (+5,4%).

È importante sottolineare che le spese di personale considerate per il calcolo degli indicatori non coincidono con quelle registrate nel conto economico, ma sono ricostruite sulla base del liquidato, escluse le quote coperte da finanziamenti esterni, e stimate con un coefficiente medio standard (37,7%); inoltre, la contribuzione studentesca è contabilizzata al netto dei rimborsi e secondo il criterio di cassa e alcune componenti dell'FFO (es. Fondo giovani, Dottorati) non rientrano nel conteggio, mentre sono incluse solo le spese di personale finanziate attraverso i Dipartimenti di Eccellenza.

Tali differenze metodologiche spiegano le eventuali divergenze tra i valori di bilancio e quelli utilizzati per gli indicatori ex D.lgs. 49/2012, i quali seguono una logica normativa e comparativa standardizzata per tutto il sistema universitario.

Considerazioni sulla gestione economica e patrimoniale

L'esercizio 2024 si è chiuso con un risultato economico positivo pari a € 9.890.589, che, pur rappresentando una flessione del 15,24% rispetto all'utile conseguito nel 2023 (€ 11.669.487), conferma la solidità della gestione operativa dell'Ateneo. Questo risultato, ottenuto in un contesto di progressiva contrazione di alcune componenti strutturali del finanziamento pubblico – in particolare della quota base del FFO – riflette la capacità dell'Università di mantenere un equilibrio tra costi e ricavi, sostenuto da una crescita dei proventi propri e da un'accurata politica di controllo della spesa.

In relazione all'esercizio precedente, il bilancio 2023 si era concluso con un avanzo di esercizio contenuto pari a € 62.237, per il quale era stata proposta al Consiglio di amministrazione la destinazione alla voce "Risultati gestionali relativi ad esercizi precedenti" del patrimonio netto non vincolato.

Nell'ambito delle medesime determinazioni, erano state altresì avanzate proposte di svincolo della "Riserva vincolata a copertura degli incentivi per le funzioni tecniche", ai sensi dell'art. 113 del D.Lgs. 50/2016, per € 123.832 – somma comprensiva degli incentivi effettivamente erogati e della rettifica di accantonamenti effettuati in assenza dei requisiti normativi. Era stato inoltre proposto lo svincolo della "Riserva vincolata da valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto", per € 68.203, in coerenza con l'adozione, a partire dal 2017, del criterio di valutazione al costo per le suddette partecipazioni. A integrazione delle risorse necessarie per la copertura futura degli incentivi tecnici, si era altresì deliberato il vincolo di una quota parte delle riserve libere, pari a € 1.652.899.

Al fine di offrire una rappresentazione sintetica ma significativa dell'evoluzione economico-patrimoniale dell'Ateneo, nella tabella che segue sono riportati i principali aggregati del Conto Economico 2024, posti a confronto con i valori dell'esercizio 2023. Le variazioni evidenziate sono oggetto, nel prosieguo, di una lettura analitica per singole macro-voci, distinguendo tra componenti dei proventi e articolazioni della spesa.

Tab. 4 – Conto Economico con dettaglio Proventi e Costi (in euro)

Conto Economico	2024	2023	Variazione 2024-2023
Proventi propri	108.451.884	98.876.626	9,68%
Contributi	296.508.795	297.021.792	-0,17%
Altri proventi e ricavi diversi	38.034.187	26.020.619	46,17%
Variazioni rimanenze	106.818	18.811	467,85%
Totale Proventi Operativi (A)	443.101.684	421.937.848	5,02%
Costi del personale	246.802.006	228.078.115	8,21%
Costi della gestione corrente	139.285.469	135.449.746	2,83%
Ammortamenti e svalutazioni	22.549.530	23.204.486	-2,82%
Accantonamenti per rischi e oneri	19.087.236	19.597.457	-2,60%
Oneri diversi di gestione	5.486.855	3.938.556	39,31%
Totale Costi Operativi (B)	433.211.096	410.268.360	5,59%
Differenza tra Proventi e Costi (A-B)	9.890.589	11.669.487	-15,24%

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo 2024.

Nel 2024, il totale dei Proventi Operativi si è attestato a € 443.101.684, con una crescita del 5,02% rispetto all'anno precedente. Questo incremento è imputabile principalmente alla crescita marcata delle variazioni di rimanenze, che passano da € 18.811 a € 106.818 (+467,85%), nonché al notevole aumento degli "altri proventi e ricavi diversi", che crescono di oltre € 12 milioni (+46,17%), riflettendo la maggiore capacità dell'Ateneo di generare entrate da fonti accessorie, come sponsorizzazioni, locazioni attive, rimborsi e recuperi di costi.

