



**Relazione Nucleo di Valutazione IUSS
2026 Bilancio 2025
(ex L. 537/1993, art. 5, comma 21)**

**Approvata nella seduta del
18 giugno 2026**

Sommario

Premessa	3
Introduzione	4
Il Piano di Orientamento Strategico.....	5
La gestione economico-finanziaria	6
Stato Patrimoniale e Conto Economico: andamento 2023-2025	6
Composizione FFO	10
Rispetto dei principi contabili	10
Indicatori	11
Costo del personale & costo degli “spazi”: CampIUSS e gestione spazi in locazione	14
Costo del personale	14
Costo degli spazi: verso una continua revisione e razionalizzazione	15
Conclusioni	16

Premessa

La presente relazione del Nucleo di Valutazione è redatta ai sensi dell'art. 5, commi 21 e 22, della Legge 537/93, che attribuisce ai Nuclei il compito di verificare, attraverso analisi comparative dei costi e dei risultati, la corretta gestione delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa.

In tale contesto, il Nucleo ha concentrato la propria attività principalmente sulla valutazione del buon andamento dell'azione amministrativa e sulla formulazione di raccomandazioni di carattere strategico, rinviando le verifiche di regolarità contabile e finanziaria alle competenze del Collegio dei Revisori dei Conti, secondo quanto previsto dalla normativa vigente e dallo Statuto della Scuola.

La relazione individua alcune aree di particolare rilievo per le quali si raccomanda un monitoraggio costante, con l'obiettivo di valutare la sostenibilità economico-finanziaria delle scelte strategiche della Scuola anche nell'ottica del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ). In particolare, assume crescente importanza il quadro delineato dal modello AVA3, che pone attenzione alla capacità degli Atenei di programmare i propri obiettivi garantendo gli investimenti necessari per il loro raggiungimento e una gestione sostenibile delle risorse finanziarie, umane e strutturali a supporto delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione.

Alla data di redazione della presente relazione non risultano ancora pubblicate le Linee Guida AVA3 specificamente dedicate alle Scuole Superiori a ordinamento speciale; ANVUR -*Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca*- al momento ha emanato solo le linee guida per gli Atenei.

Tuttavia, la Scuola IUSS ha già avviato attività di analisi e adeguamento sulla base della documentazione resa disponibile per gli Atenei, prevedendo l'adozione di un impianto analogo anche per le Scuole Superiori.

Tale percorso si inserisce nel più ampio contesto nazionale, che vede la sostenibilità economico-finanziaria degli Atenei al centro del confronto promosso da CRUI, ANVUR e MIUR, con particolare attenzione all'introduzione di strumenti di monitoraggio continuo, indicatori di performance (KPI) e sistemi di controllo della programmazione.

La Scuola IUSS ha manifestato la volontà di aderire pienamente a tali indirizzi, rafforzando progressivamente il proprio sistema di programmazione e gestione delle risorse, con particolare riferimento alla sostenibilità finanziaria nel medio-lungo periodo. In questa prospettiva, il bilancio di previsione costituisce lo strumento di pianificazione delle risorse coerente con il Piano Strategico, mentre il bilancio consuntivo rappresenta il momento di verifica della capacità dell'Ateneo di realizzare gli obiettivi programmati e di orientare efficacemente le risorse verso le proprie missioni istituzionali.

Il Nucleo rileva come il progressivo consolidamento del sistema di Assicurazione della Qualità richieda una sempre maggiore integrazione tra programmazione strategica, sostenibilità economico-finanziaria e monitoraggio delle performance, affinché le decisioni possano essere supportate da adeguate evidenze quantitative e da processi strutturati di valutazione dei risultati.

Al fine dell'analisi e con l'obiettivo di un confronto nel corso degli anni, sono stati approfonditi i seguenti documenti:

1. **Bilancio Unico di Esercizio 2025** – Approvato dal Consiglio Direttivo e di Sorveglianza il 29 aprile 2026 (All. 1)
2. **Bilancio Unico di Esercizio 2024** – Approvato dal Consiglio Direttivo e di Sorveglianza il 30 aprile 2025 (All.2)
3. **Bilancio Unico di Esercizio 2023** – Approvato dal Consiglio Direttivo e di Sorveglianza il 23 aprile 2024 (All.3)

4. *Linee Guida per il sistema di Assicurazione della Qualità negli atenei – AVA3 (All.4)*
5. *Piano di Orientamento Strategico 2025/2031 (All. 5)*
6. *Relazione del Collegio dei Revisori sul bilancio 2025 (All 6)*
7. *Relazione del Collegio dei Revisori sul Bilancio di Previsione 2026 (All. 7)*

Introduzione

Come anticipato in premessa, la presente Relazione è stata predisposta in coerenza al Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari, approvato dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con delibera n. 26 del 13 febbraio 2023.

In particolare, si è fatto riferimento all'Ambito B, che pone attenzione alla capacità degli Atenei di programmare amministrando in modo efficace le risorse materiali e immateriali a sostegno delle proprie politiche, strategie e relativi programmi di attuazione, nonché alla capacità di garantire la sostenibilità economico-finanziaria nel lungo periodo attraverso adeguati strumenti di programmazione e gestione delle risorse.

In tale prospettiva, il Nucleo di Valutazione ha inteso definire un'impostazione utile a supportare l'Ateneo nello sviluppo di un sistema organico di AQ, con specifico riguardo anche agli aspetti economico-finanziari. Il presente documento è stato strutturato, per quanto possibile, in coerenza con gli elementi previsti dal Punto di Attenzione B.2.1 "Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie", di seguito richiamati.

