



**IUSS**

Scuola Universitaria Superiore Pavia

**Relazione Nucleo di Valutazione IUSS 2025  
Bilancio 2024  
(ex L. 537/1993, art. 5, comma 21)**

**Approvata nella seduta del  
24 giugno 2025**

## Sommario

Premessa.....	3
1. Sintesi delle considerazioni del Nucleo di Valutazione per il bilancio 2024 .....	5
2. Conto Economico -andamento triennale.....	7
3. Finanziamenti strutturali .....	7
4. Risorse umane .....	10
5. Componente studentesca.....	11
6. Spazi.....	11
7. Ricerca .....	12
8. Indicatori di sostenibilità economica .....	13
9. Considerazioni conclusive .....	14

## Premessa

La Legge 537/93 (art. 5, commi 21 e 22) prevede che i Nuclei di Valutazione redigano una relazione al conto consuntivo annuale di Ateneo con l'obiettivo 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 ed il buon andamento dell'azione amministrativa”*.

A tal fine il Nucleo ha focalizzato la propria attività sul buon andamento dell'azione amministrativa, formulando raccomandazioni di carattere strategico, rimandando, invece, l'accertamento della regolarità contabile e finanziaria della Scuola alle verifiche svolte dal Collegio dei Revisori dei Conti, come previsto dalla normativa e dallo Statuto della Scuola.

La relazione identifica alcune voci di rilievo per le quali suggerisce un monitoraggio costante ai fini delle valutazioni di sostenibilità economico-finanziaria delle scelte strategiche, anche in un'ottica di sistema di Assicurazione della Qualità.

Si segnala, innanzitutto, che alla data di redazione della presente relazione le *Linee Guida AVA3* specificamente rivolte alle *Scuole Superiori a ordinamento speciale* non sono ancora state pubblicate. La Scuola IUSS ha comunque già avviato l'analisi dei materiali resi disponibili per gli Atenei, nella previsione che un impianto analogo sarà applicato anche alle Scuole Superiori a ordinamento speciale.

In ambito nazionale, il tema della sostenibilità economica degli Atenei è stato oggetto di rilevanti discussioni nelle più recenti Assemblee della **CRUI** (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane). In particolare, un confronto con la **European University Association (EUA)** ha consentito di condividere prospettive ed esperienze maturate a livello europeo, fornendo buone pratiche di riferimento in materia di sostenibilità finanziaria del sistema universitario. La centralità della sostenibilità finanziaria è stata ribadita anche dalle più recenti indicazioni fornite da **ANVUR** e **MUR**. Tali enti hanno sollecitato tutti gli Atenei a adottare un monitoraggio continuo della programmazione economica, definendo obiettivi chiari, indicatori chiave di performance (*Key Performance Indicators*, KPI) e piani di azione per eventuali scostamenti, anche attraverso l'utilizzo di un cruscotto centralizzato di supporto predisposto da ANVUR.

La Scuola IUSS manifesta la volontà di aderire pienamente a questo indirizzo nazionale, attivando un monitoraggio strutturato e continuo del proprio budget. Tale impegno si colloca in un'ottica di miglioramento progressivo della sostenibilità economico-finanziaria della Scuola, da evidenziarsi anche attraverso la qualità del bilancio consuntivo.

Come noto, il modello AVA3 introduce un ambito (B) che richiama la “capacità degli Atenei di gestire le risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione” congiuntamente alla capacità di “... dimostrare la piena sostenibilità economico finanziaria delle attività svolte ed essere in possesso di un sistema di programmazione e gestione delle risorse finanziarie in grado di mantenerla nel tempo”.

L'azione della Scuola dovrà quindi portare all'adozione di un sistema di programmazione e gestione sia con riferimento alle risorse umane, sia alle risorse finanziarie e alla loro gestione, sia alla gestione delle strutture, attrezzature e delle conoscenze utili per il perseguimento degli obiettivi di didattica, di ricerca e di terza missione. Nel definire il perimetro di intervento del Nucleo è quindi necessario apprezzare il contesto nel quale si inserisce la relazione (le procedure di assicurazione della qualità dell'attività della Scuola) tenuto conto delle competenze specifiche del Nucleo.

Le procedure di AVA3, inoltre, rafforzano l'idea che la qualità dei suoi processi decisionali sia un presupposto al raggiungimento di elevati livelli di qualità dell'output della Scuola; questi, ponendosi “a monte” il raggiungimento di dati risultati, costituiscono la premessa per una gestione efficace in termini qualitativi ed efficiente in termini di utilizzo delle risorse. Tra i processi

fondamentali trova un importante spazio il processo di allocazione delle risorse che si traduce, a livello annuale, nel bilancio di previsione della Scuola, alla luce del piano strategico.

Il bilancio consuntivo, invece, rappresenta il momento di verifica dell'effettivo impiego delle risorse e può fornire la possibilità di apprezzare la capacità della Scuola di realizzare i programmi definiti in sede di pianificazione. In questo senso, un primo importante elemento di valutazione di interesse del Nucleo nello stilare la relazione al bilancio consuntivo è rappresentato non tanto dal modo in cui si svolgono i processi di programmazione, quanto dal mantenimento di un soddisfacente equilibrio economico della gestione e dalla capacità della Scuola di indirizzare le risorse verso le sue missioni fondamentali (didattica, ricerca e la cosiddetta terza missione).

La presente relazione tiene conto del nuovo punto di attenzione previsto dal modello AVA3: "B.2.1. Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie".

La relazione si inserisce pertanto nel sistema di AQ nella fase del monitoraggio, al fine di individuare eventuali disallineamenti fra le azioni messe in atto nella gestione delle risorse ed i risultati ottenuti desumibili dal bilancio.

Sono stati utilizzati i seguenti documenti:

1. **Bilancio Unico di Esercizio 2024** – *Approvato dal Consiglio Direttivo e di Sorveglianza il 2025* (Doc. 1)
2. **Bilancio Unico di Esercizio 2023** – *Approvato dal Consiglio Direttivo e di Sorveglianza il 2024* (Doc. 2)
3. **Bilancio Unico di Esercizio 2022** – *Approvato dal Consiglio Direttivo e di Sorveglianza il 2023* (Doc. 3)
4. **Linee Guida per il sistema di Assicurazione della Qualità negli atenei – AVA3** (Doc. 4)
5. **Piano di Orientamento Strategico 2025/2027** (Doc. 5)
6. **Bando di concorso per l'ammissione ai Corsi Ordinari A.A. 2024-2025** (Doc. 6)
7. **Verbale della seduta del Nucleo di Valutazione del 19 giugno 2025** (Doc. 7)

## 1. Sintesi delle considerazioni del Nucleo di Valutazione per il bilancio 2024

La governance della Scuola sta attivando una serie di strumenti avanzati di programmazione e controllo gestionale. Tra questi sono stati implementati modelli previsionali costruiti in-house tramite software di calcolo per il bilancio e cruscotti direzionali integrati tramite gestionali power-bi, inoltre è stato sviluppato un sistema di contabilità analitica per centri di costo ed è stato avviato l'uso delle simulazioni dell'utile/perdita di esercizio infra-annuale. Tali strumenti mirano a rafforzare la pianificazione finanziaria e la coerenza tra le risorse impiegate e gli obiettivi strategici, fornendo una base informativa più solida per le decisioni.

