
NUCLEO DI VALUTAZIONE

*Relazione sul
Bilancio 2025*

Sommario

Introduzione	3
Punti di forza e aree di miglioramento	4
La gestione delle risorse finanziarie	7
Evidenze del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	10
Quadro di insieme dell'andamento economico	14
Conclusioni	26

Introduzione

Nel corso del 2025, l'Università di Pisa ha proseguito lungo il percorso di consolidamento della propria struttura economico-finanziaria intrapreso negli ultimi anni, pur in un contesto nazionale e internazionale segnato da persistenti elementi di incertezza: dall'inflazione alla limitata crescita del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), fino alla crescente rigidità dei vincoli ministeriali in materia di spesa. In tale quadro, il Bilancio d'Ateneo si è chiuso con un utile netto pari a 0,52 ME, con una gestione improntata alla prudenza, all'equilibrio e al contenimento dei costi, pur perseguendo gli obiettivi strategici ed espandendo la progettualità.

Il Nucleo di Valutazione rileva positivamente il progressivo affinamento del sistema di contabilità analitica e i progressi conseguiti nell'allineamento tra contabilità generale, contabilità analitica e budgeting. Tale evoluzione ha accresciuto la capacità dell'Ateneo di ricondurre le risorse impiegate agli ambiti e agli obiettivi della programmazione strategica, rafforzando la trasparenza dei processi di allocazione e rendicontazione.

Le evidenze disponibili consentono, tuttavia, di apprezzare soprattutto il miglioramento della rappresentazione delle risorse associate agli obiettivi, mentre richiedono un ulteriore sviluppo del collegamento tra risorse impiegate, risultati conseguiti e relativi indicatori. Il Nucleo ritiene pertanto opportuno consolidare e rendere più sistematico il raccordo tra bilancio, PIAO e programmazione triennale, attraverso confronti omogenei tra previsioni e consuntivi e l'analisi degli eventuali scostamenti, così da rafforzare l'utilizzo delle informazioni economico-finanziarie a supporto dei successivi processi decisionali e programmatori.

Il Bilancio 2025 evidenzia nei principali valori di sintesi riferiti alla situazione patrimoniale, finanziaria ed economica una lieve ma positiva inversione di tendenza rispetto all'esercizio 2024. La gestione si chiude con un utile di poco superiore a 0,5 ME, determinato in modo significativo da una gestione caratteristica il cui risultato operativo risulta pari a poco più di 15 ME, con un incremento del 52% rispetto al 2024, anche per effetto di una politica di contenimento dei costi. Il patrimonio netto, per effetto del positivo risultato economico della gestione, si consolida. Il rendiconto finanziario evidenzia un flusso di cassa operativo positivo per 94,45 milioni di euro; tale valore beneficia tuttavia in misura rilevante delle variazioni del capitale circolante e deve pertanto essere letto congiuntamente alla composizione dei flussi e ai vincoli che gravano sulle disponibilità liquide. La consistenza della liquidità costituisce un elemento favorevole per la gestione dei pagamenti, ma non coincide integralmente con risorse liberamente utilizzabili per nuove iniziative.

Gli indicatori ex D.lgs. 49/2012 (spesa di personale, indebitamento, sostenibilità economico-finanziaria) continuano, stanti i valori del bilancio 2025, a mantenersi entro le rispettive soglie di riferimento, con elementi di attenzione sia per la spesa del personale, sia per la sostenibilità economico-finanziaria. L'Ateneo anche nel 2025 ha proseguito nelle azioni di potenziamento delle infrastrutture a supporto della ricerca e della didattica, con importanti investimenti in attrezzature, ma anche con investimenti edilizi sia per manutenzioni straordinarie, sia per nuove realizzazioni.

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.

La valutazione del Collegio dei Revisori costituisce un elemento conoscitivo fondamentale per il Nucleo, pur restando distinti i rispettivi perimetri istituzionali. La Relazione del Collegio, datata Pisa 16 aprile 2026, attesta la corrispondenza del Bilancio alle risultanze contabili, l'esistenza delle attività e passività e la loro corretta esposizione, l'attendibilità delle valutazioni, la correttezza dei risultati economici e patrimoniali, nonché l'esattezza e chiarezza dei dati contabili; il Collegio ha inoltre accertato l'equilibrio di bilancio ed espresso parere favorevole all'approvazione del Bilancio di esercizio 2025 da parte del Consiglio di Amministrazione. Il Nucleo assume tale esito come conferma della regolarità contabile e amministrativo-contabile di competenza dell'organo di revisione e ne integra le evidenze nella propria relazione.

Alla luce delle evidenze contenute nel Bilancio Unico, nella Relazione sulla gestione e nella Relazione del Collegio dei Revisori, il Nucleo può esprimere una valutazione complessivamente favorevole circa la tenuta economico-finanziaria e patrimoniale dell'Università di Pisa nel 2025. L'esercizio chiude con un risultato positivo di € 519.298, un margine operativo di € 15,06 milioni e una disponibilità monetaria finale di € 308,36 milioni.

Il giudizio favorevole non equivale, tuttavia, a una valutazione priva di elementi di attenzione. Restano da presidiare la dinamica dei costi del personale (+4,02%), l'aumento dei debiti verso banche e per mutui (+€ 18,636 milioni), la crescita delle immobilizzazioni in corso e quella dei fondi rischi e oneri. Con riferimento a questi ultimi e alle posizioni debitorie più risaltanti, il Nucleo, anche alla luce delle osservazioni formulate dal Collegio dei Revisori, ritiene opportuno che il monitoraggio non si limiti alla reiterazione del richiamo negli esercizi successivi, ma dia evidenza degli interventi effettivamente realizzati: aggiornamento delle stime poste a base degli accantonamenti, utilizzi e rilasci dei fondi, permanenza delle condizioni che giustificano le passività iscritte e risultati delle verifiche condotte sulle posizioni debitorie più datate.

Le risultanze dell'analisi del Bilancio 2025 inducono il Nucleo di Valutazione a ribadire la necessità di perseguire una governance economica rigorosamente improntata ai canoni di sostenibilità, responsabilità e trasparenza. In un contesto normativo e gestionale caratterizzato da una crescente complessità, diventa prioritario consolidare i meccanismi di raccordo tra risorse stanziare, obiettivi programmatici e risultati conseguiti. I significativi traguardi già raggiunti dall'Ateneo, pur meritevoli di pieno riconoscimento, devono configurarsi come la base di partenza per un impegno permanente: l'obiettivo di lungo periodo resta quello di convertire la solida stabilità finanziaria in una leva strategica permanente, finalizzata a promuovere l'innovazione, l'eccellenza qualitativa e la coesione del tessuto istituzionale.

Punti di forza e aree di miglioramento

Il Bilancio dell'Università di Pisa, approvato nella seduta del Consiglio di amministrazione del 17 aprile 2026, si è chiuso per l'esercizio 2025 con un risultato economico positivo, pari a 519.298 euro, grazie alla crescita dei proventi propri e dei finanziamenti per ricerca, alla tenuta dei contributi e al contenimento di alcune componenti della gestione corrente. Il passaggio è valutabile positivamente, ma deve essere interpretato come recupero di equilibrio e non come raggiungimento di una condizione di rischio definitivamente rientrata. Tale esito evidenzia una gestione improntata alla prudenza e all'equilibrio tra ricavi e costi, in un contesto ancora caratterizzato da pressioni inflattive, incertezze geo-politiche e da una

progressiva contrazione delle risorse a disposizione del sistema universitario. Il risultato economico positivo del 2025 è stato destinato a riserve di patrimonio netto, contribuendo dopo due esercizi ad incrementare lo stesso.