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
	B.2.1.2.	I budget triennali e annuali dell'Ateneo (economico e degli investimenti) sono coerenti con la pianificazione strategica dell'Ateneo, definiti tramite proiezioni motivate e attendibili e assicurano il raggiungimento degli obiettivi fissati
	B.2.1.3	L'Ateneo si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni.
	B.2.1.4	Dall'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi, dei budget annuali e triennali e dall'andamento degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico-finanziaria si riscontra la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari.

Fonte: Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari approvato dal Consiglio Direttivo ANVUR con delibera n. 26 del 13/02/2023.

La Relazione si apre con una breve analisi della documentazione e dei principali esiti della pianificazione strategica e operativa, considerati in stretta connessione con la programmazione economico-finanziaria, al fine di delineare un sistema coordinato di strumenti di pianificazione sia di breve sia di medio periodo.

La verifica della coerenza tra pianificazione strategica, programmazione economico-finanziaria e risultati conseguiti richiede inoltre un'analisi degli scostamenti tra dati previsionali e dati consuntivi, al

Relazione del Nucleo di Valutazione IUSS Bilancio 2025 – Approvata nella seduta del 18 giugno 2026 Pag. 4 di 16

fine di valutare il livello di attuazione delle azioni programmate e l'effettivo utilizzo delle risorse disponibili.

Il Piano di Orientamento Strategico

Il Piano di Orientamento Strategico 2025–2031 (*di seguito, POS*) rappresenta il documento di riferimento per l'indirizzo strategico e la programmazione della Scuola Universitaria Superiore IUSS di Pavia.

In attuazione di quanto previsto dall'art. 16 del *Regolamento Generale della Scuola*, il Piano individua gli obiettivi di medio e lungo termine che guidano la pianificazione triennale, le linee di sviluppo istituzionale e l'allocazione delle risorse, in raccordo con il sistema di AQ e con gli ulteriori strumenti di programmazione dell'Ateneo.

Il POS 2025–2031 assolve una duplice finalità: da una parte delinea la strategia generale, le priorità e gli obiettivi di crescita della scuola IUSS per il periodo 2025–2031; dall'altra fornisce il quadro di riferimento per l'elaborazione dei documenti di programmazione economica, finanziaria e gestionale, compresi il programma triennale 2026–2028 e gli atti di bilancio.

Il documento segna l'avvio di una nuova fase di evoluzione istituzionale, successiva sia all'accreditamento iniziale ANVUR, sia alla conclusione del mandato rettorale 2019–2025, mantenendo al contempo continuità con il precedente Piano di orientamento strategico 2024–2030. Quest'ultimo costituisce, infatti, il fondamento metodologico e analitico del nuovo ciclo programmatico, finalizzato a rafforzare nel tempo la qualità, la sostenibilità e l'identità della Scuola.

La fase di sviluppo delineata nel Piano di Orientamento Strategico 2025–2031 si inserisce in un percorso di progressivo consolidamento istituzionale, economico e organizzativo della Scuola Universitaria Superiore IUSS. Negli anni precedenti, la Scuola ha infatti dovuto affrontare una situazione caratterizzata da limitate risorse strutturali e dalla necessità di preservare gli equilibri economico-finanziari in una fase di crescita delle attività didattiche e di ricerca.

Il rafforzamento della sostenibilità finanziaria è stato reso possibile grazie all'ottenimento di assegnazioni straordinarie di Fondo di Finanziamento Ordinario e a una crescente capacità dell'Ateneo di attrarre risorse esterne attraverso programmi competitivi, accordi istituzionali e finanziamenti dedicati allo sviluppo infrastrutturale. Ciò ha consentito di costruire le condizioni necessarie per una crescita programmata e sostenibile della Scuola, sia sotto il profilo delle risorse umane sia sotto quello delle infrastrutture.

In questo contesto si collocano le principali azioni di sviluppo previste dal Piano, con particolare riferimento al potenziamento del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo e alla realizzazione del progetto CampIUSS, intervento strategico destinato a dotare la Scuola di spazi adeguati alle esigenze della didattica, della ricerca e della vita accademica. Il progetto è finanziato quasi integralmente mediante risorse straordinarie ottenute dal Ministero dell'Università e della Ricerca e da Regione Lombardia, a conferma della capacità della Scuola di reperire finanziamenti dedicati senza gravare sugli equilibri ordinari di bilancio.

Lo sviluppo previsto nel periodo 2025–2031 si fonda pertanto su un modello di crescita sostenibile, supportato da risorse aggiuntive acquisite attraverso specifiche iniziative di finanziamento e coerente con l'obiettivo ambizioso, ma raggiungibile, di consolidare il ruolo di IUSS quale Scuola Universitaria Superiore di riferimento a livello nazionale e internazionale.