Negli ultimi anni il processo di budgeting è stato potenziato quale vero strumento di pianificazione operativa integrato con la strategia: il Bilancio di previsione annuale autorizzatorio<sup>1</sup> viene elaborato tenendo conto degli indirizzi del Piano Strategico<sup>2</sup> e con una visione pluriennale, divenendo così un programma che traduce gli obiettivi in allocazioni di risorse collegato alle macro aree definite dalla governance e dal piano di mandato, oltreché sempre più intellegibili dagli stakeholder esterni, in quanto riclassificati non per natura della spesa ma per singoli task specifici. Contestualmente, l'amministrazione ha continuato a sviluppare e definire, in continuo adattamento con i fattori esterni, il proprio sistema di contabilità analitica per centri di costo, che consente di imputare sistematicamente i costi alle varie attività istituzionali (formazione, ricerca, terza missione, ecc.), cercando di calcolare, ove possibile, il costo pieno di ciascun servizio o progetto e fornendo una solida base informativa per valutare l'efficienza dell'allocazione delle risorse.

Tali strumenti, mirano a orientare consapevolmente le risorse verso le priorità della Scuola garantendo, al contempo, il rispetto dei vincoli di equilibrio economico-finanziario e di sostenibilità nel medio-lungo periodo.

La programmazione economica così delineata presenta già un iniziale impianto coerente (strategico, operativo e finanziario) e viene continuamente perfezionata in risposta alle indicazioni emerse dal ciclo di performance e dai requisiti AVA3. In particolare, è in corso di implementazione un rafforzamento degli strumenti di pianificazione finanziaria dedicati ad alcune aree chiave – quali la programmazione del personale, l'impatto dei progetti PNRR al termine del loro finanziamento, la programmazione delle modalità di finanziamento della ricerca, nonché le iniziative in ambito edilizio. Sono monitorati periodicamente gli indicatori chiave di performance (KPI) relativi a entrate, spese, qualità ed efficienza operativa, oltre a quelli normativi (definiti dal MUR).

Tali cruscotti e indicatori forniscono alla governance informazioni tempestive e oggettive, rendendo possibile un approccio data-driven nelle decisioni.<sup>3</sup> In caso di scostamenti rispetto alle previsioni, il sistema di controllo interno consente di individuare le cause e apportare eventuali azioni correttive in corso d'esercizio, secondo i principi di efficacia e trasparenza.

Il rafforzamento di queste metodologie si inserisce nel più ampio impegno della Scuola a sviluppare un ciclo integrato di programmazione, monitoraggio e valutazione della performance. La crescente capacità programmatica si accompagna a iniziative di trasparenza e condivisione sia interne sia esterne. Sul piano interno, la direzione ha avviato momenti periodici di informazione e confronto in cui vengono presentate al corpo accademico e al personale tecnico-amministrativo le azioni intraprese, le attività svolte e i risultati gestionali ottenuti. Questa apertura alla comunicazione interna diffusa mira a far comprendere a tutta la comunità universitaria l'andamento della Scuola e le ragioni delle scelte strategiche, creando coinvolgimento, consapevolezza e partecipazione attiva verso gli

---

<sup>1</sup> Bilancio di previsione annuale autorizzatorio per l'esercizio 2024 – Iuss Pavia (<https://trasparenza.iusspavia.it/it/amministrazione-trasparente/bilanci/piano-degli-indicatori-e-dei-risultati-attesi-di-bilancio-0>)

<sup>2</sup> [Piano di Orientamento Strategico 2025/2027](#); ([https://www.iusspavia.it/sites/default/files/2025-01/2025%20Piano%20di%20sviluppo%20strategico%20IUSS\\_completo.pdf](https://www.iusspavia.it/sites/default/files/2025-01/2025%20Piano%20di%20sviluppo%20strategico%20IUSS_completo.pdf));

<sup>3</sup> PIAO 2025-2027, pag. 19 (<https://trasparenza.iusspavia.it/it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione>);

obiettivi comuni. Sul piano esterno, la Scuola condivide le principali evidenze e risultati con gli stakeholder del territorio (istituzioni partner, comunità locale, ecc.), rafforzando la propria accountability e la fiducia nell'operato della governance.

Il processo instaurato in IUSS a partire dall'esercizio 2024, indica che il bilancio viene costruito e monitorato coinvolgendo attivamente le diverse componenti della Scuola definite a priori nello schema di unità analitiche della Scuola (amministrazione centrale con le sue aree, classi, corsi ordinari, progetti speciali) con la supervisione dei rispettivi responsabili, dei delegati e dei prorettori. Tale modalità assicura una partecipazione diffusa alla fase di conoscenza dell'andamento degli indicatori importanti per la gestione della Scuola, e di fatto per il processo di budgeting e controllo, in un'ottica proattiva di miglioramento continuo. (organi della Scuola – Senato e Cds, stakeholder esterni e studenti con i loro rappresentanti).<sup>4</sup>

Un ulteriore elemento qualificante della strategia adottata è la gestione oculata dei rischi e degli obblighi derivanti da fonti di finanziamento esterne. In particolare, la Scuola ha operato una scelta strategica prudentiale riguardo al PNRR, evitando di esporsi in misura eccessiva a impegni futuri, anche derivanti da gestione di contratti a tempo determinato finanziati dal PNRR.

Pur avendo colto alcune opportunità di finanziamento nell'ambito del PNRR, ad esempio attraverso l'assegnazione di borse di dottorato su fondi ministeriali PNRR e la partecipazione a progetti di ricerca competitivi (PRIN) finanziati dal MUR.

La ridotta dipendenza da entrate non ricorrenti e l'assenza di obblighi significativi post-PNRR (come assunzioni di personale o spese continuative interamente legate a quei finanziamenti) contribuiscono a preservare l'equilibrio economico-finanziario nel lungo termine.

Parallelamente, la Scuola continua a concentrare l'attenzione sul reperimento di risorse strutturali (fondi ministeriali ordinari, contributi regionali, partnership internazionali per la ricerca, etc.) e su progettualità compatibili con la propria capacità organizzativa, in modo da sostenere la crescita senza pregiudicare la sostenibilità futura.

In particolare, vengono effettuate analisi di scenario mirate su due fronti di spesa ritenuti critici per la sostenibilità di medio periodo: **il costo del personale** e i **costi di gestione delle sedi**.

Per la **spesa del personale**, la Scuola elabora proiezioni pluriennali che tengono conto sia degli adeguamenti stipendiali (derivanti da rinnovi contrattuali nel pubblico impiego e progressioni di carriera) sia di nuovi reclutamenti, turn-over, etc. Questa simulazione consente di stimare con anticipo l'evoluzione della spesa del personale negli esercizi successivi e di verificare che tale voce rimanga entro margini sostenibili rispetto alle entrate attese, mantenendo ampio scostamento dal limite normativo dell'80%. Alla luce della natura rigida di questo costo (che rappresenta uno dei fattori di spesa più inelastici nel bilancio di un ente pubblico), disporre di previsioni affidabili sul suo incremento aiuta a governare proattivamente il processo di reclutamento, attuando se necessarie misure compensative o correttive.

Sul fronte degli **spazi e infrastrutture**, si rileva come la forte crescita delle attività didattiche e di ricerca negli ultimi anni abbia reso necessari investimenti straordinari in nuove sedi. In attesa del completamento del nuovo campus (*CAMPIUSS*), la Scuola ha dovuto infatti ricorrere a spazi aggiuntivi in locazione, oltre al mantenimento della storica sede di Palazzo del Broletto e della sede di Palazzo Marelli, con un conseguente incremento dei costi operativi per affitti e gestione. Tali costi aggiuntivi, sebbene congiunturali, incidono sul conto economico corrente; per questo la Scuola li monitora attentamente.