Nel merito del Bilancio 2025 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 2025:

Punti di forza:

- **Recupero dell'equilibrio economico, con margini da consolidare:** l'Università di Pisa ha chiuso l'esercizio 2025 con un risultato positivo di 519.298 euro, senza ricorso alle riserve patrimoniali, segnando un miglioramento rispetto al 2024, esercizio chiuso in pareggio mediante l'utilizzo di riserve di patrimonio netto per oltre 6 milioni di euro. Il risultato operativo è positivo e pari a 15.056.981 euro, in crescita di oltre il 52% rispetto al 2024, a conferma del miglioramento della gestione caratteristica. Il risultato finale dell'esercizio rimane tuttavia contenuto, essendo pari a circa lo 0,11% dei proventi operativi, e beneficia di un saldo positivo della gestione straordinaria pari a 3.591.618 euro. Il recupero dell'equilibrio economico deve pertanto essere considerato favorevolmente, ma richiede di essere consolidato negli esercizi successivi, anche attraverso il monitoraggio della natura ricorrente o non ricorrente delle componenti che concorrono alla formazione del risultato.
- **Sostenibilità finanziaria complessiva:** gli indicatori ex D.lgs. 49/2012 (ISP, Indebitamento, ISEF) si mantengono entro le rispettive soglie di riferimento: l'indicatore delle spese di personale è pari al 73,99% (sotto la soglia dell'80%), l'indice di indebitamento si attesta al 6,57% (limite del 15%) e l'ISEF rimane superiore all'unità (1,08), nonostante un lieve calo. Il rispetto dei parametri costituisce un elemento positivo, pur in presenza, nel triennio, di una crescita dell'ISP e di una riduzione dell'ISEF che richiedono attenzione in chiave prospettica.
- **Diversificazione delle fonti di finanziamento e sviluppo della progettualità di ricerca:** nel 2025 si registra una crescita dei proventi propri (+17,8%), sostenuta in misura significativa dalla ricerca competitiva e commissionata. Il dato relativo ai proventi di competenza deve essere distinto dalle risorse effettivamente aggiudicate nel corso dell'esercizio, trattandosi di grandezze riferite a differenti momenti del ciclo di vita dei progetti. Anche la consistenza dei risconti passivi per progetti e ricerche in corso, pari a oltre 423 milioni di euro, testimonia l'ampiezza del portafoglio progettuale, ma non costituisce di per sé una misura della sua efficacia attuativa. La valutazione positiva della capacità progettuale dell'Ateneo deve pertanto essere affiancata dal monitoraggio dell'avanzamento delle attività, della spesa realizzata e rendicontata e della capacità di conseguire i risultati previsti nei tempi programmati.
- **Capacità di investimento a supporto della missione istituzionale:** nel 2025 le immobilizzazioni aumentano del 4,6%, evidenziando la prosecuzione di un rilevante programma di investimenti in infrastrutture, edilizia e attrezzature scientifiche. Tale dinamica costituisce un elemento favorevole sotto il profilo della capacità di investimento dell'Ateneo; la valutazione dei relativi effetti sulla qualità e sull'efficienza dei servizi richiede tuttavia di considerare anche lo stato di avanzamento e

completamento degli interventi, la loro effettiva entrata in funzione, il grado di utilizzo delle strutture e delle attrezzature e i conseguenti costi di gestione a regime.

Aree di miglioramento:

- **Crescita sostenibile della spesa di personale:** l'indicatore ISP, pur mantenendosi entro il limite normativo, è aumentato dal 68,63% del 2023 al 73,99% del 2025. Il Nucleo ritiene opportuno approfondire le determinanti dell'incremento della spesa e sviluppare proiezioni pluriennali che tengano conto degli effetti a regime delle politiche di reclutamento e delle progressioni, degli adeguamenti contrattuali e della durata delle coperture esterne, al fine di preservare adeguati margini di sostenibilità nel medio periodo.
- **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.
- **Monitoraggio del fabbisogno finanziario e capacità di aggiornamento delle previsioni:** nel 2025 il fabbisogno realizzato dall'Ateneo, pari a 239,83 milioni di euro, è risultato inferiore al limite inizialmente assegnato di 243 milioni, ma superiore di 5,33 milioni al limite definitivo di 234,50 milioni, rideterminato dal MUR nel mese di dicembre. Lo scostamento deve pertanto essere letto anche alla luce della riduzione intervenuta in prossimità della chiusura dell'esercizio. Il Nucleo ritiene opportuno rafforzare ulteriormente il monitoraggio infrannuale e la capacità di aggiornamento delle previsioni finanziarie in presenza di variazioni delle assegnazioni ministeriali, così da supportare tempestivamente eventuali interventi di rimodulazione dei flussi di spesa.
- **Capacità di attuazione e sostenibilità del portafoglio dei progetti di ricerca:** l'ampiezza del portafoglio progettuale e la capacità di attrarre finanziamenti competitivi rappresentano un'opportunità significativa, ma richiedono un presidio sistematico dell'intero ciclo di vita dei progetti. Il Nucleo ritiene opportuno integrare il monitoraggio delle acquisizioni con indicatori relativi all'avanzamento fisico e finanziario, alla spesa sostenuta e rendicontata, alle rendicontazioni approvate, ai crediti da riscuotere, agli eventuali costi non riconosciuti e al rispetto delle scadenze progettuali. Particolare attenzione dovrà inoltre essere dedicata alla sostenibilità successiva alla conclusione dei finanziamenti temporanei, e in particolare di quelli connessi al PNRR, valutando preventivamente gli eventuali oneri che potranno permanere a carico del bilancio dell'Ateneo per personale, dottorati, manutenzione e gestione delle attrezzature e continuità operativa delle infrastrutture realizzate.
- **Sostegno integrativo alla mobilità internazionale degli studenti:** per gli studenti vincitori del bando di mobilità 2025 non è risultato disponibile il contributo integrativo di Ateneo. È pertanto opportuno valutare gli effetti sull'accessibilità delle esperienze internazionali, con particolare attenzione alle condizioni economiche degli studenti, e considerare nella programmazione successiva forme sostenibili di sostegno integrativo.

Raccomandazioni

Il Nucleo raccomanda di proseguire nel rafforzamento del raccordo tra bilancio, PIAO e risultati, valorizzando i progressi compiuti nell'integrazione tra contabilità analitica, budgeting e performance. In particolare, ritiene opportuno predisporre, almeno per i principali obiettivi strategici, un prospetto sintetico che consenta di confrontare le risorse previste con i costi e gli investimenti rilevati a consuntivo, associandovi i risultati attesi e quelli effettivamente conseguiti, nonché le motivazioni degli eventuali scostamenti e le conseguenti determinazioni assunte in sede di programmazione. Il Nucleo raccomanda inoltre di assicurare l'omogeneità dei criteri utilizzati per il calcolo degli indicatori di raccordo tra risorse e obiettivi nei diversi esercizi, rendendone espliciti il perimetro e la base di calcolo.

Inoltre, il Nucleo raccomanda di passare dal monitoraggio annuale dell'ISP/ISEF a un modello previsionale pluriennale con scenari che contemplino crescita del personale, stabilizzazione delle risorse pubbliche, riduzione delle risorse ordinarie. Le proiezioni dovrebbero considerare anche il profilo pluriennale degli oneri derivanti dall'indebitamento già assunto e programmato e i costi di funzionamento e manutenzione connessi all'entrata a regime dei principali investimenti infrastrutturali.

Il Nucleo raccomanda infine di integrare l'analisi prospettica dei flussi finanziari con una ricostruzione periodica delle disponibilità liquide e dei relativi vincoli, raccordando le risorse connesse ai progetti in corso con i crediti da riscuotere, lo stato di avanzamento delle attività, gli impegni già assunti per investimenti e i fabbisogni finanziari attesi, così da evidenziare con maggiore chiarezza i margini effettivamente disponibili per nuove iniziative. Con specifico riferimento al fabbisogno finanziario, il Nucleo raccomanda inoltre di consolidare il monitoraggio infrannuale e gli strumenti di aggiornamento delle previsioni, così da valutare tempestivamente gli effetti di eventuali variazioni delle assegnazioni ministeriali intervenute nel corso dell'esercizio e supportare, ove necessario, la conseguente rimodulazione dei flussi di spesa. Analoga attenzione dovrà essere riservata alla programmazione finanziaria dei progetti di ricerca di maggiore dimensione, con particolare riguardo agli effetti a regime derivanti dalla conclusione dei finanziamenti temporanei e alla sostenibilità degli eventuali costi destinati a permanere a carico dell'Ateneo.

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 riferisce 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 2025, 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*.

8

Il bilancio d'esercizio è stato redatto in conformità agli schemi e ai principi contabili individuati dal D.I. n. 34 del 15.01.2025 e dall'ultima versione del Manuale Tecnico Operativo (DD 08.10.2025 n. 1410).

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 Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio per l'esercizio 2025 è stato approvato dal Consiglio di amministrazione con delibera n. 508 del 18 dicembre 2024. Il Bilancio unico di Ateneo di esercizio 2025, oggetto della presente relazione, è stato successivamente approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 17 aprile 2026. 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 2025 raffrontata all'anno o agli anni precedente/i.

A livello generale, il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale dell'Ateneo al 31/12/2025 ammonta complessivamente a 1.185.122.608 euro con un incremento del 4,3% rispetto al 2024, di cui 531.483.682 euro relativi alle immobilizzazioni e 652.933.422 euro all'attivo circolante, oltre a 705.504 euro per ratei e risconti attivi e ratei attivi per progetti e ricerche in corso.