La gestione economico-finanziaria

Stato Patrimoniale e Conto Economico: andamento 2023-2025

L'andamento delle voci di Stato Patrimoniale nel triennio 2023 – 2025 sono espone nel prospetto sotto riportato:

	STATO PATRIMONIALE	Saldo al 31.12.25	Saldo al 31.12.24	Saldo al 31.12.23	Variazioni 2025 vs 2024	
					V. a.	%
A)	IMMOBILIZZAZIONI					
I	IMMATERIALI	2.730.510,75	3.414.666,93	3.571.762,64	- 684.156,18	-20,0%
II	MATERIALI	9.599.780,85	6.123.339,63	2.933.300,24	3.476.441,22	56,8%
III	FINANZIARIE	37.583,00	37.583,00	37.583,00	-	0,0%
	TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	12.367.874,60	9.575.589,56	6.542.645,88	2.792.285,04	29,2%
B)	ATTIVO CIRCOLANTE				-	
I	RIINANENZE				-	
II	CREDITI	11.037.187,61	5.507.319,83	7.901.579,01	5.529.867,78	100,4%
III	ATTIVITA' FINANZIARIE				-	
IV	DISPONIBILITA' LIQUIDE	36.862.172,79	30.900.563,94	26.118.482,96	5.961.608,85	19,3%
	TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	47.899.360,40	36.407.883,77	34.020.061,97	11.491.476,63	31,6%
C)	RATEI E RISCONTI ATTIVI	1.350.118,82	305.923,81	45.048,16	1.044.195,01	341,3%
D)	RICERCHE IN CORSO	330.998,71	520.788,33	2.081.606,14	- 189.789,62	-36,4%
	TOTALE ATTIVO	61.948.352,53	46.810.185,47	42.689.362,15	15.138.167,06	32,3%
A)	PATRIMONIO NETTO	23.163.483,24	19.379.484,83	15.182.010,41	3.783.998,41	19,5%
I	FONDO DI DOTAZIONE	126.371,17	126.371,17	126.371,17	-	0,0%
II	PATRIMONIO VINCOLATO	12.264.966,76	10.054.266,00	7.611.713,12	2.210.700,76	22,0%
III	PATRIMONIO NON VINCOLATO	10.772.145,31	9.198.847,66	7.443.926,12	1.573.297,65	17,1%
	TOTALE PATRIMONIO NETTO				-	
B)	FONDO PER RISCHI ED ONERI	371.166,01	351.062,78	333.285,67	20.103,23	5,7%
	TOTALE FONDI PER RISCHI ED ONERI				-	
C)	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO				-	
D)	FDEBITI	2.133.982,73	2.466.055,22	2.154.473,58	- 332.072,49	-13,5%
	TOTALE DEBITI				-	
E)	RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI	11.355.750,61	8.742.798,08	8.271.203,75	2.612.952,53	29,9%
F)	RISCONTI PASSIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO	24.923.969,94	15.870.784,56	16.748.388,74	9.053.185,38	57,0%
	TOTALE PASSIVO	61.948.352,53	46.810.185,47	42.689.362,15	15.138.167,06	32,3%

Con particolare riferimento allo Stato Patrimoniale dell'esercizio 2025 ed alle variazioni rispetto all'esercizio precedente si rileva che:

- Il Patrimonio Netto cresce significativamente, nella misura € 3,8 mio € (+19,5% vs 2024), corrispondente al risultato positivo dell'esercizio. Tale dinamica conferma il progressivo rafforzamento patrimoniale della Scuola e la sua capacità di autofinanziamento, pur in un contesto di significativa espansione infrastrutturale.
- Le Immobilizzazioni Materiali registrano un incremento rilevante, (+€ 3.5mio € pari a +56,8%), trainato principalmente dall'avanzamento dei lavori di restauro e recupero dell'edificio a Basilica nel Campus universitario "CampIUSS". In tale categoria, infatti, alla voce "Ripristino trasformazione beni propri - opere in corso" tra le "Altre Immobilizzazioni" sono stati imputati i costi relativi al cantiere fino al 9° Stato Avanzamento Lavori (SAL). I costi capitalizzati alla voce di cui sopra, verranno riclassificati in base alla propria natura, dopo la consegna ed il collaudo dell'immobile che ad oggi si prevede venga effettuato nel corso del 2027.
- Le Immobilizzazioni Immateriali si riducono (-€ 0,684 M €), per effetto del processo di ammortamento ordinario e soprattutto a seguito della riclassificazione di circa 0,482 M€ a Immobilizzazioni materiali relativi ai costi propedeutici CampIUSS, ovvero ai costi di impianto e avvio del cantiere.
- L'Attivo Circolante aumenta (+€ 11.5 M € pari a +31,6%), per effetto congiunto dell'incremento della liquidità bancaria (6 M€) e della crescita dei crediti (circa 5.5 M€). Quest'ultima voce evidenzia una forte espansione dei crediti verso Università (+€ 4.6M€), riconducibile all'effetto congiunto dell'avvio di nuovi cicli di dottorato di ricerca nazionali dopo la conclusione di quelli finanziati da PNRR e al riallineamento contabile crediti di cicli precedenti.
- I Debiti si riducono (-€ 0,332M€), a testimonianza della costante ed attenta gestione dei pagamenti verso fornitori.

Sul lato passivo si segnala l'incremento dei Risconti Passivi per Progetti e Ricerche in Corso (9 M€), che riflette la crescente intensità dell'attività progettuale finanziata da terzi.

Con riferimento all'incremento delle Immobilizzazioni Materiali, si riporta di seguito un'analisi di dettaglio delle voci e il loro andamento triennale da cui si evince, come già sopra descritto, l'impatto dell'investimento ancora in corso sul progetto CampIUSS.