In sintesi, l'adozione dei primi strumenti di programmazione e controllo, che saranno completati nel prossimo triennio, uniti a una gestione finanziaria prudente e orientata al lungo termine, evidenzia la volontà della Scuola di dotarsi di metodologie all'altezza delle sfide future e di assicurare un governo

---

<sup>4</sup> Delibera del Senato Accademico - 3.1. Linee di programmazione per la formazione del bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio anno 2026 e del bilancio unico di previsione triennale – Luglio 2024;

sostenibile delle proprie risorse.

## 2. Conto Economico -andamento triennale

Il risultato di esercizio 2024 è pari a € 4.197.474,40, significativo ed in linea con la tendenza prevista, con un ROE (21%)<sup>5</sup>.

Il Nucleo ha preso atto del Bilancio Unico di Esercizio 2024 della Scuola IUSS, e della relativa crescita dello stesso dell'ultimo triennio.

Tabella 1 - Conto economico sintetico – confronto triennio

CONTO ECONOMICO	31/12/2022 <sup>6</sup>	31/12/2023 <sup>7</sup>	31/12/2024 <sup>8</sup>
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
I. PROVENTI PROPRI	1.368.565,66	2.845.296,12	2.319.210,13
II. CONTRIBUTI	15.502.936,16	18.768.621,12	23.332.211,88
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0	0	0
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0	0	0
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	362.420,72	125.449,13	50.391,81
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	0	0	0
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0	0	0
<b>TOTALE PROVENTI (A)</b>	<b>17.233.922,54</b>	<b>21.739.366,37</b>	<b>25.701.813,82</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
VIII. COSTI DEL PERSONALE	5.593.767,67	6.052.500,66	7.218.688,14
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	6.188.448,67	9.284.713,20	12.542.877,46
<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>31/12/2022</b>	<b>31/12/2023</b>	<b>31/12/2024</b>
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	596.193,83	541.161,99	1.107.493,59
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	0	0	0
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	138.646,87	457.478,04	218.038,78
<b>TOTALE COSTI (B)</b>	<b>12.517.057,04</b>	<b>16.638.441,47</b>	<b>21.087.097,97</b>
<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)</b>	<b>-749,61</b>	<b>-666,11</b>	<b>-750,77</b>
<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (D)</b>	<b>-46.303,46</b>	<b>0</b>	<b>-25.000,00</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D + - E)</b>	<b>4.669.812,43</b>	<b>5.100.258,79</b>	<b>4.588.965,08</b>
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	316.416,55	339.435,96	391.490,68
<b>RISULTATO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>4.353.395,88</b>	<b>4.760.822,83</b>	<b>4.197.474,40</b>

Di seguito si commentano solo alcune grandezze identificate come cruciali nell'ambito dell'andamento della gestione:

## 3. Finanziamenti strutturali

<sup>5</sup> ROE - Il ROE (Return on Equity) indica il rendimento del patrimonio netto, calcolato sul rapporto tra patrimonio netto ed utile di esercizio;

<sup>6</sup> Bilancio unico di esercizio 2022 (pag. 23)

<sup>7</sup> Bilancio unico di esercizio 2023 (pag. 27)

<sup>8</sup> Bilancio unico di esercizio 2024 (pag. 21)

La politica strategica dell'attuale mandato rettorale ha raggiunto il significativo obiettivo di un aumento dei fondi provenienti da FFO, che occorrerà verificare se saranno consolidati al termine del triennio di riferimento. (rif. Allegato 1 – Tabella 2 Proventi operativi)

Nell'esercizio 2024 i ricavi per Contributi MUR e altre amministrazioni centrali ammontavano ad € 19.735.559,92 (per l'anno 2023 ammontava a € 14.796,408,06 e nel 2022 a € 13.277.823,03) comprensivo di quanto previsto dall'art.1, comma 581, della legge 197/2022 che prevedeva un contributo, ad incremento della quota base del Fondo di funzionamento ordinario, in misura pari a 4 milioni di euro per l'anno 2023 e a 5 milioni di euro per ciascuno degli anni 2024 e 2025.

Tale contributo è stato destinato con l'ultima legge finanziaria a riequilibrare la distribuzione del finanziamento previsto per gli istituti di istruzione superiore a ordinamento speciale, al fine di sostenerne lo sviluppo e i necessari investimenti infrastrutturali.

Tale maggior finanziamento sostanziale ha fatto conseguire nell'esercizio 2023 e nell'esercizio 2024 un utile elevato, che ha permesso di consolidare il Patrimonio Netto di Scuola in maniera significativa, al fine anche di rappresentare ed aumentare le condizioni di equilibrio economico-finanziario che influenzeranno le gestioni future.

Tale utile è stato distribuito nel seguente modo:

- € 1.484.409,29 da destinare a "Fondi vincolati per decisione degli organi istituzionali";
- € 2.713.065,11 da destinare a "Riserve libere", Riserve libere COEP utilizzabili per futuri pareggi.

Inoltre, al bilancio di esercizio 2024 sono stati affiancati importanti indicatori:

Qualità dell'attivo circolante			2022	2023	2024
Rigidità delle fonti	(PN + Passivo Non Corrente) / Totale Fonti	Esprime la percentuale delle fonti finanziarie di lungo periodo rispetto al Totale delle fonti di finanziamento	75 %	83%	94%
Autonomia finanziaria	PN / Totale Fonti	Esprime la percentuale di incidenza dei mezzi propri rispetto al Totale delle fonti di finanziamento	41%	24%	28%
Liquidità corrente	Attivo Corrente / Passivo Corrente	Esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve termine utilizzando le disponibilità a breve.	14,76	15,79	14,83

L'indice di rigidità delle fonti cresce dal 75% (2022) al 94% (2024), evidenziando una struttura finanziaria sempre più fondata su fonti stabili e di lungo periodo. Il valore 2024 indica una solidità notevole, con ridotta dipendenza da risorse a breve termine. Allo stesso tempo l'indice di autonomia finanziaria. Diminuisce dal 41% (2022) al 24% (2023), con un parziale recupero al 28% (2024). La flessione riflette l'aumento dei finanziamenti vincolati, legati in particolare a progetti di ricerca, e il meccanismo del *cost to cost*. L'indice di liquidità corrente I valori sono molto elevati e stabili (>14), confermando un'eccellente capacità di far fronte alle obbligazioni a breve termine. Il lieve calo nel 2024 (14,83) non compromette la solidità. Nel complesso, la Scuola presenta una struttura prudente e una disponibilità di cassa ampiamente adeguata.<sup>9</sup>

Si segnala che gli indicatori economico-finanziari particolarmente positivi evidenziati per l'esercizio 2024 – e, in via previsionale, per il 2025 – risultano significativamente influenzati da misure straordinarie di finanziamento.

In particolare, l'incremento del FFO (variabile chiave del calcolo degli indicatori) è riconducibile all'assegnazione prevista dalla Legge 29 dicembre 2022, n. 197 (art. 1, comma 581), che ha destinato

<sup>9</sup> Nota: gli indicatori 2024 (e in via previsionale 2025) risultano influenzati da finanziamenti straordinari. In particolare, la Legge 197/2022 ha attribuito contributi aggiuntivi sul FFO pari a € 4.000.000 (2023) e € 5.000.000 (2024-25). Per il 2025 è stimato un valore prudenziale di € 4.750.000. Trattandosi di una misura triennale, permane incertezza sul 2026 e sugli esercizi successivi.



alla Scuola IUSS Pavia un contributo annuale straordinario di € 4.000.000 per il 2023 e di € 5.000.000 per gli esercizi 2024 e 2025, da attribuirsi nell'ambito della quota base del FFO alle Istituzioni ad ordinamento speciale (art. 3).