La situazione patrimoniale al 31/12/2025 evidenzia una condizione di sostanziale equilibrio sebbene con un lieve decremento degli indicatori di struttura primaria e secondaria e di autonomia finanziaria a causa dei rilevanti investimenti in attivo immobilizzato; infatti l'Ateneo, a fronte di un totale dell'attivo di circa 1.185,1 milioni di euro, in crescita rispetto al 2024 di circa 49 milioni di euro, presenta un patrimonio netto di 468,6 milioni di euro, pari al 39,54% degli impieghi, che copre in misura rilevante (88%) le immobilizzazioni, comprese quelle in corso di alienazione; se al patrimonio netto si aggiungono i debiti a medio-lungo termine e i contributi agli investimenti, le fonti di finanziamento a medio e lungo termine ammontano complessivamente a 601,7 ME, pari a circa il 51% dell'attivo, assicurando interamente la copertura dell'attivo fisso e anche della totalità dei crediti con scadenza oltre l'esercizio, significativamente diminuita nel corso del 2025.

9

L'analisi del capitale circolante evidenzia un miglioramento rispetto al 2024 con riferimento sia alla composizione degli impieghi, sia agli indicatori di solvibilità a breve termine; le disponibilità liquide sono pari al 26% dell'attivo, i crediti a breve incidono per il 26%, i debiti a breve termine sono pari al 5,4% delle fonti di finanziamento; risulta pertanto che con le sole disponibilità liquide l'Ateneo è in grado di far fronte ai propri impegni a breve, considerato che l'indice di liquidità immediata è 4,78 volte i debiti a breve, e anche il rapporto crediti a breve/debiti a breve evidenzia una situazione positiva, considerato che i crediti a breve sono 4,25 volte i debiti a breve.

Nell'esercizio 2025 il limite di fabbisogno finanziario inizialmente attribuito all'Università di Pisa era pari a 243 milioni di euro. Nel mese di dicembre 2025 il MUR, nell'ambito della rideterminazione delle assegnazioni agli Atenei, ha comunicato con nota prot. n. 15489 del 22 dicembre 2025 un limite definitivo pari a 234,50 milioni di euro, con una riduzione di 8,50 milioni rispetto all'assegnazione iniziale.

Il fabbisogno finanziario realizzato dall'Ateneo nel 2025 è risultato pari a 239,83 milioni di euro: tale valore è inferiore di circa 3,17 milioni rispetto al limite inizialmente assegnato, ma superiore di 5,33 milioni rispetto al limite definitivo comunicato nel mese di dicembre. Il superamento deve pertanto essere valutato tenendo conto anche della tempistica e dell'entità della rideterminazione ministeriale e non può essere assunto, di per sé, come evidenza di un'insufficiente capacità previsionale dell'Ateneo.

La disciplina delle eventuali penalizzazioni economiche conseguenti al mancato rispetto del fabbisogno finanziario programmato è contenuta nell'art. 1, comma 977, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. Secondo quanto riportato nella Relazione sulla gestione al Bilancio unico 2025, per l'esercizio in esame il MUR ha disposto la non applicazione delle penalizzazioni. Il Nucleo ritiene comunque opportuno rafforzare il monitoraggio infrannuale del fabbisogno e la capacità di aggiornamento tempestivo delle previsioni, in particolare in presenza di variazioni delle assegnazioni ministeriali intervenute nel corso dell'esercizio.

Nella presente relazione 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.

10

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 2025, l'Università di Pisa ha operato nel quadro del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025–2027, approvato dagli Organi di Ateneo nel gennaio 2025. Le azioni previste dal nuovo Piano si collocano in continuità con il percorso di programmazione e sviluppo avviato negli esercizi precedenti, aggiornandone obiettivi, priorità e strumenti di attuazione.

Le risorse impegnate nel bilancio di previsione per l'attuazione delle principali attività sono state consistenti: oltre 81 milioni di euro, suddivisi tra budget economico (circa 21,8 milioni) e budget investimenti (quasi 59,2 milioni). A consuntivo, la ricognizione delle risorse correlate alle azioni previste dagli obiettivi strategici evidenzia, secondo quanto riportato nella Relazione sulla performance 2025 (All. 1 STR-BIL25), una percentuale di allocazione pari all'84,4%, rispetto al 25,7% del 2024.

Il Nucleo valuta positivamente il significativo ampliamento delle risorse ricondotte agli obiettivi strategici, che costituisce un progresso nella trasparenza dell'allocazione e nella rappresentazione del raccordo tra programmazione e bilancio. Ai fini di una piena leggibilità del dato e della sua comparabilità nel tempo, appare tuttavia opportuno esplicitare il perimetro e la base di calcolo delle percentuali riferite al 2024 e al 2025 e verificarne l'omogeneità. In particolare, gli importi indicati per didattica (circa 6,8 milioni di euro), ricerca (27,9 milioni), terza missione (2,3 milioni), gestione (23,9 milioni) e comunità (2 milioni) richiedono di essere raccordati con il valore complessivo assunto a riferimento per il calcolo della percentuale dell'84,4%.

Il miglioramento della capacità di associare le risorse agli obiettivi rappresenta un presupposto importante, ma non è di per sé sufficiente a valutare l'efficacia della gestione. **A tal fine, il Nucleo ritiene opportuno che il raccordo tra PIAO, bilancio preventivo, consuntivo e Relazione sulla performance sia progressivamente integrato, almeno per i principali obiettivi strategici, con l'indicazione delle risorse previste, dei costi e degli investimenti effettivamente sostenuti, dei risultati attesi e conseguiti e delle motivazioni degli eventuali scostamenti.** Tale rappresentazione consentirebbe di utilizzare in modo più efficace le evidenze economico-finanziarie e di performance a supporto delle successive decisioni di programmazione.

11

Per quanto riguarda la didattica, l'Ateneo ha rafforzato la propria offerta formativa attivando 5 nuovi corsi di laurea, di cui tre nell'ambito delle professioni sanitarie, con attenzione alla sostenibilità economica e organizzativa, ma anche puntando sulla qualità e innovazione della formazione. I dati per l'a.a. 2025/2026 evidenziano un consolidamento delle immatricolazioni (+85 rispetto all'a.a. precedente), mentre il dato consolidato degli iscritti a fine dicembre 2025 (a.a. 2024/2025) evidenzia un incremento di 292 iscritti, attestandosi a 46.317 studenti.

Sempre con riferimento alla didattica, tra gli interventi più significativi, si segnala anche il consolidamento dell'alta formazione e del dottorato: per il 41° ciclo sono state bandite 218 borse di dottorato finanziate sia dall'Ateneo, sia da enti esterni, Dipartimenti e Centri universitari.

Merita attenzione con riferimento ai dottorati, da un lato la razionalizzazione dell'offerta esistente a causa delle risorse limitate con accorpamento di due dottorati, ma anche il rinnovo per il 41° ciclo di 21 corsi offerti dall'Ateneo e l'accreditamento di due nuovi corsi attivati per il 41° ciclo: ("Discipline linguistiche, letterature straniere e studi italianistici" e il corso di dottorato industriale denominato "High Performance Scientific Computing").

Con riferimento alla formazione degli insegnanti, nel 2025 si è svolta la selezione per il X ciclo dei corsi di specializzazione per le attività di sostegno; alla selezione per i 664 posti assegnati all'Ateneo hanno partecipato 442 candidati, distribuiti tra i diversi ordini scolastici. Le prove concorsuali si sono concluse nei tempi per consentire l'avvio delle attività didattiche alla fine di settembre 2025. Nel 2025 si sono svolti i concorsi per i percorsi abilitanti (a.a. 2024/2025) con 1.652 candidati per 26 classi di concorso e 1.396 posti assegnati dal MUR, e i corsi (da 30 e 60 CFU) si sono tenuti da maggio a novembre 2025.

I proventi legati alla didattica si attestano nel 2025 a circa 62,1 milioni di euro, con un incremento di circa 2,5 milioni di euro (+4,2%) rispetto all'anno precedente. Tale andamento costituisce un dato economico da leggere alla luce delle diverse componenti che concorrono alla sua formazione e non può essere assunto, di per sé, quale indicatore del miglioramento della qualità dell'offerta formativa.