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	Saldo al 31.12.25	Saldo al 31.12.24	Saldo al 31.12.23	Variazioni 2025 vs 2024	
				V. a.	%
Terreni e fabbricati	1.250.000,00	1.250.000,00	-	-	
Impianti e attrezzature	279.670,60	222.809,78	293.531,94	56.860,82	25,52%
Attrezzature scientifiche	1.294.120,60	1.817.535,13	2.252.797,67	- 523.414,53	-28,80%
Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	-	-	-	-	
Mobili e arredi	44.857,69	59.853,29	74.860,39	- 14.995,60	-25,05%
Immobilizzazioni in corso e acconti	329.299,04	329.299,04	311.622,24	-	0,00%
Altre immobilizzazioni materiali	6.401.832,92	2.443.842,39	488,00	3.957.990,53	161,96%
Totale immobilizzazioni materiali	9.599.780,85	6.123.339,63	2.933.300,24	3.476.441,22	56,77%

Ai fini di una valutazione sui risultati degli ultimi esercizi, come previsto dalle Linee Guida AVA3 – B 2.1.4, si riportano di seguito i valori del Conto Economico degli ultimi tre esercizi (2023-2025):

CONTO ECONOMICO	Saldo al 31.12.25	Saldo al 31.12.24	Saldo al 31.12.23	Variazioni 2025 vs 2024	
				V. a.	%
I. PROVENTI PROPRI	2.082.915,94	2.319.210,13	2.845.296,12	-236.294,19	-10,19%
II. CONTRIBUTI	25.273.776,49	23.332.211,88	18.768.621,12	1.941.564,61	8,32%
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	46.270,36	50.391,81	125.449,13	-4.121,45	-8,18%
TOTALE PROVENTI (A)	27.402.962,79	25.701.813,82	21.739.366,37	1.701.148,97	6,62%
VIII. COSTI DEL PERSONALE	7.852.681,88	7.218.688,14	6.052.500,66	633.993,74	8,78%
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	13.804.911,45	12.542.877,46	9.284.713,20	1.262.033,99	10,06%
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	1.142.430,50	1.107.493,59	541.161,99	34.936,91	3,15%
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	388.217,65	218.038,78	457.478,04	170.178,87	78,05%
TOTALE COSTI (B)	23.188.241,48	21.087.097,97	16.638.441,47	2.101.143,51	9,96%
PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	- 290,97	- 750,77	- 666,11	459,80	-61,24%
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (D)	- 1.200,00	- 25.000,00	0,00	23.800,00	-95,20%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	4.213.230,34	4.588.965,08	5.100.258,79	-375.734,74	-8,19%
F) IMPOSTE	429.231,95	391.490,68	339.435,96	37.741,27	9,64%
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	3.783.998,39	4.197.474,40	4.760.822,83	-413.476,01	-9,85%

Con particolare riferimento all'esercizio appena conclusosi si rileva che:

- Il risultato netto pari a € 3.783.998,39, resta ampiamente positivo, pur in calo *-non significativo-* rispetto ai precedenti due esercizi. Tale riduzione è da imputarsi principalmente ai maggiori costi operativi;
- Il risultato è comunque in linea con la tendenza prevista, registrando un ROE pari a 16,34% ¹
- La gestione caratteristica resta positiva con un margine operativo di € 4,2 M, a conferma della solidità economico-finanziaria dell'Ateneo;
- I proventi crescono rispetto all'esercizio precedente, trainati dai contributi.

¹ ROE - Il ROE (Return on Equity) indica il rendimento del patrimonio netto, calcolato sul rapporto tra patrimonio netto ed utile di esercizio;

Con riferimento, invece, all'ultimo triennio, l'analisi evidenzia un andamento positivo dei proventi operativi, che passano da € 21,74 milioni nel 2023 a € 27,40 milioni nel 2025, con una crescita complessiva del 26,05%.

Nel solo confronto 2025–2024 l'incremento risulta pari al 6,62%, confermando il rafforzamento della capacità dell'Ateneo di attrarre risorse a supporto delle attività istituzionali e di ricerca.

Nonostante la crescita dei proventi nel triennio sia molto consistente, rimane un punto di attenzione relativo al monitoraggio della dinamica dei costi operativi, che continuano a crescere più rapidamente. In particolare, nel confronto 2025–2023 si osserva un aumento dei costi complessivi pari a circa 39,36 %, riconducibile soprattutto alla crescita dei costi del personale e dei costi della gestione corrente. Si rimanda l'analisi al paragrafo relativo ai costi del personale.

I costi correlati alla gestione corrente, come già citato, sono cresciuti più che proporzionalmente con il seguente andamento:

	2023	2024	2025
Costi gestione corrente per annualità (€)	9.284.713,20	12.542.877,46	13.804.911,45
	2024 vs 2023	2025 vs 2024	2025 vs 2023
Variazione %	35,09%	10,06%	48,68%

Con particolare riferimento all'esercizio 2025 l'incremento dei costi relativi alla gestione corrente è correlato all'aumento dei costi a sostegno degli studenti, materiale di consumo per i laboratori, costi fissi relativi alle utenze delle sedi, ed infine i costi correlati alla celebrazione del ventennale della Scuola.

L'andamento della gestione corrente come sopra descritto ha determinato, quindi, una progressiva riduzione della marginalità operativa, come di seguito riportato:

- **2024 vs 2023:** -9,53%
- **2025 vs 2024:** -8,19%
- **2025 vs 2023:** -17,37%

L'aumento dei costi operativi rispecchia una precisa politica di investimento perseguita dalla Scuola negli ultimi anni e ulteriormente sviluppata nel Piano di Orientamento Strategico 2025–2031. In particolare, le maggiori risorse sono state destinate al sostegno degli studenti, al rafforzamento delle attività formative e al potenziamento dei laboratori e delle infrastrutture di ricerca. L'incremento dei costi del personale è coerente con il percorso di crescita programmata dall'Ateneo, volto a sostenere l'espansione delle attività istituzionali e il consolidamento della capacità didattica, scientifica e amministrativa della Scuola.