Per l'esercizio 2025, tale contributo è stato stimato prudenzialmente in € 4.750.000, in linea con l'assegnazione ricevuta nel 2024. Tale incremento, tuttavia, non rappresenta una tendenza strutturale: trattandosi di un sostegno triennale a valere su disposizioni transitorie, non si può escludere un ritorno a livelli inferiori di finanziamento negli esercizi successivi.

A partire dal 2026 permane infatti un'incertezza sostanziale circa l'eventuale stabilizzazione della misura all'interno della quota base del FFO.

Pertanto, gli attuali indici, seppur solidi, risultano condizionati dal carattere dell'eccezionalità, e richiedono **una valutazione prudentiale nel medio-lungo periodo**.

Si riportano le tabelle inerenti agli indici di sostenibilità economica e redditività con il trend dell'ultimo triennio:

Sostenibilità Economica		2022	2023	2024
Proventi Operativi / Costi Operativi	Esprime l'economicità della gestione caratteristica	2,04	1,30	1,38
(Proventi Operativi n2 – Proventi Operativi n1) / Proventi Operativi n1	Trend dei proventi operativi	0,15	0,11	-
(Costi Operativi n2 – Costi Operativi n1) / Costi Operativi n1	Trend dei costi operativi	0,25	0,35	-

L'analisi della sostenibilità economica evidenzia nel 2022 un'elevata economicità della gestione, con un indice Proventi/Costi pari a 2,04, che indica proventi più che doppi rispetto ai costi operativi. Negli anni successivi l'indice si riduce, attestandosi a 1,30 nel 2023 e stabilizzandosi a 1,38 nel 2024, mantenendosi comunque su valori positivi. I proventi hanno registrato una crescita significativa (+15% nel 2022 e +11% nel 2023), seppur in rallentamento, confermando la solidità della capacità della Scuola di incrementare le proprie entrate. Parallelamente, i costi operativi sono cresciuti in misura rilevante (+25% nel 2022 e +35% nel 2023), un andamento coerente con la fase di espansione e gli investimenti realizzati in termini di reclutamento e potenziamento delle attività.

Redditività		2022	2023	2024
Proventi propri / Costi Operativi	Grado di indipendenza dai contributi	18%	17%	11%
Costo del Personale / Costi Operativi	Esprime il grado di incidenza del costo del personale	34%	36%	45%
Costo del Personale dedicato a ricerca e didattica / Proventi Operativi	Esprime l'assorbimento dei proventi operativi da parte del personale docente e ricercatore	20%	27%	34%
Costo del personale PTA / Proventi Operativi	Esprime l'assorbimento dei proventi operativi da parte del personale tecnico amministrativo	7,5%	8%	11%

Il rapporto tra costo del personale docente/ricercatore e proventi operativi cresce dal 20% (2022) al 34% (2024), segnalando un rafforzamento degli investimenti sulla componente accademica, coerente

con lo sviluppo scientifico e didattico della Scuola.

Anche il rapporto costo personale PTA / proventi operativi cresce in maniera progressiva ma controllata: dall'8% al 11%. Questo segnala che l'aumento delle attività è accompagnato da un adeguato potenziamento della struttura amministrativa, elemento cruciale per sostenere i processi di espansione e internazionalizzazione. La crescita del PTA è proporzionata all'evoluzione strategica e dimostra attenzione all'equilibrio tra funzioni accademiche e organizzative.

Gli indicatori di redditività mostrano un assetto sano e coerente con il posizionamento strategico della Scuola IUSS Pavia. L'aumento del peso del personale, sia accademico che tecnico-amministrativo, testimonia un rafforzamento strutturale necessario per supportare la crescita di attività e reputazione.

*Il Nucleo prende atto dei risultati positivi della gestione, derivanti anche dal maggiore finanziamento ministeriale pari a: 4 milioni di euro per l'anno 2023 e a 5 milioni di euro per ciascuno degli anni 2024 e 2025. Si apprezza anche che parte dell'utile venga destinato a iniziative specifiche in corso e parte venga accantonato a riserve libere per sostenere il funzionamento futuro.*

*Per garantire un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse sarà necessario completare l'integrazione tra la fase di programmazione, budgeting e consuntivazione, prevedendo anche revisioni infrannuali e analisi degli scostamenti soprattutto per le iniziative progettuali più rilevanti.*

#### **4. Risorse umane**

Il costo totale per il personale per l'anno 2024 è pari a € 7.044.824,73 (nel 2023 ammontava a € 6.052.500,66 e nel 2022 ammontava a € 5.593.767,67 - **Tabella 3**) e mostra un rapido incremento dovuto al massiccio piano di reclutamento pienamente in linea con gli obiettivi presenti nel Piano Strategico – Stato di sviluppo 3 (pag. 9), approvato a novembre 2023. (rif. Allegato 1- Tabella 3: costi del personale).

Tale crescita è stata possibile anche grazie alle assegnazioni di punti organico del triennio 2022/2024. (rif. Allegato 1 – Tabella 4: assegnazione punti organico)

A seguito della programmazione del personale derivante da tali assegnazioni, si riportano i grafici che mostrano la crescita strutturale dell'organico, sia in termini di unità complessivamente reclutate che di fondi utilizzati. (Rif. Grafico 1 – Andamento del personale DRA; Grafico 2 – Andamento costi personale DRA; Grafico 3 – Andamento personale PTA; Grafico 4 – Andamento costi personale PTA - Allegato 2);

Anche nei prossimi anni proseguirà il piano di reclutamento così come previsto dal Piano di Orientamento Strategico 2024-2026 Stato di sviluppo 3. (Allegato 1 - Tabella n°. 5 – confronto personale docente con dati obiettivo 2030, Tabella n°.6 - confronto personale PTA con dati obiettivo 2030, Tabella 7: confronto assegnisti con dati obiettivo 2030)

*Il Nucleo prende atto che la crescita del personale è in linea con quella delle attività della Scuola e si colloca in un quadro prospettico di ulteriore sviluppo, oltretutto coerente con il Piano Strategico.. Stante alcuni fattori di rigidità insiti nella spesa del personale, legati agli adeguamenti stipendiali e ad altri automatismi, il Nucleo raccomanda che vengano predisposti piani triennali per la programmazione del personale a partire da simulazioni dei relativi costi, e tenendo conto dei bisogni in termini di competenze e professionalità.*

## 5. Componente studentesca

Tabella 8: Costi di sostegno agli studenti

CONTO ECONOMICO	31/12/2022 <sup>10</sup>	31/12/2023 <sup>11</sup>	31/12/2024 <sup>12</sup>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE			
1) Costi per sostegno agli studenti	4.531.725,48	7.562.143,92	10.248.851,81

L'andamento del numero degli allievi conferma le proiezioni previste dal Piano di Orientamento Strategico 2024-2026 – Stato di sviluppo 3 e i criteri richiesti per l'accreditamento.

In particolare, si prevede una crescita entro il 2030 per quanto attiene gli Allievi dei Corsi Ordinari. Per quanto attiene il numero di iscritti ai Corsi di Dottorato, grazie anche all'istituzione del corso di interesse nazionale si è avuto un incremento significativo, per il quale la Scuola ha già previsto una normale diminuzione per il prossimo triennio, riconoscendo nei fondi PNRR un forte aiuto nella crescita esponenziale osservata negli ultimi 2 cicli di dottorato attivati.