L'internazionalizzazione della didattica rappresenta un ulteriore asse strategico e l'Ateneo nel 2025 ha attivato 6 nuovi doppi titoli in altrettante lauree magistrali che si aggiungono ai 31 esistenti; i programmi di mobilità internazionale, in particolare Erasmus, hanno visto buoni risultati nell'a.a. 2024/2025, con poco più di 700 studenti in ingresso e circa 750 in uscita. Con riferimento ai bandi Erasmus a.a. 2025/2026, i dati disponibili, ancora non definitivi, evidenziano valori inferiori sia per la mobilità in uscita sia per quella in entrata; allo stato attuale non risultano tuttavia elementi sufficienti per ricondurre tale andamento a specifiche determinanti, che potranno essere approfondite sulla base dei dati definitivi, delle eventuali rinunce e delle relative motivazioni. Si osserva che per quanto riguarda la mobilità gli studenti vincitori del bando 2025 non hanno potuto beneficiare del contributo integrativo di Ateneo. **Il Nucleo ritiene opportuno valutarne gli effetti sull'accessibilità delle esperienze di mobilità internazionale, con particolare attenzione alle condizioni economiche degli studenti, e considerare nella programmazione successiva forme sostenibili di sostegno integrativo, coerenti con gli obiettivi di equità e internazionalizzazione dell'Ateneo.**

Il numero di immatricolati con titolo estero nell'a.a. 2024/2025 è stato pari a 1623, e in crescita sono gli insegnamenti erogati in lingua inglese e le collaborazioni con atenei esteri. Si consolida l'attività della sede distaccata di Tashkent, in Uzbekistan, dove è stato avviato il corso di laurea in Geologia. Nel 2025 sono stati reclutati complessivamente 216 studenti così suddivisi: 78 al *preparatory year*, 47 al primo anno, 44 al secondo anno e 47 al terzo anno. 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.

La ricerca rappresenta uno degli ambiti caratterizzati dalla maggiore intensità progettuale. Nel 2025 sono state presentate 402 proposte nell'ambito della programmazione europea 2021–2027, di cui 375 riferite a Horizon Europe. La Relazione sui risultati delle attività di ricerca 2025 precisa che, con riferimento alle call chiuse nel 2025, alla data della rilevazione 7 proposte

risultavano finanziate, 310 erano ancora in attesa di esito, 4 in lista di riserva e 81 non ammesse. Il dato dei 7 finanziamenti, pari complessivamente a circa 4,286 milioni di euro, di cui 3 con l'Università di Pisa in qualità di coordinatore, non può pertanto essere assunto come base per il calcolo di un tasso di successo definitivo delle candidature 2025.

I proventi da finanziamenti competitivi di competenza raggiungono 57,926 milioni, con un incremento di 15,719 milioni rispetto all'esercizio precedente. Tale dato deve essere mantenuto distinto dalle nuove risorse aggiudicate nell'anno, poiché la contabilizzazione per competenza dei progetti pluriennali determina una diversa scansione temporale tra acquisizione del finanziamento, svolgimento delle attività, sostenimento dei costi e riconoscimento dei relativi proventi. La Relazione al bilancio unico segnala inoltre 23 progetti FIS finanziati per complessivi 31,146 milioni di euro, 363 progetti PRIN 2022/PNRR presenti nel portafoglio per un contributo MUR complessivo di circa 27,494 milioni e la partecipazione al progetto Space It Up! con finanziamento assegnato a UNIFI di 2,746 milioni.

La dimensione del portafoglio dei progetti in corso si riflette anche nella consistenza dei risconti passivi per ricerca e trasferimento tecnologico, pari complessivamente a 423,178 milioni di euro. Tale grandezza rappresenta un elemento rilevante per comprendere l'ampiezza delle attività finanziate, ma non consente, isolatamente, di valutarne la capacità di attuazione. **Il Nucleo ritiene pertanto opportuno affiancare ai dati sulle acquisizioni e sui proventi di competenza indicatori relativi allo stato di avanzamento dei progetti, alla spesa sostenuta e rendicontata, alle rendicontazioni presentate e approvate, ai crediti ancora da riscuotere, agli eventuali costi non riconosciuti e alle scadenze dei finanziamenti, così da valutare con maggiore completezza la capacità dell'Ateneo di realizzare e rendicontare tempestivamente il portafoglio acquisito.**

13

La Terza Missione beneficia di un'intensa attività di valorizzazione della proprietà intellettuale, con un portafoglio di 217 domande di brevetto (di queste 128 sono state concesse) al 31 dicembre 2025, le nuove domande di brevetto nell'anno sono 20; inoltre sono attivi 37 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 rafforzato anche attraverso bandi interni (ad es. SPARK), finalizzati ad aumentare il TRL dei prodotti della ricerca. A dicembre 2025 è stata costituita la Fondazione Start Attractor, promotori sono l'Università di Pisa, Todisco Group, Sofidel e Banco Fiorentino, con il sostegno di Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest, Unione Industriale Pisana e CNA Pisa; la finalità della Fondazione è quella di promuovere ricerca, trasferimento tecnologico, formazione e valorizzazione della conoscenza, anche attraverso iniziative di imprenditorialità e programmi di open/social innovation, e rientra nell'Azione B.2 sul trasferimento tecnologico e la valorizzazione delle conoscenze in coerenza con il PSA.

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.

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 2025, un risultato positivo dell'esercizio pari a 519.298 euro. Il dato assume particolare rilievo se confrontato con il 2024, esercizio chiuso formalmente in pareggio mediante l'utilizzo di riserve di patrimonio netto per oltre 6 milioni di euro, mentre nel 2025 il risultato è conseguito senza ricorso alle riserve patrimoniali. Il miglioramento risulta pertanto più significativo di quanto emerga dal mero confronto tra il risultato finale del 2025 e quello, pari a zero, del 2024. L'entità dell'utile rimane tuttavia contenuta rispetto al volume complessivo dei proventi operativi, di cui rappresenta circa lo 0,11%, e suggerisce di considerare il recupero dell'equilibrio economico come un risultato da consolidare negli esercizi successivi.

Nel 2025, il conto economico evidenzia un deciso miglioramento della gestione caratteristica, con una differenza positiva tra proventi e costi di competenza dell'esercizio pari a 15.056.981 euro (in crescita rispetto ai 9.890.589 euro del 2024). Il risultato finale è in gran parte assorbito da imposte correnti, differite e anticipate per un ammontare di 16.214.871 euro, che hanno in parte neutralizzato il saldo positivo della gestione ordinaria e straordinaria, quest'ultima nel 2025 è risultata positiva ma si è significativamente ridotta a 3.591.618 euro (nel 2024 era pari a 7.553.221 euro), mentre il saldo della gestione finanziaria si mantiene stabile, ancorché negativa (-1.914.430 euro nel 2025, -1.938.907 euro nel 2024).

Tab. 1 - Dati di sintesi conto economico 2025, 2024 e 2023 (in euro)

Conto Economico	2025	2024	2023
Proventi di competenza dell'esercizio	454.724.632	443.101.684	421.937.847
Costi di competenza dell'esercizio	-439.667.651	-433.211.096	-410.268.359
Differenza Proventi-Costi	15.056.981	9.890.589	11.669.488
Proventi e oneri finanziari	-1.914.430	-1.938.907	-1.957.263
Proventi e oneri straordinari	3.591.618	7.553.221	4.998.597
Imposte sul reddito correnti, differite, anticipate	-16.214.871	-15.504.903	- € 14.648.585
Risultato economico d'esercizio	519.298	0	62.237

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo 2025, 2024 e 2023.

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 e 9,03 mld nel 2024. Nel 2025 il FFO nominale è pari a 9,368 mld,

con un incremento del 3,73% rispetto al 2024. Le risorse reali, tuttavia, come già sottolineato nella relazione al bilancio 2024 del Nucleo di valutazione, devono tenere conto dell'inflazione, e prendendo a riferimento i prezzi costanti al 2020, il valore dell'FFO reale per l'anno 2025 risulta pari a 7,911 mld euro con una erosione del FFO per effetto dell'inflazione pari a 1,457 mld, rispetto al valore nominale.

Come sottolineato nella relazione sulla gestione al bilancio unico 2025 a livello di sistema lo stanziamento di FFO ha assegnato maggiori risorse per circa il 3,96% rispetto al 2024 (pari a 357,71 milioni di euro), riconducibili essenzialmente ad un incremento delle quote "non finalizzate":

- la quota base, al netto dello stanziamento destinato agli interventi per le Istituzioni ad ordinamento speciale, per quanto attiene alla "quota storica", ha subito un taglio del 3,72% (pari a 60,27 milioni di euro), che è stato compensato dall'aumento dello stanziamento relativo al costo standard per studente (pari a 250 milioni di euro);
- la quota premiale, al netto dello stanziamento destinato agli interventi per le Istituzioni ad ordinamento speciale, ha subito un incremento del 4,17% (pari a 98,10 milioni di euro);
- l'intervento perequativo ha subito un aumento del 3,68% (pari a 5 milioni di euro).