I proventi propri, pari a € 108.451.884, segnano un incremento del 9,68%. Tale dinamica positiva è riconducibile in parte al rafforzamento delle attività di ricerca finanziata su bandi competitivi, che hanno registrato un aumento di oltre € 7 milioni, e in parte alla crescita dei ricavi per la didattica, che rappresentano il 54,98% della voce. In termini assoluti, i proventi didattici ammontano a circa € 59,6 milioni, con un aumento di € 2,57 milioni rispetto al 2023, dovuto sia all'incremento delle iscrizioni sia alla revisione della contribuzione studentesca sulla base dell'indice FOI (+5,4%) per le fasce con ISEE superiore a € 40.000. Si rileva, inoltre, un calo dei rimborsi agli studenti, che contribuisce al saldo positivo.

I contributi si mantengono stabili, pur registrando un lieve calo (-0,17%), attestandosi a € 296.508.795. La loro incidenza resta elevata, rappresentando il 66,92% dei proventi operativi totali. La leggera flessione è riconducibile alla diminuzione delle assegnazioni "non finalizzate" del FFO, in particolare della quota storica e della quota premiale, a seguito dell'introduzione dei nuovi criteri di riparto nel 2024. A compensazione, si evidenzia un aumento dei contributi finalizzati alla valorizzazione del personale, che salgono da € 29,3 milioni a oltre € 40 milioni, grazie ai piani straordinari di reclutamento e agli interventi premiali per la progressione delle carriere.

Il totale dei costi operativi nel 2024 ammonta a € 433.211.096, con un incremento del 5,59% rispetto all'anno precedente, pari a circa € 23 milioni. La componente di maggiore impatto è

rappresentata dai costi del personale, che crescono dell'8,21% e raggiungono quasi € 246,8 milioni. L'aumento è determinato:

- dall'incremento degli assegni fissi al personale docente e ricercatore di ruolo (+€ 9 milioni), derivante dall'adeguamento stipendiale del 4,8%, dalle nuove assunzioni e dall'annualizzazione delle posizioni attivate nel 2023;
- dalla crescita dei compensi per ricercatori a tempo determinato (+€ 3,7 milioni), favorita dai finanziamenti MUR;
- dall'aumento delle collaborazioni scientifiche (+€ 3,7 milioni) e delle indennità per il personale tecnico-amministrativo (+€ 3,4 milioni), inclusi accessori e indennità una tantum.

I costi della gestione corrente, pari a € 139,3 milioni, crescono del 2,83%, ma presentano al loro interno dinamiche articolate: si evidenzia un incremento dei costi per il sostegno agli studenti, mentre risultano in calo i trasferimenti a partner di progetti coordinati, i servizi e collaborazioni tecniche e le locazioni passive.

I costi non ricorrenti risultano in contrazione: si riducono sia gli ammortamenti e le svalutazioni (-2,82%) sia gli accantonamenti per rischi e oneri (-2,60%). Di contro, si osserva un marcato incremento degli oneri diversi di gestione, pari al +39,31%, legato a spese per contenziosi, sanzioni e altri oneri eccezionali.

Il margine operativo dell'esercizio, pari a € 9.890.589, pur essendo inferiore a quello del 2023, si conferma positivo e in linea con un andamento strutturalmente equilibrato della gestione economico-finanziaria dell'Ateneo. Tuttavia, l'evoluzione dei costi e l'instabilità delle fonti di finanziamento pubblico richiedono un monitoraggio costante e un rafforzamento delle politiche di attrazione di risorse esterne, in coerenza con gli obiettivi di sostenibilità economica, innovazione e qualità dell'offerta formativa e della ricerca.

Tab. 5 – Stato Patrimoniale (in euro)

Stato Patrimoniale	2024	2023	Variazione 2024-2023
Immobilizzazioni	508.173.204	484.116.131	4,97%
Attivo Circolante	627.443.687	634.999.178	-1,19%
Ratei e Risconti Attivi	544.385	456.458	19,26%
Ratei attivi per progetti e ricerche in corso	2.477	66.257	-96,26%
Totale Attivo	1.136.163.754	1.119.638.024	1,48 %
Patrimonio Netto	468.070.689	474.591.187	-1,37%
Fondi Rischi e Oneri	41.547.713	47.564.883	-12,65%
TFR	2.286.517	2.218.364	3,07%
Debiti	107.178.882	102.154.686	4,92%
Ratei e Risconti Passivi	113.466.422	106.457.915	6,58%
Risconti Passivi per progetti	403.613.532	386.650.989	4,39%

e ricerche in corso			
Totale Passivo	1.136.163.754	1.119.638.024	1,48 %

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo 2024.

Lo Stato Patrimoniale dell'Università di Pisa per l'esercizio 2024 si attesta a € 1.136.163.754, con un incremento dell'1,48% rispetto al 2023, quando era pari a € 1.119.638.024. Tale crescita, pur contenuta, conferma la rilevanza strutturale del patrimonio dell'Ateneo, che si mantiene per entrambi gli esercizi su valori superiori al miliardo di euro, indice di una solida dotazione infrastrutturale e finanziaria a supporto della missione istituzionale.