Tabella 9 – Numero allievi

Allievi	2020	2023	2024	2030
Corsi Ordinari	155	178	180	220
Corsi di Dottorato	63	420	400	120

Fonte dati: ANS

La rilevanza dei progetti dottorali della Scuola è denotata anche dall'attrattività nei confronti degli allievi stranieri, i quali al 31 dicembre 2024 rappresentavano circa il 36% dei dottorandi totali. Di seguito il grafico che illustra l'andamento del sostegno agli studenti in riferimento alle borse di dottorato. (rif. Grafici 5 – Allegato 2 – Borse di Dottorato).

Per gli allievi dei Corsi Ordinari si rileva positivamente l'incremento dei fondi destinati alle borse di eccellenza e merito (Grafico n. 6), in linea con l'importante obiettivo di raggiungere la completa gratuità per gli allievi iscritti. (Rif. Grafico n. 6 Allegato 2 – Borse di eccellenza).

*Il Nucleo rileva che il livello di internazionalizzazione nell'ambito dei dottorati di ricerca risulta significativo.*

*Sulla base dell'obiettivo del Direttore Generale presente nel PIAO 2024/2026 "Innovazione ed internazionalizzazione" il Nucleo auspica ulteriori sviluppi di progetti che coinvolgano enti stranieri, in special modo nelle attività di Ricerca e Trasferimento Tecnologico.*

*Il Nucleo prende positivamente atto dello sforzo fatto dalla Scuola nel dare un concreto sostegno economico agli allievi dei Corsi Ordinari.*

## 6. Spazi

Attualmente la Scuola IUSS, come già anticipato all'interno della presente relazione, utilizza l'edificio Broletto, concesso dal Comune a seguito di lavori di ristrutturazione sostenuti dalla stessa Scuola. A causa della crescita degli ultimi anni, tale sede è risultata insufficiente sia per ospitare il

<sup>10</sup> Bilancio unico di esercizio 2024 (pag. 21);

<sup>11</sup> Bilancio unico di esercizio 2023 (pag. 27);

<sup>12</sup> Bilancio unico di esercizio 2022 (pag. 23);

personale, sia per garantire spazi adeguati alle attività didattiche. Per far fronte a queste esigenze, si è reso necessario ricorrere a ulteriori spazi in locazione, con un conseguente incremento dei costi. In attesa del completamento del progetto *CAMPIUSS*, è stato infatti stipulato un contratto di affitto per la nuova sede di Via Cardano, con un costo pari a € 30.190,00, mantenendo al contempo la sede di Marelli, per € 81.896,00.

In merito al progetto *CAMPIUSS*, progetto di rilevanza cruciale per il futuro della Scuola, si segnala che lo stesso è per la maggior parte finanziato con fondi MUR (bandi per l'edilizia – 5 mln.) importo e fondi della Regione Lombardia. (5,8 mln.)

Nelle simulazioni finanziarie, l'entrata in funzione del campus viene valutata sia in termini di cessazione dei costi di locazione temporanei sia in termini di nuovi costi di gestione e ammortamento delle strutture acquisite. In tal modo la Scuola potrà pianificare le risorse necessarie alla gestione del campus (utenze, manutenzioni, servizi) e modulare le proprie riserve finanziarie per far fronte a tali impegni. Anche in questo caso, la valutazione preventiva degli scenari edilizi e infrastrutturali, inclusi possibili ritardi o variazioni nei costi di costruzione, permette alla governance di assumere decisioni informate e prudenti.

*Il Nucleo di valutazione, nel prendere atto con soddisfazione delle azioni svolte per la realizzazione dei nuovi spazi, raccomanda di operare simulazioni e valutazioni in relazione ai futuri connessi costi di gestione.*

## 7. Ricerca

Tabella 10: Proventi da finanziamenti competitivi

CONTO ECONOMICO	31/12/2022 <sup>13</sup>	31/12/2023 <sup>14</sup>	31/12/2024 <sup>15</sup>
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
I. PROVENTI PROPRI			
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	1.139.044,17	2.762.317,17	1.933.527,13

Entrando maggiormente nel dettaglio (Rif. Grafico 7 – Allegato 2 - Andamento proventi da finanziamenti competitivi) ed effettuando un confronto fra gli anni 2023 e 2024, si rileva che gli enti da cui derivano i maggiori finanziamenti competitivi sono il MUR e l'Unione Europea. (Rif. Tabella 11: Enti finanziatori e importi).

*Dalla lettura del conto economico il Nucleo valuta positivamente l'aumento di introiti da finanziamenti competitivi, e suggerisce di incentivare altresì la raccolta di fondi a livello privato, sia nazionale che internazionale.*

### 7.1. Ricerche con finanziamenti competitivi da MUR

Nel corso del 2024 sono proseguite le attività relative ai progetti PRIN 2022 e PRIN PNRR 2022. La Scuola è risultata assegnataria di 10 progetti nell'ambito del primo bando e di 5 progetti nell'ambito del secondo, per un ammontare complessivo di contributi erogati dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) pari a euro 720.555,00 per il bando PRIN 2022 e euro 553.226,00 per il bando PRIN PNRR 2022, per un totale di euro 1.273.781,00.

<sup>13</sup> Bilancio unico di esercizio 2024 (pag. 21);

<sup>14</sup> Bilancio unico di esercizio 2023 (pag. 27);

<sup>15</sup> Bilancio unico di esercizio 2022 (pag. 23)

A partire dal 2024, la Scuola è partner del progetto SPACE IT UP! un partenariato esteso finalizzato al rafforzamento delle tecnologie spaziali italiane destinate all'esplorazione e allo sfruttamento dello spazio. Il progetto è finanziato congiuntamente dall'Agenzia Spaziale Italiana (ASI) e dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), per un importo complessivo per la Scuola pari a euro 606.920,00.

Infine, tra la fine del 2024 e l'inizio del 2025, a seguito dell'approvazione delle graduatorie relative ai progetti FIS 2 (Fondo Italiano per la Scienza), la Scuola è risultata vincitrice di 3 progetti, per un importo complessivo pari a euro 4.306.527,00. I progetti FIS 2 si articolano nei seguenti settori ERC: due nel settore SH5 e uno nel settore PE8.

### 7.2. Ricerche con finanziamenti competitivi da UE

Nel 2024, grazie al consolidamento dell'UO Ricerca, istituita nel 2023, la Scuola ha potuto intensificare in modo significativo il proprio coinvolgimento in programmi di ricerca internazionali finanziati dall'Unione Europea, nonché le attività di attrazione di ricercatori attraverso bandi competitivi.

L'U.O. Ricerca, ormai pienamente operativa, ha contribuito a strutturare e rafforzare i processi di supporto alla progettazione, gestione e coordinamento di iniziative di rilevanza europea. Questo rafforzamento organizzativo ha permesso di garantire continuità, efficienza e qualità nelle attività progettuali.

Nel 2024, la Scuola ha ottenuto un finanziamento nell'ambito delle Erasmus+ Cooperation Partnerships, nell'ambito del programma MSCA – Marie Skłodowska-Curie Actions.

Sono state inoltre presentate diverse proposte progettuali in risposta a bandi europei di alto profilo, tra cui ERC Starting Grants e Proof of Concept, a conferma della strategia della Scuola volta al potenziamento della partecipazione ai principali programmi di finanziamento europei per la ricerca e l'alta formazione.

### 7.3. Attrezzature scientifiche

Fra le immobilizzazioni materiali, significativo è l'incremento della capitalizzazione delle attrezzature tecnico scientifiche (Grafico n. 8), grazie anche all'entrata in uso del Datacenter, dopo il collaudo avvenuto a marzo 2023. Il progetto è stato finanziato dalla Regione Lombardia per un importo pari a € 1.687.500,00. (Rif. Grafico 8 – Allegato 2 - Attrezzature scientifiche)

## 8. Indicatori di sostenibilità economica

Il Dlgs 49/2012 *“Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei”* ha previsto indicatori di bilancio al fine di garantire la sostenibilità delle attività della Scuola nel medio periodo.