Per quanto riguarda l'Università di Pisa, lo stanziamento del 2025 è pari a 257.766.138 euro come riportato nella Tab. 2 nella quale per completezza si riportano le assegnazioni dal 2023 al 2025 per un confronto.

Tab. 2 – Assegnazione FFO UNIPi nel 2025, 2024 e 2023 per macro-voci (in euro)

Voce di entrata	2025	2024	2023	25 vs 24	24 vs 23
Quota base	107.204.463	102.751.111	115.208.541	4.453.352	-12.457.430
<i>Quota costo standard</i>	65.604.742	58.967.885	59.904.656	6.636.857	-936.771
<i>Quota storica</i>	41.599.721	43.783.226	55.303.885	-2.183.505	-11.520.659
Quota premiale	75.386.313	72.923.255	77.367.489	2.463.058	-4.444.234
<i>Quota VQR</i>	61.902.403	60.099.232	64.312.719	1.803.171	-4.213.487
<i>Qualità del sistema universitario</i>	13.483.910	12.824.023	13.054.770	659.887	-230.747
Intervento perequativo	2.656.672	2.008.766	2.531.180	647.906	-522.414
Promozione ricerca competitiva	3.820.383	5.128.812	5.297.643	-1.308.429	-168.831
Interventi a compensazione ulteriore del minore gettito da contribuz. studentesca	2.226.968	4.099.774	4.204.733	-1.872.806	-104.959
No Tax Area	2.355.386	2.097.533	2.381.535	257.853	-284.002
Dipartimenti di Eccellenza	11.328.147	11.328.147	11.328.147	0	0
Programmazione triennale	3.668.248	2.173.045	1.804.214	1.495.203	368.831
Rete GARR	179.208	180.069	183.585	-861	-3.516
Borse post-lauream	4.928.227	5.015.410	5.027.567	-87.183	-12.157
Personale	39.825.237	40.281.802	29.273.154	-456.565	11.008.648
Interventi a favore degli studenti (post lauream, fondo giovani, ecc.)	4.186.886	3.564.836	4.708.925	622.050	-1.144.089
TOTALE	257.766.138	251.552.560	259.316.713	6.213.578	-7.764.153

15

Nel 2025 l'Università di Pisa registra un incremento complessivo dell'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) rispetto all'anno precedente pari a 6,2 milioni di euro, passando da circa 251,5 milioni di euro a 257,7 milioni.

La Relazione sulla gestione al Bilancio Unico 2025 offre un'analisi puntuale delle variazioni subite dalle diverse assegnazioni.

La componente più rilevante riguarda la quota base, che aumenta da oltre 102 milioni a poco più di 107 milioni di euro nel 2025. 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 – aumenta di 6.636.857 euro, attestandosi comunque su valori superiori a quelli del 2023. Diversamente, la quota storica si riduce di oltre 2 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 crescita. La quota premiale complessiva, che nel 2024 si attestava a 72,9 milioni di euro (in calo rispetto ai 77 milioni di euro del 2023), aumenta nel 2025 a 75,3 milioni, in quanto la quota riferita alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) passa da 60,1 milioni del 2024 a 61,9 milioni nel 2025 e la quota destinata alla qualità del sistema universitario, aumenta di circa 0,6 milioni di euro. L'intervento perequativo aumenta di 0,6 milioni a conferma della marginalità di questo strumento all'interno del sistema di allocazione del FFO.

Da segnalare la contrazione dello stanziamento per la promozione della ricerca competitiva che si riduce di 1,3 milioni, a fronte dell'incremento di 1,49 milioni di euro dell'assegnazione 2025 della programmazione triennale, che si attesta a complessivi 3,66 milioni di euro, di cui 2,17 milioni di euro per gli obiettivi di didattica e 1,49 milioni di euro per quelli di ricerca, come rimarcato nella relazione sulla gestione al bilancio unico 2025.

Con riferimento alle ulteriori voci la quota per la Rete GARR e le borse post-lauream subiscono lievi flessioni; mentre i trasferimenti destinati al sostegno post lauream e agli interventi per gli studenti registrano un incremento di 0,6 milioni di euro con un valore che torna a superare nel 2025 i 4 milioni di euro, ma con valore ancora inferiore al dato di due anni prima.

Tra le voci in incremento si segnala la quota destinata alla No Tax Area, che cresce di quasi 0,26 milioni di euro, riallineandosi a valori comparabili a quelli del 2023.

Le risorse destinate al personale passano da oltre 40,2 milioni nel 2024 a 39,8 milioni nel 2025; è invariato l'importo attribuito ai Dipartimenti di Eccellenza, a testimonianza della conferma della selezione quinquennale avvenuta nel 2023. Si segnala, infine, la voce relativa alla programmazione triennale che per il 2025 è pari a 3,7 milioni a fronte dei 2,2 milioni del 2024.

L'evoluzione del FFO 2025 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.

Si ricorda che nel 2023 vi è stata 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

milioni di euro, incentivo che ha ricadute non solo in termini economici, ma anche in termini di immagine e reputazione, 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 periodo 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, 82% nel 2023 e nel 2024, per quanto riguarda il 2025 il valore è pari al 64%. Si evidenzia un’inversione di tendenza rispetto al triennio precedente, riconducibile agli indicatori di performance economico-finanziaria dell’Ateneo nel 2024, 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	2025	2024	2023	Soglia Limite
Indicatore di spese di personale (ISP)	73,99%	73,04%	68,63%	< 80%
Indicatore di indebitamento	6,57%	6,60%	5,60%	< 15%
Indicatore di sostenibilità finanziaria (ISEF)	1,08	1,09	1,16	> 1

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo 2025.

L’indicatore delle spese di personale, calcolato secondo il perimetro definito dall’art. 5 del D.lgs. 49/2012, si attesta nel2025 al 73,99%, rispetto al 73,04% del 2024 e al 68,63% del 2023, mantenendosi pertanto al di sotto della soglia normativa dell’80%.

Ai fini della corretta interpretazione del dato, occorre distinguere la voce “costo del personale” rilevata nel conto economico, pari nel 2025 a 256,720 milioni di euro, dalla spesa di personale utilizzata per il calcolo degli indicatori ministeriali, determinata secondo lo specifico perimetro normativo e pari, nei dati riportati per il calcolo dell’ISEF, a 225,020 milioni di euro. Le due grandezze rispondono a finalità e criteri di determinazione differenti e non sono pertanto direttamente sovrapponibili.

L’incremento dell’indicatore richiede inoltre di essere valutato alla luce delle determinanti della spesa a regime. Poiché la consistenza finale sia del personale docente sia del personale tecnico-amministrativo risulta lievemente inferiore rispetto all’inizio dell’esercizio, il Nucleo ritiene opportuno approfondire l’incidenza dei rinnovi e degli adeguamenti contrattuali, delle progressioni economiche e di carriera, della composizione del personale per qualifica, della distribuzione infrannuale delle assunzioni e delle cessazioni, degli eventuali oneri non

ricorrenti e della progressiva cessazione di coperture esterne o temporanee. Tale analisi risulta particolarmente rilevante ai fini della valutazione prospettica degli effetti delle politiche di reclutamento.

L'indicatore di indebitamento, disciplinato dall'art. 6 del D.lgs. 49/2012, è calcolato come rapporto tra l'onere complessivo di ammortamento annuo dei mutui e delle altre forme di indebitamento a carico dell'Ateneo, costituito dalla quota capitale e dagli interessi e assunto al netto degli eventuali contributi statali per investimento ed edilizia, alle entrate rilevanti ai fini normativi, al netto delle spese complessive di personale determinate ai sensi dell'art. 5, comma 2, e dei fitti passivi. Nel 2025 l'indicatore si attesta al 6,57%, in lieve calo rispetto al 2024 (6,60%), mantenendosi ampiamente al di sotto del limite massimo del 15%. Il dato evidenzia pertanto il rispetto del parametro normativo. La sua evoluzione deve tuttavia essere valutata prospetticamente alla luce dei nuovi finanziamenti assunti per la realizzazione degli investimenti e dei relativi oneri a regime.