La componente delle immobilizzazioni (materiali, immateriali e finanziarie) registra un aumento del 4,97%, passando da € 484,1 milioni a € 508,2 milioni, a testimonianza del rafforzamento della base patrimoniale attraverso investimenti infrastrutturali e tecnologici. Questo incremento è in larga parte attribuibile agli interventi cofinanziati da fondi pubblici per lo sviluppo edilizio e l'acquisto di attrezzature scientifiche, tra cui si segnalano i finanziamenti per la realizzazione del nuovo Dipartimento di Biologia (D.M. 1274/2022) e gli interventi antincendio (D.M. 455/2023).

Al contrario, l'attivo circolante mostra una contrazione dell'1,19%, scendendo da € 635 milioni a € 627,4 milioni. Tale flessione va letta alla luce della normalizzazione dei flussi di cassa e dei crediti verso il MUR, che nel 2022 avevano registrato un'anomala espansione a causa di trasferimenti non completati nell'esercizio di competenza. Nel 2024, invece, i flussi sono risultati più allineati alle tempistiche contabili, comportando una riduzione fisiologica dell'attivo circolante.

24

I ratei e risconti attivi aumentano del 19,26%, passando da € 456.458 a € 544.385, per effetto principalmente di una diversa distribuzione temporale dei proventi di competenza. In forte calo risultano invece i ratei attivi per progetti e ricerche in corso, che passano da € 66.257 a € 2.477 (-96,26%), verosimilmente per effetto della conclusione o della sospensione di specifici progetti pluriennali, o per una ridefinizione dei criteri di rilevazione contabile, con maggior ricorso a risconti rispetto ai ratei.

Dal lato del passivo, si evidenzia una riduzione del Patrimonio Netto, che passa da € 474,6 milioni a € 468,1 milioni (-1,37%). Tale lieve contrazione è da ricondurre principalmente alla destinazione dell'utile dell'esercizio precedente e ad alcune operazioni di svincolo e riclassificazione delle riserve patrimoniali, come indicato nelle determinazioni del Consiglio di amministrazione.

I Fondi per rischi e oneri si riducono in modo significativo (-12,65%), passando da € 47,6 milioni a € 41,5 milioni, per effetto della chiusura di partite pregresse e della rivalutazione delle passività potenziali alla luce di un aggiornato quadro normativo e contabile. Al contrario, il fondo TFR registra un modesto aumento del 3,07%, coerente con la dinamica ordinaria del turnover del personale e con le stime attuariali relative ai trattamenti di fine rapporto maturati. I debiti crescono del 4,92%, salendo a € 107,2 milioni, a fronte di un aumento delle obbligazioni nei confronti di fornitori e partner progettuali. Tale incremento è coerente con il consolidamento delle attività infrastrutturali e di ricerca cofinanziate da fondi esterni, che implicano l'assunzione di impegni esecutivi progressivi.

Anche i ratei e risconti passivi evidenziano un aumento, pari al 6,58%, raggiungendo € 113,5 milioni. Di particolare rilievo è la voce dei “risconti passivi per progetti e ricerche in corso”, che rappresenta oltre il 35% del passivo complessivo, e che nel 2024 ammonta a € 403,6 milioni (+4,39%). Tale aggregato include:

- i contributi agli investimenti, relativi a finanziamenti ricevuti per edilizia universitaria e acquisizione di immobilizzazioni, che hanno registrato un incremento rispetto al 2023;
- i risconti passivi per contribuzione studentesca, che accolgono i 9/12 dei ricavi derivanti dalle iscrizioni dell’a.a. 2023/2024 e si mantengono sostanzialmente stabili rispetto all’esercizio precedente, confermando l’adozione ormai consolidata del principio di competenza economica ex D.L. 19/2014.

Nel complesso, la lettura dello Stato Patrimoniale 2024 restituisce l’immagine di un Ateneo finanziariamente solido, patrimonialmente strutturato e in equilibrio tra investimenti a lungo termine e sostenibilità dei flussi correnti. La riduzione del patrimonio netto e l’aumento dei risconti passivi sono compatibili con una gestione orientata alla valorizzazione delle risorse ricevute da terzi, in coerenza con il ciclo pluriennale degli interventi programmati e con l’evoluzione del quadro normativo di riferimento.

Conclusioni

L’analisi documentale condotta, volta a indagare la strategia di pianificazione economico-finanziaria adottata dall’Ateneo a sostegno delle proprie politiche e strategie istituzionali, mette in luce un percorso di progressivo miglioramento e rafforzamento delle prassi di gestione. In particolare, emerge come l’Università di Pisa abbia implementato, soprattutto negli ultimi anni, una serie di azioni mirate a incrementare il livello di integrazione e coordinamento tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio. Questo sforzo si traduce in un approccio sempre più organico e coerente, finalizzato a garantire che gli obiettivi strategici dell’Ateneo siano sostenibili nel lungo periodo, sia sotto il profilo economico sia sotto quello finanziario. L’armonizzazione tra questi due cicli consente non solo un monitoraggio più efficace dell’allocazione delle risorse, ma anche una maggiore capacità di orientare le decisioni gestionali in modo consapevole e responsabile, assicurando così una solida base per il raggiungimento dei risultati attesi dall’istituzione.