I costi relativi alla gestione ordinaria delle sedi sono cresciuti in relazione all'incremento dell'organico.

Sebbene l'incremento dei costi appaia coerente con la fase di crescita istituzionale della Scuola, il Nucleo ritiene opportuno che nei prossimi esercizi venga rafforzato uno specifico monitoraggio degli effetti prodotti dalle politiche di sviluppo sul margine operativo, al fine di verificare il permanere di adeguati

livelli di equilibrio economico in scenari caratterizzati da una possibile riduzione delle risorse straordinarie e da incrementi strutturali dei costi.

Composizione FFO

DM FFO n 595/2025	2025	2024	2023	Variazione 2025 vs 2023
Assegnazioni per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi				
Interventi quota base	10.012.283,00	8.861.264,00	7.817.992,00	2.194.291,00
Totale perequativo- importo una tantum da attribuire / recuperare su quota base	- 119.091,00	0,00	0,00	119.091,00
Assegnazione quota premiale (L. 1/2009)	4.064.474,00	3.314.329,00	3.139.896,00	924.578,00
Piani straordinari	1.080.095,00	1.912.286,00	1.340.761,00	260.666,00
TOTALE FFO DM DELL'ANNO (Q.TA BASE + Q.TA PREMIALE+ PIANI STRAORDINARI+ INTERVENTO)	15.037.761,00	14.087.879,00	12.298.649,00	2.739.112,00
Altre componenti	1.164.304,00	2.539.783,00	1.580.693,70	416.389,70
TOTALE FFO	16.202.065,00	16.627.662,00	13.879.342,70	2.322.722,30

Nel triennio 2023-2025 il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) assegnato alla Scuola IUSS evidenzia una crescita complessiva significativa, passando da € 13,88 milioni nel 2023 a € 16,20 milioni nel 2025 (+€ 2,32 milioni; +16,7%).

L'incremento è sostenuto principalmente dalla crescita della quota base, che aumenta da € 7,82 milioni a € 10,01 milioni (+€ 2,19 milioni; +28,1%), confermando un rafforzamento del finanziamento strutturale dell'Ateneo. Anche la quota premiale registra un andamento positivo, passando da € 3,14 milioni a € 4,06 milioni (+€ 0,92 milioni; +29,4%), a testimonianza della capacità della Scuola di mantenere buoni livelli di performance nei parametri ministeriali di valutazione.

Di contro, si osserva una riduzione delle risorse attribuite ai piani straordinari – che pur attestandosi sempre oltre il milione di euro per ciascuna annualità a conferma della capacità della Scuola di acquisire nel tempo risorse di questa natura - diminuiscono di circa € 0,26 milioni rispetto al 2023 (-19,4%), nonché delle altre componenti del FFO, che registrano una contrazione di circa € 0,42 milioni (-26,3%).

Nel complesso, l'evoluzione delle assegnazioni evidenzia una crescente incidenza delle componenti strutturali e premiali del finanziamento ministeriale rispetto a quelle straordinarie, elemento che contribuisce a consolidare la sostenibilità finanziaria della Scuola e riflette positivamente i risultati conseguiti nelle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione.

Considerando esclusivamente le componenti principali del FFO, emerge pertanto un rafforzamento del peso delle risorse ordinarie e premiali rispetto alle assegnazioni di carattere straordinario, elemento che contribuisce a migliorare la stabilità e la prevedibilità delle entrate ministeriali nel medio periodo.

Rispetto dei principi contabili

Il Nucleo prende visione delle conclusioni di carattere generale contenute nella Relazione del Collegio dei Revisori al Bilancio Preventivo 2025 2 in cui si sottolinea che *“Il documento risulta redatto in*

² Relazione del Collegio dei Revisori al Budget 2025 - Verbale n. 12 del 5 dicembre 2024

conformità ai principi previsti dal vigente quadro normativo. Il processo di formazione del Bilancio unico di previsione annuale per il 2025, avente natura autorizzatoria, ha tenuto conto dei principi enunciati nei citati decreti ministeriali (in particolare, nel DM MIUR n. 19//2014) e, per quanto da questi ultimi non previsto, nelle disposizioni del Codice civile e nei Principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

Inoltre, sono osservati i criteri contenuti nel Regolamento di contabilità adottato dalla Scuola ai sensi dell'art.11, comma 3, del d.lgs n. 18 del 2012 (in particolare, quelli generali di attendibilità e prudenza)"

Il Collegio sottolinea, altresì, che i documenti del Bilancio di previsione 2025 risultano conformi, nei modelli, a quanto prescritto dagli artt. 1 e 5 del d.lgs. n. 18 del 2012, nonché dal DM MIUR 10 dicembre 2015, n. 925, "Schemi di budget economico e budget degli investimenti", come integrato dal DM n. 394 del 8 giugno 2017

Alla luce delle considerazioni di cui sopra ed avendo

- *Esaminato i risultati delle verifiche eseguite;*
- *attestato 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 bilanci e nei relativi allegati;*
- *accertato il conseguimento dell'equilibrio di bilancio,*

il Collegio dei Revisori dei Conti ha provveduto ad esprimere parere favorevole all'approvazione del Bilancio 2025.

Indicatori

Si può trarre una visione d'insieme sulla gestione della Scuola IUSS dalla lettura degli indici sintetici di bilancio previsti dal D.lgs. 49/2012 (articoli 5, 6 e 7), che riassumono la situazione economico finanziaria degli Atenei in funzione del rispetto di determinati limiti di legge.