Il lieve calo dell'indice è riconducibile a parità di numeratore, pur in presenza di alcuni piani di investimento in infrastrutture edilizie e tecnologiche finanziati tramite leasing e mutui, ad un incremento del denominatore per aumento di alcune entrate (FFO e Tasse e contributi universitari). Il dato pertanto 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 è determinato rapportando l'82% delle entrate complessive rilevanti – costituite, secondo il perimetro ministeriale, dai contributi statali per il funzionamento e dalla contribuzione studentesca, al netto dei fitti passivi – alla somma delle spese di personale a carico dell'Ateneo e degli oneri di ammortamento annuo delle forme di indebitamento. Questi ultimi sono riferiti al servizio del debito, comprensivo di quota capitale e interessi, e non devono essere confusi con gli ammortamenti contabili delle immobilizzazioni. Nel 2025 l'ISEF si attesta a 1,08, in calo rispetto al biennio precedente (1,09 nel 2024 e 1,16 nel 2023), ma comunque superiore alla soglia di riferimento (1,00).

Il lieve arretramento rispetto al biennio precedente deriva dal fatto che la crescita delle componenti poste al denominatore è risultata superiore a quella delle entrate nette rilevanti. In particolare, la spesa di personale a carico dell'Ateneo utilizzata ai fini dell'indicatore passa da euro 214.561.786 a euro 225.019.579 nel 2025 (+4,87%), mentre le entrate complessive rilevanti aumentano da 291,671 a 303,832 milioni (+4,17%). Gli oneri di ammortamento del debito risultano sostanzialmente invariati.

Nel complesso, il mantenimento degli indicatori entro le rispettive soglie di riferimento costituisce un elemento positivo. La dinamica osservata nel triennio, caratterizzata dall'aumento dell'indicatore di spesa di personale e dalla progressiva riduzione dell'ISEF da 1,16 a 1,08, evidenzia tuttavia una contrazione dei margini rispetto al 2023. Il Nucleo ritiene pertanto opportuno che le future politiche di reclutamento e di investimento siano valutate sulla base dei relativi effetti a regime e delle coperture prevedibili nel medio periodo, considerando anche la durata e la progressiva conclusione dei finanziamenti temporanei.

L'analisi degli indicatori nel triennio 2023-2025 evidenzia fluttuazioni imputabili a diversi fattori. Nel periodo considerato, l'andamento delle entrate complessive dell'Ateneo ha mostrato una crescita nel 2025, pari a circa +11,6 milioni di euro rispetto al 2024. L'aumento è stato trainato principalmente da una crescita dei proventi propri (+19,3 milioni), in particolare per la componente relativa alla ricerca con finanziamenti competitivi di competenza (+15,7 milioni), ma anche per l'incremento dei proventi per la didattica (da 59,6 milioni di euro nel 2024 a 62,1 milioni di euro nel 2025, +2,5 milioni di euro), nonostante il forte decremento degli altri proventi e ricavi diversi (-11 milioni di euro). Anche l'FFO ha registrato un incremento di circa 6,2 milioni di euro in termini nominali (da 251,5 milioni a 257,7 milioni), con incremento delle quote base e premiali, nonostante il taglio della quota storica.

Nell'ambito dei proventi per la didattica si registra un aumento di circa 2,5 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente. Tale variazione è riconducibile, tra l'altro, all'aumento delle tasse e dei contributi degli iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale e alla crescita dei proventi relativi ad altri corsi, fra cui i percorsi universitari e accademici di formazione iniziale e abilitazione degli insegnanti. L'incremento dei proventi deve pertanto essere interpretato come una dinamica delle entrate e non come indicatore diretto della qualità della formazione erogata.

Il rapporto tra contribuzione studentesca e FFO è indicato per il 2025 nella misura del 10,57%. Ai fini della piena leggibilità e verificabilità dell'indicatore, il Nucleo ritiene opportuno che siano esplicitati il valore della contribuzione studentesca assunto al numeratore, il valore del FFO assunto al denominatore e i relativi criteri di determinazione, distinguendo tali grandezze dai complessivi proventi per la didattica rilevati nel conto economico. La revisione della contribuzione per l'a.a. 2025/2026 ha mantenuto la no tax area fino a 26.000 euro di ISEE, modificando tuttavia gli importi del contributo annuale omnicomprendivo e innalzando la prima rata d'iscrizione da 200 a 250 euro. Il Nucleo ritiene utile affiancare all'analisi delle entrate una valutazione degli effetti distributivi della politica contributiva, considerando, ove disponibili, la contribuzione media per fascia ISEE, il numero e l'incidenza degli studenti beneficiari di esoneri o riduzioni e gli eventuali elementi relativi a rinunce, morosità o difficoltà di pagamento. Tale approfondimento consentirebbe di valutare congiuntamente sostenibilità delle entrate ed equità della contribuzione studentesca..

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 2025 si è chiuso con un risultato economico positivo pari a euro 519.298, in deciso miglioramento rispetto al risultato del 2024, che evidenziava un pareggio grazie all'utilizzo di riserve patrimoniali, a conferma dell'ottimizzazione 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 storica 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 2024 si era concluso con un pareggio di esercizio per utilizzo di riserve di patrimonio netto per oltre 6 milioni di euro.

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 2025, posti a confronto con i valori dell’esercizio 2024. Le variazioni evidenziate sono oggetto, nel prosieguo, di una lettura analitica per singole macro-voci, distinguendo tra componenti dei proventi e articolazioni dei costi.

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

Conto Economico	2025	2024	Variazione 2025-2024
Proventi propri	127.781.791	108.451.884	17,82%
Contributi	300.134.169	296.508.795	1,22%
Altri proventi e ricavi diversi	26.708.006	38.034.187	-29,78%
Variazioni rimanenze	100.666	106.818	-5,76%
Totale Proventi Operativi (A)	454.724.632	443.101.684	2,62%
Costi del personale	256.720.147	246.802.006	4,02%
Costi della gestione corrente	135.395.355	139.285.469	-2,79%
Ammortamenti e svalutazioni	25.598.516	22.549.530	13,52%
Accantonamenti per rischi e oneri	17.200.968	19.087.236	-9,88%
Oneri diversi di gestione	4.752.665	5.486.855	-13,38%
Totale Costi Operativi (B)	439.667.651	433.211.096	1,49%
Differenza tra Proventi e Costi (A-B)	15.056.981	9.890.589	52,24%

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo 2025.

Il confronto seguente evidenzia come il miglioramento intervenuto nel 2025 non risieda soltanto nel passaggio da un risultato formalmente nullo a un risultato positivo, ma soprattutto nel conseguimento dell’equilibrio economico senza ricorso alle riserve patrimoniali:

Indicatore	2025	2024
Risultato economico d’esercizio	€ 519.298	€ 0
Ricorso a riserve patrimoniali per il conseguimento dell’equilibrio	No	Sì, oltre € 6 milioni

Nel 2025, il totale dei Proventi Operativi si è attestato a € 454.724.632, con una crescita del 2,62% rispetto all'anno precedente. Questo incremento è imputabile principalmente alla crescita marcata dei proventi propri che passano da 108,4 milioni a 127,8 milioni (+ 17,82%) e dei contributi dell'1,2% (+ 3,6 milioni), nonostante la rilevante contrazione degli "altri proventi e ricavi diversi", che diminuiscono di oltre 11 milioni (-29,8%) rispetto al 2024; la contrazione è principalmente riconducibile alla minore incidenza di componenti non ricorrenti, quali gli utilizzi di fondi rischi e di riserve patrimoniali.

La composizione dei proventi operativi conferma un modello di finanziamento fortemente dipendente dai trasferimenti pubblici: circa il 66% dei proventi operativi è riconducibile ai contributi.

I proventi propri, pari a euro 127.781.791, segnano un incremento del 17,82%.

All'interno dei proventi propri, i proventi da ricerca con finanziamenti competitivi raggiungono 57,926 milioni di euro (+37,24%), quelli da didattica 62,144 milioni di euro (+4,23%) e quelli da ricerca commissionata/trasferimento tecnologico 7,712 milioni di euro (+16,47%). L'incremento dei finanziamenti competitivi acquisiti nell'anno, nella Relazione sulla gestione, è quantificato in 6,12 milioni di euro per i soli finanziamenti competitivi di ricerca, mentre il valore nominale complessivo di ricerca competitiva e ricerca commissionata passa da 58,76 a 69,53 milioni di euro.

Il Nucleo ritiene particolarmente positivo il miglioramento della capacità di attrazione di risorse competitive, ma segnala che la contabilizzazione per competenza dei progetti pluriennali rende necessario affiancare ai dati economici indicatori di acquisizione, avanzamento fisico e capacità di rendicontazione.