Ai fini delle determinazioni dell'assegnazione di punti organico ad oggi restano confermati gli indicatori definiti dal D.lgs. 49/12: “spese di personale”, “indebitamento”, “sostenibilità economico finanziaria”, nonché il meccanismo previsto dal D.lgs. 95/2012, che premia la distanza dell'indicatore “spese di personale” rispetto al target fissato dal MUR, pari all'80% delle entrate complessive.

Gli ultimi dati resi disponibili dal MUR nell'applicativo PROPER sono gli indicatori per il 2023, mentre con riferimento all'esercizio 2024, per tali valori non è ancora stata aggiornata la procedura informatica MUR per la Programmazione del fabbisogno del personale (PROPER), al fine del calcolo e certificazione di tali indicatori. La Scuola ha proceduto a una stima del calcolo degli indicatori 2024, in continuità con le indicazioni ministeriali fornite nel 2023:

L'analisi dei principali indicatori valutati anche a livello ministeriale (Sostenibilità economico finanziaria – ISEF, Spese di personale – IP, Indebitamento – IDEB) mostra un andamento di

equilibrio costante nel tempo:

Tabella 12: Indici di sostenibilità finanziaria<sup>16</sup>

	2022	2023	2024
ISEF (sostenibilità economico-finanziaria)	1,74	2,18	2,08
IP (spese del personale)	47,13	37,2	39,75
IDEB (indebitamento)	0	0	0

Fonti: Bilancio unico di esercizio 2024 – (pag. 17)

Bilancio unico di esercizio 2023 – (pag. 21)

Bilancio unico di esercizio 2022 - (pag. 16)

Tali indicatori forniscono un quadro positivo della Scuola:

- L'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) risulta sempre superiore al valore minimo di 1;
- l'indicatore IP delle spese del personale rimane sempre ampiamente al di sotto del valore limite previsto dell'80%;
- l'indice di indebitamento è sempre pari a 0;

Le condizioni di equilibrio del bilancio, le riserve disponibili (in alcuni casi vincolate da delibere di destinazione del Cds non necessariamente irreversibili) e le grandi disponibilità liquide, in aggiunta ai livelli degli indicatori di stabilità finanziaria non rilevano, alla luce degli elementi ad oggi disponibili, problemi di sostenibilità economica nel breve termine.

Le dinamiche dei prezzi e delle tariffe richiedono però una attenzione particolare per quanto riguarda i possibili incrementi dei costi futuri.

La voce di costo da tenere monitorata per la sua rigidità e i suoi automatismi è la voce del costo del personale che è influenzata dagli aumenti stipendiali per i rinnovi contrattuali del personale contrattualizzato e all'adeguamento delle retribuzioni del personale non contrattualizzato.

## 9. Considerazioni conclusive

*Il Nucleo prende nota delle conclusioni contenute nella Relazione del Collegio dei Revisori al Bilancio Consuntivo di Esercizio 2024, dove viene evidenziato che “Con riferimento alla struttura ed al contenuto, il bilancio è stato predisposto in conformità al regolamento di contabilità dell’Ente e alla normativa vigente in materia”, ed in particolare, che: “Il Collegio dei Revisori dei Conti,*

- *esaminati i risultati delle verifiche eseguite;*
- *attestata la corrispondenza del Bilancio alle risultanze contabili;*
- *verificata l’esistenza e la corretta esposizione in Bilancio delle attività e delle passività;*
- *accertata l’attendibilità delle valutazioni di Bilancio;*
- *riscontrata la correttezza dei risultati finanziari, economici e patrimoniali della gestione;*
- *verificata l’esattezza e la chiarezza dei dati contabili presentati nei prospetti di bilancio e nei relativi allegati;*
- *accertato il conseguimento dell’equilibrio di bilancio,*

*ha espresso parere favorevole all’approvazione del Bilancio dell’esercizio 2024, da parte del Consiglio Direttivo e di Sorveglianza, previo parere positivo del Senato Accademico.”.*

*Dall’esame dei dati, il Nucleo concorda che il Bilancio sia redatto in forma chiara e comprensibile, tale da consentire di esprimere un parere informato sull’utilizzazione delle risorse da parte della Scuola e sulle sue capacità di acquisire adeguate fonti di finanziamento.*

<sup>16</sup> Si segnala che per l’anno 2024, in attesa dei dati ufficiali forniti dal MUR, sono stati utilizzati i valori presunti estratti dal bilancio

La Scuola IUSS ha intrapreso un percorso di potenziamento degli strumenti di programmazione finanziaria e controllo gestionale, introducendo modelli previsionali per il bilancio e cruscotti direzionali integrati, sviluppando un sistema di contabilità analitica per centri di costo e avviando l'uso di simulazioni di scenario.

Attraverso analisi prospettiche che la Scuola sta introducendo, potrà valutare l'andamento di voci di spesa critiche – come il costo del personale e i costi di gestione delle sedi – assumendo decisioni informate sui nuovi impegni da intraprendere.

Questo approccio consente inoltre di considerare per tempo l'impatto futuro dello sviluppo del personale, del graduale esaurimento dei finanziamenti PNRR, della programmazione delle fonti di finanziamento della ricerca e degli interventi edilizi.

In sintesi, la governance della Scuola si sta dotando di sistemi di reportistica avanzati e cruscotti direzionali (attualmente in fase sperimentale), per offrire una lettura dell'andamento economico-finanziario e un monitoraggio costante dei principali indicatori di performance e sostenibilità, compresi quelli stabiliti dal MUR (ISEF, IP e IDEB).

In parallelo, la Scuola dimostra un approccio gestionale prudente e orientato al lungo periodo, con l'obiettivo di assicurare un governo sostenibile delle risorse e di prepararsi alle sfide future. Il mantenimento dell'equilibrio di bilancio, l'uso sistematico degli indicatori di performance e l'attenzione agli scenari prospettici costituiscono presidi essenziali per la solidità economico-finanziaria. Proseguendo lungo questa traiettoria, con il potenziamento degli strumenti di programmazione e il rafforzamento del controllo di gestione, l'istituzione potrà affrontare con resilienza le evoluzioni del contesto universitario e normativo, preservando capacità di investimento e continuità nella realizzazione delle proprie finalità istituzionali.

*Il Nucleo esprime apprezzamento circa i risultati dell'attività di gestione dell'anno 2024. -  
In generale rileva la crescente capacità programmatoria della Scuola. Il Nucleo ritiene importante l'impegno della Scuola nell'implementazione del sistema di AQ su tutto l'apparato gestionale.*

*L'analisi effettuata ha evidenziato lo sforzo della Scuola di programmare azioni e risorse in concordanza con gli obiettivi espressi nel Piano Strategico.*

*Il Nucleo suggerisce che proseguano gli incontri affinché il corpo accademico e la componente tecnico amministrativa siano informati sulle azioni e sulle attività messe in atto dalla Scuola, al fine di una piena condivisione di obiettivi e strategie.*

*Inoltre, consiglia di condividere le evidenze con gli stakeholder sul territorio.*

*Il Nucleo, infine, raccomanda particolare attenzione alla pianificazione di medio-lungo periodo anche in relazione alle dinamiche FFO considerata la crescita della Scuola sia in termini di risorse umane che di spazi.*