L'indicatore di sostenibilità economico finanziaria ISEF è dato dal rapporto tra l'82% delle entrate complessive nette dell'ateneo (ottenute come somma algebrica di FFO, programmazione triennale e contribuzione studentesca al netto dei fitti passivi) e le spese di ateneo per il personale e per oneri di ammortamento. L'indice deve essere superiore a 1.

Per le spese di personale il decreto fissa un limite dell'80% rispetto alle entrate complessive, considerando l'incidenza delle spese per il personale, che comprendono anche il fondo contrattazione integrativa (trattamento accessorio del personale TA) e i contratti di insegnamento, al netto dei finanziamenti esterni, sulla somma di FFO, fondi della programmazione triennale e contribuzione studentesca netta.

L'indice di indebitamento è calcolato rapportando l'onere di ammortamento annuo alle entrate complessive, al netto delle spese per personale a carico e dei fitti passivi; il limite massimo stabilito dalla normativa vigente è fissato al 15% come previsto dall'art 6 comma 6 del DLgs 49/2012.

Tutti gli indicatori sopra descritti forniscono un quadro positivo della Scuola IUSS.

Le condizioni di equilibrio del bilancio, le riserve disponibili e le 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.

Alla luce dell'attuale situazione geo-politica internazionale che vede, a causa dei conflitti in corso, un incremento dei prezzi e relative tariffe legate al reperimento e trasferimento delle materie prime, la scuola IUSS sta dedicando una attenzione particolare alle dinamiche dei costi dell'energia al fine di poter monitorare e contenere ove possibile tali costi.

Si richiama quanto prospettato nell'audizione dell'11 giugno 2024/Verbale n. 9/2024 in cui il Direttore Generale informava il Nucleo circa l'importanza di *"implementare un sistema di gestione che permetta di poter verificare la sostenibilità:*

- delle strutture, sia dal punto di vista degli investimenti sia per quanto attiene il mantenimento e la gestione delle stesse"

e che nella stessa audizione il Nucleo aveva già espresso apprezzamento circa *"l'importanza di prevedere una figura che segua il tema della sostenibilità all'interno della Scuola"*.

La Scuola IUSS ha costituito nel corso del 2025 un gruppo di lavoro che ha come obiettivo finale quello di redigere il primo bilancio di sostenibilità della Scuola, ovvero relativo all'esercizio 2026 oltre ad un Piano di sostenibilità prospettico e pluriennale. Nell'ambito delle attività su cui il gruppo sta lavorando si segnala proprio quello della razionalizzazione e contenimento dei costi dell'energia per la gestione delle

La voce di costo da tenere particolarmente monitorata in considerazione della sua rilevanza e complessità è la voce del costo del personale che è influenzata dagli aumenti stipendiali per i rinnovi contrattuali del personale contrattualizzato e dall'adeguamento delle retribuzioni del personale non contrattualizzato.

Vediamo di seguito l'andamento degli indicatori sopra descritti, per il triennio 2023 -2025 riferiti alla scuola IUSS: con riferimento agli esercizi 2023 e 2024 sono stati utilizzati i dati pubblicati sulla piattaforma del Ministero PROPER, per l'esercizio 2025 invece, non essendo ancora disponibili i dati su tale piattaforma, sono stati riportati i dati elaborati dall'Ateneo pubblicati nel bilancio unico d'Ateneo 2025.

Indicatore di Spese di Personale, Indice di indebitamento e ISEF – triennio 2023 -2025 – IUSS

	2023 ¹	2024 ²	2025 ³
ISEF (sostenibilità economico-finanziaria)	2,27	2,2	2,07
IP (spese del personale)	36,18%	37,3%	43,80
IDEB (indebitamento)	0	0	0

Fonti: ¹PROPER 2023; ²PROPER 2024; ³Bilancio unico di esercizio 2025 – (pag. 13)

Di seguito si riporta una tabella di raffronto del valore degli indicatori ministeriali di IUSS rispetto alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e alla Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste (SISSA) relativi all'esercizio 2025.

Si rileva che tali Scuole sono state individuate ai fini della comparazione con riferimento alle attività svolte (in quanto simili a quelle di IUSS), ma non con riferimento alle dimensioni essendo queste di dimensioni superiori alla Scuola IUSS (2024: Personale docente SISSA 74, S.U.S. Sant'Anna 117, IUSS 48)

Comparazione indicatori 2025 IUSS vs altri enti

2025	IUSS	S.U.S. SANT'ANNA	SISSA
ISEF (sostenibilità economico-finanziaria)	2,07	1,44	1,68
IP (spese del personale)	43,80	56,28	47,92
IDEB (indebitamento)	0	0	1,63

Fonte: Bilancio unico di esercizio 2025 dei tre Enti

L'analisi comparata degli indicatori ministeriali evidenzia un quadro positivo per la Scuola IUSS, confermando la solidità economico-finanziaria e la capacità di mantenere elevati livelli di sostenibilità gestionale.

In particolare, l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF), pari a 2,07, si colloca ampiamente al di sopra del valore minimo previsto dalla normativa e risulta migliore rispetto ai valori registrati dalla Scuola Superiore Sant'Anna (1,44) e dalla SISSA (1,68). Tale dato evidenzia una notevole capacità dell'Ateneo di sostenere con risorse proprie le spese di personale e gli eventuali oneri di ammortamento, garantendo nel contempo un equilibrio strutturale del bilancio.