L'incremento dei proventi per la didattica è riconducibile all'incremento delle tasse e contributi degli iscritti ai corsi di laurea triennale e magistrale (+ 1,85 milioni) per effetto degli interventi effettuati sul nuovo regolamento tasse per l'a.a. 2025/2026, ma anche per effetto dell'incremento di 1,06 milioni riferiti a "Tasse e contributi per altri corsi" poiché anche nel 2025, è stato attivato il percorso universitario e accademico di formazione iniziale e abilitazione dei docenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado per l'acquisizione di 60 CFU e 30 CFU con incremento degli immatricolati.

I contributi si attestano a 300,13 milioni di euro, con un lieve incremento (+1,2%) rispetto al 2024. La loro incidenza resta elevata, rappresentando il 66% dei proventi operativi totali.

Nel 2025, il ricavo da FFO di competenza è salito a euro 244.052.102, con un incremento di euro 8.009.767 rispetto all'anno precedente. Questa crescita è trainata principalmente da maggiori assegnazioni sulle quote base, premiale e perequativa, dall'introduzione della quota per il "semestre filtro" e dall'impatto dei ricavi da quote finalizzate pluriennali (sia storiche che del 2025).

I costi operativi complessivi sono pari a 439,668 milioni di euro, contro 433,211 milioni nel 2024 (+1,49%). La riduzione di 3,890 milioni di euro riguarda invece esclusivamente i costi della gestione corrente, scesi a € 135,395 milioni.

Il costo del personale costituisce la principale voce strutturale del conto economico e si attesta nel 2025 a 256,720 milioni di euro, rispetto ai 246,802 milioni del 2024 (+4,02%), rappresentando circa il 56,46% dei proventi operativi e il 58,39% dei costi operativi. Tale incremento non trova tuttavia immediata corrispondenza in un aumento della consistenza finale degli organici: nel 2025, per il personale docente, a fronte di 202 cessazioni e 191 assunzioni si registra una riduzione netta di 11 unità, da 1.736 a 1.725; per il personale tecnico-

amministrativo, 80 assunzioni e 84 cessazioni determinano una riduzione netta di 4 unità, con una consistenza finale pari a 1.537 unità.

La dinamica del costo richiede pertanto di essere letta considerando non soltanto la consistenza numerica del personale a fine esercizio, ma anche la composizione per qualifica e livello retributivo, la distribuzione temporale delle assunzioni e delle cessazioni, le progressioni e gli adeguamenti stipendiali e contrattuali, gli eventuali oneri non ricorrenti e l'evoluzione delle coperture esterne. Un'analisi di tali componenti consentirebbe di distinguere con maggiore precisione gli effetti strutturali da quelli temporanei e di valutarne l'impatto a regime sulla sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo.

I costi della gestione corrente ammontano a 135,395 milioni, in diminuzione del 2,79%. Ne deriva un differenziale operativo positivo di 15,057 milioni, in crescita del 52,24% sul 2024. Le ulteriori aree del conto economico 2025 evidenziano oneri finanziari netti (1,914 milioni) in linea con il dato 2024, il saldo straordinario netto positivo di 3,592 milioni, in marcata contrazione rispetto al 2024 (-52%), le imposte (€ 16,215 milioni) che contribuiscono unitamente al saldo della gestione operativa a determinare il risultato di esercizio positivo per 519.298 euro, corrispondente allo 0,11% dei proventi operativi.

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	2025	2024	Variazione 2025-2024
Immobilizzazioni	531.483.682	508.173.204	4,59%
Attivo Circolante	652.933.422	627.443.687	4,06%
Ratei e Risconti Attivi	663.861	544.385	21,95%
Ratei attivi per progetti e ricerche in corso	41.643	2.477	1.581,19%
Totale Attivo	1.185.122.608	1.136.163.754	4,31%
Patrimonio Netto	468.605.720	468.070.689	0,11%
Fondi Rischi e Oneri	47.059.740	41.547.713	13,27%
TFR	1.801.388	2.286.517	-21,22%
Debiti	124.961.868	107.178.882	16,59%
Ratei e Risconti Passivi	119.515.557	113.466.422	5,33%
Risconti Passivi per progetti e ricerche in corso	423.178.335	403.613.532	4,85%
Totale Passivo	1.185.122.608	1.136.163.754	4,31%

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo 2025.

Il totale dell'attivo dell'Università di Pisa per l'esercizio 2025 si attesta a 1.185.122.608 euro, con un incremento del 4,31% rispetto al 2024. Tale valore rappresenta il complesso delle attività iscritte nello Stato Patrimoniale e deve essere distinto dal patrimonio netto dell'Ateneo, che alla stessa data ammonta a 468.605.720 euro, pari al 39,54% del totale degli impieghi. La consistenza del patrimonio netto costituisce un elemento rilevante nella valutazione della solidità patrimoniale, ma non può essere assimilata integralmente a risorse liberamente utilizzabili, dovendosi considerare la composizione delle diverse poste e gli eventuali vincoli che ne condizionano l'impiego.

La componente delle immobilizzazioni (materiali, immateriali e finanziarie) registra un aumento del 4,597%, passando da 508,2 a 531,5 milioni di euro. Particolarmente significativo è l'incremento delle immobilizzazioni in corso e acconti, pari a circa 25,8 milioni di euro, connesso al progredire degli interventi edilizi e delle nuove costruzioni. L'incremento del valore contabile documenta l'intensità del programma di investimento, ma non consente, isolatamente, di valutarne il grado di realizzazione e gli effetti sui servizi. Il Nucleo ritiene pertanto opportuno affiancare al dato patrimoniale, almeno per gli interventi di maggiore rilevanza, informazioni sullo stato di avanzamento fisico e finanziario, sui tempi previsti di completamento, sugli eventuali scostamenti rispetto ai cronoprogrammi e ai quadri economici, sulle coperture finanziarie residue e sui costi di funzionamento e manutenzione attesi a regime. Analoga evidenza dovrebbe essere fornita sulla composizione del patrimonio netto e sui relativi vincoli, distinguendo le componenti effettivamente disponibili da quelle soggette a specifica destinazione.

L'attivo circolante mostra un incremento del 4,1%, passando da 627,4 milioni a 652,9 milioni di euro. Tale incremento è in gran parte attribuibile all'incremento delle disponibilità liquide (+65,68 milioni) che compensa ampiamente la riduzione dei crediti che al 31/12/2025 sono pari a 331,1 milioni di euro registrando un decremento del 10,9% rispetto all'esercizio precedente. Si osserva che le disponibilità liquide al 31/12/2025 sono pari a 308,36 milioni di euro e rappresentano il 26% del totale attivo.

I ratei e risconti attivi aumentano del 21,9%, passando da 544.385 euro a 663.861 euro, l'importo si riferisce prevalentemente a "Risconti attivi per rimborsi tasse agli studenti" e accoglie la parte dei costi rinviati all'esercizio 2026 (€ 609.200), corrispondenti ai 9/12 dei costi per rimborsi tasse registrati nel 2025. Anche i ratei attivi per progetti e ricerche in corso si incrementano, e passano da 2.477 euro a 41.643 euro, l'importo si riferisce a progetti (valutati con il metodo della commessa completata) per i quali sono stati maturati i ricavi ma non si è ancora perfezionato l'atto utile a contabilizzare il relativo credito.

Dal lato del passivo, si evidenzia un aumento del Patrimonio Netto, che passa da 468,07 milioni a 468,6 milioni (+0,1%). Tale incremento è da ricondurre principalmente alla destinazione dell'utile dell'esercizio (+0,519 milioni di euro) e all'incremento del Fondo di Dotazione per 15.733 euro a seguito dell'acquisizione nel patrimonio di collezioni scientifiche naturalistiche. I fondi per rischi e oneri aumentano da 41,548 milioni a 47,060 milioni (+ 5,512 milioni di euro). La composizione comprende, tra l'altro, il fondo competenze al personale (9,222 milioni), il fondo completamento progetti di ricerca e altri progetti (28,921 milioni), il fondo rischi su progetti soggetti a rendicontazione (3,391 milioni), il fondo oneri da contenzioso (0,707 milioni) e il fondo incentivi per funzioni tecniche (3,466 milioni).

Il fondo TFR registra un decremento del 21,2% (-485.129 euro) dovuto all'utilizzo per l'erogazione del TFR ad alcune categorie di personale (collaboratori ed esperti linguistici a tempo determinato e personale assunto a tempo determinato con contratto inferiore all'anno) per 775.108 euro che è risultato superiore all'accantonamento dell'esercizio pari a 289.979 euro.