*Allegato 1 - Conto economico – confronto triennio*

CONTO ECONOMICO	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
<b>I. PROVENTI PROPRI</b>			
1) Proventi per la didattica	0	0	0
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	229.521,49	82.978,95	385.683,13
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	1.139.044,17	2.762.317,17	1.933.527,00
<b>TOTALE I. PROVENTI PROPRI</b>	<b>1.368.565,66</b>	<b>2.845.296,12</b>	<b>2.319.210,13</b>
<b>II. CONTRIBUTI</b>			
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	13.277.823,03	14.796.408,06	19.735.559,94
2) Contributi Regioni e Province autonome	41.335,19	261.674,48	402.826,42
3) Contributi altre Amministrazioni locali	0	0	23.330,31
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	0	3.336,15	79.244,65
5) Contributi da Università	1.337.606,72	2.517.057,17	1.668.856,61
6) Contributi da altri (pubblici)	687.153,23	973.218,25	888.923,09
7) Contributi da altri (privati)	159.017,99	216.927,01	533.470,86
<b>TOTALE II. CONTRIBUTI</b>	<b>15.502.936,16</b>	<b>18.768.621,12</b>	<b>23.332.211,88</b>
<b>III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	<b>362.420,72</b>	<b>125.449,13</b>	<b>50.391,81</b>
<b>VI. VARIAZIONE RIMANENZE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE PROVENTI (A)</b>	<b>17.233.922,54</b>	<b>21.739.366,37</b>	<b>25.701.813,82</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
<b>VIII. COSTI DEL PERSONALE</b>			
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:			
a) docenti / ricercatori	3.436.065,83	3.878.750,30	4.306.329,75
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc.)	766.473,43	713.772,18	797.889,32
c) docenti a contratto	61.601,60	41.684,21	167.021,12
d) esperti linguistici	0	0	0
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	3.100,00	4.100,00	6.842,29
<b>TOTALE 1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:</b>	<b>4.267.240,86</b>	<b>4.638.306,69</b>	<b>5.278.082,48</b>
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	1.326.526,81	1.414.193,97	1.940.605,66
<b>TOTALE VIII. COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>5.593.767,67</b>	<b>6.052.500,66</b>	<b>7.218.688,14</b>
<b>IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>			
1) Costi per sostegno agli studenti	4.531.725,48	7.562.143,92	10.248.851,81
2) Costi per il diritto allo studio	0	0	0
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	5.988,91	7.658,34	39.751,52
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	0	27.230,68	905,54
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	9.072,09	2.530,76	88.757,46
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0	0	0
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	32.572,79	29.590,73	30.680,77



CONTO ECONOMICO	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	746.597,30	828.485,94	1.181.820,75
9) Acquisto altri materiali	35.525,17	33.231,70	20.080,53
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0	0	0
11) Costi per godimento beni di terzi	266.770,54	286.438,87	427.749,75
12) Altri costi	560.196,39	507.402,26	504.279,33
<b>TOTALE IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>6.188.448,67</b>	<b>9.284.713,20</b>	<b>12.542.877,46</b>
<b>X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>			
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	220.049,42	234.776,82	220.914,13
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	376.144,41	608.972,75	776.179,46
3) Svalutazione immobilizzazioni	0	0	0
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0	0	110.400,00
<b>TOTALE X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>596.193,83</b>	<b>541.161,99</b>	<b>1.107.493,59</b>
<b>XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>138.646,87</b>	<b>457.478,04</b>	<b>218.038,78</b>
<b>TOTALE COSTI (B)</b>	<b>12.517.057,04</b>	<b>16.638.441,47</b>	<b>21.087.097,97</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</b>	<b>4.716.865,50</b>	<b>5.100.924,90</b>	<b>4.614.715,85</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
1) Proventi finanziari	4,42	0	0,61
2) Interessi ed altri oneri finanziari	754,03	646,17	-384,36
3) Utili e perdite su cambi	0	-19,94	-367,02
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)</b>	<b>-749,61</b>	<b>-666,11</b>	<b>-750,77</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>			
1) Rivalutazioni	0	0	0
2) Svalutazioni	0	0	0
<b>TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>			
1) Proventi	0	0	0
2) Oneri	46.303,46	0	-25.000,00
<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (D)</b>	<b>-46.303,46</b>	<b>0</b>	<b>-25.000,00</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D + - E)</b>	<b>4.669.812,43</b>	<b>5.100.258,79</b>	<b>4.588.965,08</b>
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	<b>316.416,55</b>	<b>339.435,96</b>	<b>391.490,68</b>
<b>RISULTATO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>4.353.395,88</b>	<b>4.760.822,83</b>	<b>4.197.474,40</b>

Tabella 2: Proventi operativi

CONTO ECONOMICO	31/12/2022 <sup>17</sup>	31/12/2023 <sup>18</sup>	31/12/2024 <sup>19</sup>
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
I. PROVENTI PROPRI			
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	13.277.823,03	14.796.408,06	19.735.559,92

Tabella 3: Costi del personale

CONTO ECONOMICO	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
VIII. COSTI DEL PERSONALE			
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:			
a) docenti / ricercatori	3.436.065,83	3.878.750,30	4.306.329,75
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	766.473,43	713.772,18	797.889,32
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	1.326.526,81	1.414.193,97	1.940.605,66

Fonti:

Bilancio unico di esercizio 2024 (pag. 21)

Bilancio unico di esercizio 2023 (pag. 27)

Bilancio unico di esercizio 2022 (pag. 23)

Tabella 4: Assegnazione punti organico

Assegnazione punti organico triennio 2022-2024		
DM di Assegnazione	P.O. assegnati	anno di attribuzione
D.M. 1106/2022	1,00	2022
D.M. 445/2022 (Piano straordinario A)	4,50	2022
D.M.1560/2023	2,29	2023
D.M. 795/2023 (Piano straordinario B)	5,00	2023
Progetto Dipartimento di eccellenza 2023-2027	2,70	2023
D.M. n. 36/2025 P.O. ASSEGNATI	4,13	2024
TOTALE	16,46	

<sup>17</sup> Bilancio unico di esercizio 2024 (pag. 21)

<sup>18</sup> Bilancio unico di esercizio 2023 (pag. 27)

<sup>19</sup> Bilancio unico di esercizio 2022 (pag. 23)

*Tabella 5: confronto personale docente con dati obiettivo 2030*

<b>Docenti</b>	<b>2020</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2030</b>
Prof. I fascia	8	15	14	25
Prof. II fascia	13	17	17	15
Ricercatori	12	11	13	20
<i>Tot</i>	<b>33</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>60</b>

Tabella 6: confronto personale PTA con dati obiettivo 2030

Personale	2020	2023	2024	2030
PTA Cat. EP	2	3	3	4
PTA Cat. B, C, D	26	36	40	47
<i>Tot</i>	<b>28</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>51</b>

Tabella 7: confronto assegnisti con dati obiettivo 2030

Collaboratori	2020	2023	2024	2030
Assegnisti	20	21	31	60

Fonti tabelle 5, 6, 7: Piano di Orientamento  
Strategico 2024-2026 Stato di sviluppo 3 (pag. 9)  
Banca dati U-Gov