Anche l'indicatore relativo alle spese di personale (IP), pari al 43,80%, mostra una situazione favorevole: il valore si mantiene infatti ben al di sotto del limite normativo dell'80% ed è inferiore rispetto a quello degli altri Atenei considerati. Ciò testimonia una gestione particolarmente prudente delle risorse umane, capace di coniugare sostenibilità finanziaria e adeguato supporto alle attività istituzionali.

Particolarmente significativo risulta inoltre l'indice di indebitamento (IDEB), pari a 0, che conferma l'assenza di oneri di indebitamento a carico della Scuola IUSS. Questo elemento rappresenta un importante fattore di stabilità e solidità finanziaria.

Nel complesso, gli indicatori analizzati confermano la capacità della Scuola IUSS di mantenere condizioni di equilibrio economico e finanziario solide e sostenibili, anche in un contesto in cui si prevedono costi crescenti nell'ambito del personale legati sia a un'ulteriore crescita dell'organigramma, sia a possibili evoluzioni di carriera.

A tali indicatori previsti dal D. Lgs. 49/2012, che nel loro insieme evidenziano la solidità della Scuola IUSS, si affianca quello relativo alla tempestività dei pagamenti, ai sensi dell'art.33, comma 1 del D. Legislativo n.33 del 2013, modificato dal decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66 convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n.89, secondo cui le pubbliche amministrazioni pubblicano, con cadenza annuale e trimestrale, un indicatore dei propri tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture, rispetto alle scadenze di fatture.

Tale indicatore deve assumere valore 0 (corrispondente ad un termine di pagamento medio di 30 giorni). Il valore registrato da IUSS Pavia nell'anno 2025 è pari a -15,78 gg, significando che l'Ateneo paga, in media, con circa 16 giorni di anticipo sulla scadenza prevista per legge. Tale valore è estremamente positivo e evidenzia una grande efficienza nella gestione dei pagamenti.

Effettuando, anche in questo caso, un confronto con la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e con la Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste (SISSA), emerge come tutti e tre gli Atenei presentino valori ampiamente positivi dell'indicatore, a conferma di una gestione efficace e puntuale dei pagamenti. In particolare, il dato della Scuola IUSS risulta pienamente in linea con quello degli altri istituti di eccellenza considerati confermando la capacità dell'Ateneo di garantire elevati standard di efficienza amministrativa e affidabilità nei rapporti con i fornitori.

2025	IUSS	S.U.S. SANT'ANNA ¹	SISSA ²
Indicatore annuale tempi medi di pagamento	-15,78	-13,87	-16,36

¹ Fonte: link <https://www.santannapisa.it/it/indicatore-di-tempestivita-dei-pagamenti-ammontare-complessivo-dei-debiti-e-imprese-creditrice>

² Fonte: link <https://sisa.amministrazionetrasparente.cineca.it/archiviofile/sissa/Pagamenti/Indicatori/INDICATORE%20DI%20TEMPESTIVITA%20annuale%202025%20firmato.pdf>

Costo del personale & costo degli “spazi”: CampIUSS e gestione spazi in locazione

Costo del personale

Il costo totale per il personale per l'anno 2025 è pari a € 7.852.681,88 (nel 2024 ammontava a € 7.218.688,14 2023 ammontava a € 6.052.500,66) e mostra un rapido incremento dovuto al massiccio piano di reclutamento in linea con gli obiettivi presenti nel Piano Strategico – Stato di sviluppo 3 (pag. 9), approvato a novembre 2023.

Il rafforzamento della struttura del personale dell'Ateneo ha visto nell'ultimo triennio un incremento così composto:

- *Personale docente e ricercatore* > incremento pari a 16 unità
- *Personale dirigente e tecnico amministrativo* > incremento pari a 8 unità

	2023	2024	2025	25 vs 23
Personale docente e ricercatore	43	48	59	16
Personale dirigente e tecnico amministrativo	42	44	50	8
Totale	85	92	109	24

Come si evince dalla tabella sopra riportata, il personale docente e ricercatore registra una crescita del 37,21% rispetto al 2023, mentre il personale dirigente e tecnico-amministrativo aumenta del 19,05%. Complessivamente il personale passa da 85 a 109 unità, con un incremento del 28,24%, evidenziando il progressivo consolidamento della capacità organizzativa e scientifica della Scuola.

Anche nei prossimi anni proseguirà il piano di reclutamento così come previsto dal Piano di Orientamento Strategico 2025-2031.

Costi del personale andamento triennale

CONTO ECONOMICO	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
B) COSTI OPERATIVI			
VIII. COSTI DEL PERSONALE			
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:			
a) docenti / ricercatori	3.878.750,30	4.306.329,75	4.537.551,03
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	713.772,18	797.889,32	946.802,84

c) docenti a contratto	41.684,21	167.021,12	74.322,64
d) esperti linguistici			
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	4.100,00	6.842,29	105.835,04
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	1.414.193,97	1.940.605,66	2.188.170,33

Fonti: Bilancio unico di esercizio 2025 (pag. 17); Bilancio unico di esercizio 2024 (pag. 21); Bilancio unico di esercizio 2023 (pag. 27)

L'andamento del costo del personale nell'ultimo triennio conferma quanto sopra esposto in merito al progressivo potenziamento della struttura della Scuola, sia con riferimento al corpo docente sia ai collaboratori per attività scientifiche e di ricerca.

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.