I debiti crescono del 16,6%, salendo da 107,2 a 124,9 milioni di euro. Tra le variazioni più rilevanti figura l'incremento dei mutui e dei debiti verso banche, connesso anche all'accensione del nuovo prestito presso Cassa Depositi e Prestiti destinato al finanziamento del nuovo Polo di Biologia in San Cataldo.

La sostanziale stabilità dell'indicatore di indebitamento nel 2025 costituisce un elemento favorevole, ma la valutazione della sostenibilità dell'operazione deve essere sviluppata anche in chiave prospettica, considerando il profilo temporale delle quote capitale e degli interessi, il loro impatto sugli indicatori nei successivi esercizi e i costi di gestione, manutenzione e funzionamento che deriveranno dall'entrata a regime dei nuovi spazi. Tali elementi dovrebbero essere raccordati con le previsioni pluriennali dei flussi finanziari e con il complessivo programma degli investimenti dell'Ateneo.

Anche i ratei e risconti passivi evidenziano un aumento, pari al 5,3%, passando da 113,5 milioni a 119,5 milioni, l'incremento è principalmente dovuto ai risconti passivi per contribuzione studentesca.

Di particolare rilievo è la voce dei "risconti passivi per progetti e ricerche in corso", che rappresenta il 35,7% del passivo complessivo, e che nel 2025 ammonta a € 423,2 milioni (+4,8%). Il valore al 31/12/2025, nel confronto con il dato dell'anno precedente, risente di:

- variazioni in diminuzione, per complessivi 84.602.295 euro, dei risconti passivi legati a progetti attivati in esercizi precedenti al 2025;
- variazioni in aumento, per 104.167.098 euro, dei risconti passivi relativi a progetti attivati nell'esercizio 2025.

Nel complesso, la lettura dello Stato Patrimoniale 2025 offre il quadro di un Ateneo finanziariamente solido, patrimonialmente strutturato e in equilibrio tra investimenti a lungo termine e sostenibilità dei flussi finanziari correnti. Nel 2025 il patrimonio netto si consolida a seguito del risultato economico positivo. La crescita dei risconti passivi per progetti e ricerche in corso riflette principalmente l'ingresso di nuove progettualità e la quota di risorse la cui competenza economica è rinviata agli esercizi successivi; la sua interpretazione deve pertanto essere effettuata congiuntamente allo stato di avanzamento dei progetti e alla capacità di utilizzo e rendicontazione delle risorse, non potendo la consistenza dei risconti essere assunta isolatamente quale indicatore di efficacia della gestione progettuale..

Si ritiene opportuno completare l'analisi con l'evidenza dei flussi di cassa generati nell'esercizio ed evidenziati nel rendiconto finanziario, soprattutto a seguito dell'evidenza dell'incremento delle disponibilità liquide emersa nel corso del commento delle voci dell'attivo dello stato patrimoniale. Il rendiconto finanziario nella tabella seguente è riportato negli aggregati più significativi.

Tab. 6 – Rendiconto Finanziario (in euro)

Rendiconto finanziario	2025	2024	Variazione 2025-2024
Flusso Monetario (CASH FLOW) generato dalla gestione corrente	31.160.445	10.080.012	21.080.433
Flusso Monetario (CASH FLOW) generato dalle variazioni del capitale circolante	63.289.280	56.606.068	6.683.212
A) FLUSSO DI CASSA (CASH FLOW) OPERATIVO	94.449.725	66.686.080	27.763.645
B) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA' DI INVESTIMENTO/DISINVESTIMENTO	-46.468.085	-45.443.391	-1.024.694
C) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	17.700.825	-3.364.465	21.065.290
D) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DELL'ESERCIZIO (A+B+C)	65.682.465	17.878.223	47.804.242
DISPONIBILITA' MONETARIA NETTA INIZIALE	242.681.191	224.802.968	17.878.223
DISPONIBILITA' MONETARIA NETTA FINALE	308.363.656	242.681.191	65.682.465
FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DELL'ESERCIZIO	65.682.465	17.878.223	47.804.242

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo 2025.

Il rendiconto finanziario del 2025 presenta un flusso di cassa operativo positivo di 94,450 milioni di euro. Tale valore deriva per 31,160 milioni dalla gestione corrente e per 63,289 milioni dalle variazioni del capitale circolante, che rappresentano circa il 67% del flusso operativo complessivo. Il dato, pur favorevole, non può pertanto essere assunto integralmente come misura di una capacità di generazione di cassa strutturale e ripetibile nei successivi esercizi. Il flusso netto derivante dalle attività di investimento è negativo per 46,468 milioni di euro, mentre quello derivante dalle attività di finanziamento è positivo per 17,701 milioni; il flusso monetario complessivo dell'esercizio risulta così positivo per 65,682 milioni, portando le disponibilità liquide finali a 308,364 milioni di euro.

La consistenza delle disponibilità liquide costituisce un elemento favorevole sotto il profilo della capacità dell'Ateneo di far fronte ai propri impegni finanziari. La valutazione dei margini effettivamente utilizzabili per nuove iniziative richiede tuttavia una lettura congiunta della composizione della liquidità, delle risorse destinate alla realizzazione dei progetti, dei crediti ancora da riscuotere, dello stato di avanzamento delle attività progettuali, degli impegni già assunti per investimenti e dei fabbisogni finanziari attesi negli esercizi successivi. In tale prospettiva, i 423,178 milioni di risconti passivi riferiti a progetti e ricerche in corso costituiscono un elemento rilevante del quadro informativo, ma, trattandosi di una grandezza economico-patrimoniale distinta dalle disponibilità liquide, non possono essere direttamente assimilati a una quota di liquidità indisponibile né semplicemente portati in diminuzione della stessa.

Conclusioni

Il Nucleo di Valutazione, esaminati il Bilancio Unico di Ateneo di esercizio 2025, la Nota integrativa e la Relazione sulla gestione, rileva che l'Università di Pisa presenta una situazione economica, finanziaria e patrimoniale complessivamente solida e coerente con la continuità istituzionale.

Tra gli elementi favorevoli si evidenziano il risultato operativo, il risultato di esercizio positivo, la consistenza delle disponibilità liquide, il significativo patrimonio netto significativo e il rafforzamento della capacità di attrarre finanziamenti competitivi per ricerca e innovazione. La consistenza della liquidità assicura un significativo margine nella gestione degli impegni finanziari, ma la valutazione delle risorse effettivamente disponibili per nuove iniziative deve tenere conto della composizione dei flussi che ne hanno determinato la crescita, delle risorse connesse ai progetti in corso e dei fabbisogni derivanti dagli impegni già assunti. In particolare, il risultato positivo dell'esercizio costituisce un segnale favorevole di recupero dell'equilibrio economico. La sua entità contenuta rispetto al volume dei proventi e il contributo del saldo della gestione straordinaria richiedono tuttavia un approfondimento delle componenti ricorrenti e non ricorrenti, al fine di valutare la capacità dell'Ateneo di mantenere l'equilibrio negli esercizi successivi senza ricorso alle riserve patrimoniali.

Il Nucleo rileva, nel contempo, la necessità di un monitoraggio rafforzato della sostenibilità prospettica, con particolare riguardo al costo del personale, all'aumento dell'indebitamento connesso al ciclo degli investimenti, alla crescita delle immobilizzazioni in corso, alla massa di risorse progettuali riscontate, alla tenuta delle politiche di sostegno agli studenti e alla disponibilità di risorse per la mobilità internazionale.

Con riferimento alla strategia di pianificazione economico-finanziaria dell'Ateneo, il Nucleo rileva i progressi compiuti dall'Ateneo nel raccordare la programmazione strategica con le leve di bilancio e, in particolare, il significativo ampliamento delle risorse ricondotte agli obiettivi strategici. Tale evoluzione costituisce un presupposto favorevole per una maggiore integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio.

Il Nucleo ritiene tuttavia necessario consolidare ulteriormente tale raccordo, rendendo sistematicamente verificabile la relazione tra risorse programmate, risorse effettivamente impiegate, risultati conseguiti ed eventuali scostamenti. Una rappresentazione strutturata di tali elementi potrà rafforzare la capacità delle evidenze economico-finanziarie e di performance di orientare le successive decisioni di programmazione e di supportare la valutazione della sostenibilità degli obiettivi strategici nel medio-lungo periodo.

Il Presidente
Prof. Gionata Carmignani



Firmato il 23/09/2026 alle 13:45
da GIONATA CARMIGNANI

Documento firmato digitalmente ai sensi del Codice amministrazione digitale e norme connesse