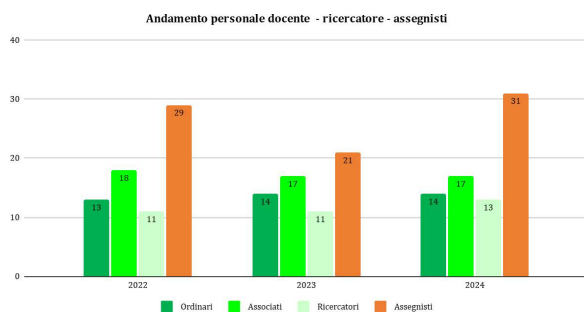
Tabella 11: Enti finanziatori e importi

	2022	2023	2024
Ricerche con finanziamenti competitivi da MUR	580.920,60 €	2.174.241,42 €	617.212,00 €
Ricerche con finanziamenti competitivi da UE	202.251,39 €	426.726,77 €	1.265.701,82 €
Ricerche con finanziamenti competitivi da altri ministeri e Amministrazioni centrali	181.539,76 €	116.070,61 €	143.933,66 €
Ricerche con finanziamenti competitivi da altri clienti (pubblici)	0 €	110.826,26 €	95.539,23 €
Ricerche con finanziamenti competitivi da altri clienti (privati)	122.654,01 €	16.459,54 €	20.203,78 €

Fonti: Bilancio unico di esercizio 2024 – Nota integrativa (pag. 67)  
Bilancio unico di esercizio 2023 – Nota integrativa (pag. 65)  
Bilancio unico di esercizio 2022 - Nota integrativa (pag. 24)

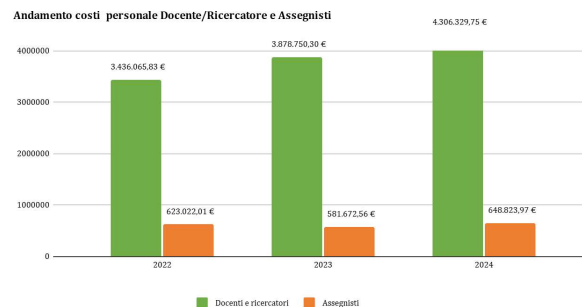
## Allegato 2 – Grafici

Grafico 1 – Andamento personale DRA



Fonti: Ufficio Risorse Umane

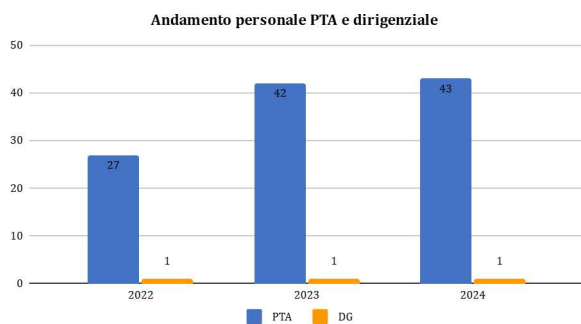
Grafico 2 – Andamento costi personale DRA



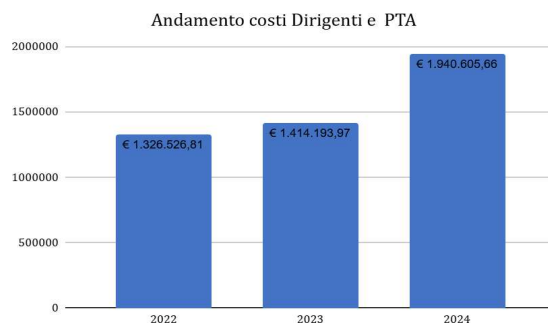
Fonti: Bilancio unico di esercizio 2024 (pag. 76)  
Bilancio unico di esercizio 2023 (pag. 68)  
Bilancio unico di esercizio 2022 (pag. 27)

Grafico 3 – Andamento personale PTA

Grafico 4 – Andamento costi personale PTA

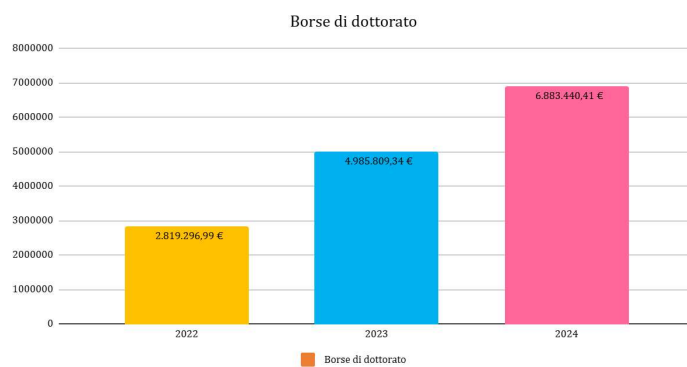


Fonti: Ufficio Risorse Umane



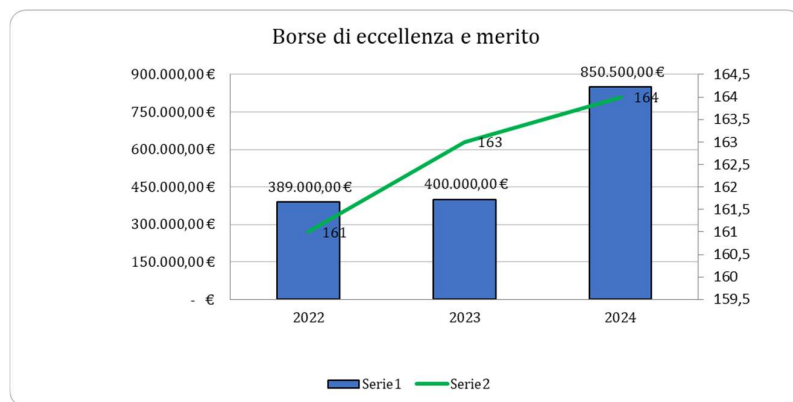
Fonti: Bilancio unico di esercizio 2024 (pag. 76)  
Bilancio unico di esercizio 2023 (pag. 68)  
Bilancio unico di esercizio 2022 (pag. 27)

Grafico 5 – Borse di dottorato



Fonti: Bilancio unico di esercizio 2024 (pag. 79)  
Bilancio unico di esercizio 2023 (pag. 76)  
Bilancio unico di esercizio 2022 (pag. 31)

Grafico n. 6 – Borse di eccellenza



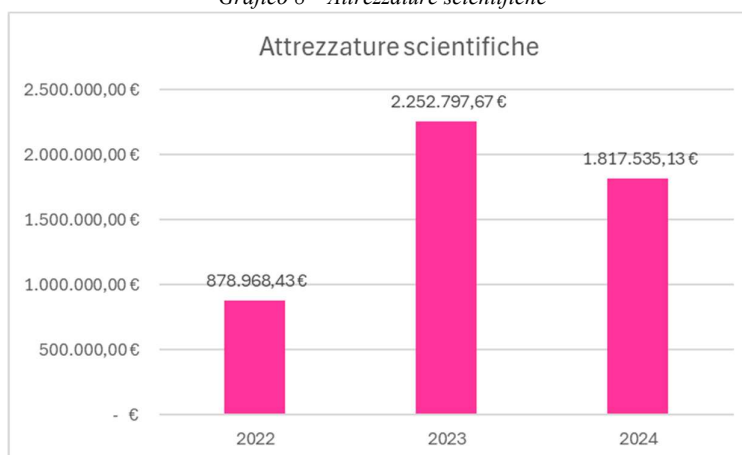
Fonti: Ufficio Risorse Umane

*Grafico 7: Andamento provento da finanziamenti competitivi*



*Fonti: Bilancio unico di esercizio 2024 (pag. 21)  
 Bilancio unico di esercizio 2023 (pag. 27)  
 Bilancio unico di esercizio 2022 (pag. 23)*

*Grafico 8 – Attrezzature scientifiche*



*Fonti: Bilancio unico di esercizio 2024 – Nota integrativa (pag. 44)  
 Bilancio unico di esercizio 2023 – Nota integrativa (pag. 41)  
 Bilancio unico di esercizio 2022 - Nota integrativa (pag. 9)*