Costo degli spazi: verso una continua revisione e razionalizzazione

L'adeguamento e lo sviluppo delle strutture rappresentano una priorità per la realizzazione degli obiettivi della Scuola IUSS al fine di garantire spazi adeguati alla qualità della didattica, della ricerca e della vita accademica. La crescita delle attività, l'espansione dei progetti di ricerca e dei dottorati, hanno reso necessario dotare la Scuola di un'infrastruttura moderna, funzionale e sostenibile. In questa prospettiva, la priorità è rappresentata dal progetto CampIUSS, che costituisce l'intervento infrastrutturale più rilevante del periodo 2025-2031.

La Scuola IUSS ha compiuto un significativo impegno nel reperimento delle risorse necessarie alla realizzazione di tale intervento, ritenuto cruciale per l'Ateneo, perseguendo al contempo l'obiettivo di preservare i propri equilibri economico-finanziari. Tale attività ha consentito di assicurare un solido quadro di finanziamento del progetto CampIUSS, sostenuto prevalentemente da fondi del MUR destinati all'edilizia universitaria (circa 5 milioni di euro) e da contributi di Regione Lombardia (5,8 milioni di euro).

Il Nucleo di Valutazione prende atto che CampIUSS nasce come campus integrato dedicato alla didattica, alla ricerca e alla vita collegiale, con l'obiettivo di concentrare in un'unica sede le principali attività della Scuola. Esso si propone di favorire la collaborazione tra le Classi accademiche, di promuovere la contaminazione tra discipline e di rafforzare il senso di appartenenza alla comunità scientifica, facendo della scuola IUSS un luogo riconoscibile per la qualità dell'ambiente accademico e per l'eccellenza della sua organizzazione.

Nelle simulazioni finanziarie, l'entrata in funzione del Campus viene valutata, come dichiarato dal DG nel corso dell'audizione, 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

Relazione del Nucleo di Valutazione IUSS Bilancio 2025 – Approvata nella seduta del 18 giugno 2026 Pag. 15 di 16

e infrastrutturali, inclusi possibili ritardi o variazioni nei costi di costruzione, permette alla governance di assumere decisioni informate e prudenti.

Essendo, infine, prevista la consegna di una prima parte del cantiere CampIUSS entro la fine del 2026 (con possibilità di utilizzo degli spazi entro il primo semestre 2027), la Scuola ha avviato un processo di razionalizzazione degli spazi disponibili, che ha previsto la risoluzione del contratto di locazione degli uffici amministrativi di Via Cardano e la contestuale riorganizzazione degli spazi del Broletto, con l'obiettivo di concentrare il personale tecnico-amministrativo in un'unica sede e ridurre i costi connessi alle locazioni temporanee.

Il Nucleo di Valutazione esprime apprezzamento per le iniziative intraprese e raccomanda di proseguire nelle simulazioni e nelle valutazioni economico-finanziarie connesse all'entrata in funzione delle nuove strutture, monitorando attentamente i futuri costi di gestione, manutenzione e funzionamento del Campus al fine di garantirne la piena sostenibilità nel medio-lungo periodo.

Conclusioni

Alla luce dell'analisi svolta, il Nucleo di Valutazione rileva come la Scuola Universitaria Superiore IUSS presenti, anche nell'esercizio 2025, un quadro complessivamente positivo sotto il profilo economico-finanziario, patrimoniale e gestionale.

I risultati di bilancio evidenziano il permanere di condizioni di equilibrio economico e finanziario, confermate dal risultato d'esercizio positivo, dal rafforzamento del patrimonio netto, dall'assenza di indebitamento e dai valori particolarmente favorevoli degli indicatori ministeriali di sostenibilità.

Tali elementi testimoniano una gestione prudente delle risorse e una significativa capacità dell'Ateneo di sostenere i propri programmi di sviluppo.

Il Nucleo valuta coerente il percorso di integrazione tra pianificazione strategica, programmazione economico-finanziaria e sistema di Assicurazione della Qualità, nonché l'avvio delle attività di adeguamento al modello AVA3. Il consolidamento degli strumenti di programmazione e controllo è tuttavia in evoluzione al fine di consentire progressivamente una sempre maggiore correlazione tra obiettivi strategici, impiego delle risorse e risultati conseguiti.

La crescita dei costi operativi e del personale, pur coerente con gli obiettivi di sviluppo della Scuola, dovrà continuare ad essere monitorata attraverso strumenti previsionali e simulazioni pluriennali che consentano di valutare gli effetti delle scelte di reclutamento e di investimento sugli equilibri futuri.

Analoga attenzione dovrà essere dedicata all'evoluzione dei costi connessi all'entrata in funzione di CampIUSS, verificandone nel tempo l'impatto sulla struttura economica dell'Ateneo.

Il Nucleo ritiene altresì opportuno proseguire nel rafforzamento dei sistemi di monitoraggio e controllo di gestione, con particolare riferimento alla definizione di indicatori e target associati agli obiettivi strategici, al fine di favorire una valutazione sempre più integrata della performance istituzionale, economica e organizzativa.

In conclusione, sulla base degli elementi esaminati, il Nucleo di Valutazione ritiene che la Scuola IUSS disponga attualmente di condizioni economico-finanziarie solide e sostenibili, adeguate a supportare le strategie di sviluppo delineate nel Piano di Orientamento Strategico 2025-2031.

Si raccomanda tuttavia, anche in relazione alle tensioni geopolitiche a livello internazionale e all'impatto delle stesse sui costi a partire da quelli di energia, di mantenere elevata l'attenzione sugli effetti di lungo periodo delle politiche di crescita in corso, assicurando un costante monitoraggio della sostenibilità delle scelte strategiche e degli investimenti programmati.