



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO**

**RELAZIONE ILLUSTRATIVA AL BILANCIO UNICO DI ATENEO DI  
PREVISIONE ANNUALE AUTORIZZATORIO 2026 E TRIENNALE 2026-2028**

**CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE DEL 16 DICEMBRE 2025**

## INDICE

1. I PROSPETTI DI BILANCIO .....	4
1.1 IL BUDGET ECONOMICO ANNUALE (COMPRESI I FINANZIAMENTI ESTERNI) .....	4
1.2 IL BUDGET ECONOMICO ANNUALE (ESCLUSI I FINANZIAMENTI ESTERNI) .....	5
1.3 IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI ANNUALE .....	6
2. ANALISI DI CONTESTO .....	7
2.1 ANALISI DEL BILANCIO UNICO DI PREVISIONE 2026-2028 .....	9
2.1.1 Il FFO 2026: un'analisi comparativa. ....	9
2.1.2 I costi retributivi .....	11
2.1.3. Misure di razionalizzazione della spesa di gestione .....	14
2.1.4 Il Conto Economico previsionale 2026 in sintesi .....	16
2.1.5 ANALISI DELLE VARIABILI ECONOMICO FINANZIARIE DETERMINANTI I PUNTI ORGANICO: D.M. 719 DEL 9 OTTOBRE 2025 DI ASSEGNAZIONE DEI PUNTI ORGANICO PER L'ANNO 2025 .....	18
3. UN QUADRO DI SINTESI DELLA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA 2026 .....	28
4. FORMAZIONE DEL BILANCIO UNICO DI ATENEO DI PREVISIONE .....	36
4.1 L'ARCHITETTURA DEL BUDGET E LE ENTITA' DI ALLOCAZIONE DELLE RISORSE .....	38
4.2 I PRINCIPI OSSERVATI .....	39
4.3 CRITERI D'IMPOSTAZIONE CHE HANNO CARATTERIZZATO LA PREDISPOSIZIONE DEL BUDGET D'ATENEO. ....	40
5. IL BUDGET PER AZIONI: L'INTEGRAZIONE DEL BILANCIO CON IL PIANO STRATEGICO 2025-2030 E CON IL PIANO DELLE PERFORMANCE 2026. ....	42
6. LE PRINCIPALI COMPONENTI DEL BUDGET ECONOMICO: I RICAVI.....	47
6.1 PROVENTI PROPRI .....	47
6.2 I CONTRIBUTI .....	49
6.3 ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI .....	55
6.4 PROVENTI FINANZIARI .....	56
7. LE PRINCIPALI COMPONENTI DEL BUDGET ECONOMICO: I COSTI .....	57
7.1 LE PRINCIPALI COMPONENTI DI COSTO DEL BUDGET ECONOMICO ARTICOLATE PER CENTRO DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA E FINALITA' D'INTERVENTO. ....	58
7.1.1 COSTI DEL PERSONALE .....	58
7.1.2 I COSTI DECLINATI PER CENTRI DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA.....	94
7.2 PRINCIPALI COMPONENTI DI COSTO DEL BUDGET ECONOMICO ARTICOLATE PER VOCI "A SCALARE" DEL BILANCIO.....	113
7.2.1 COSTI OPERATIVI .....	113
6.2.2 ONERI FINANZIARI .....	126
6.2.3 IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO.....	126
8. INDICATORI DEL RISPETTO DEI VALORI PREVISTI DAL D.LGS. 49/2012 .....	127
9. BUDGET DEGLI INVESTIMENTI IN SINTESI .....	129

10. NOTA TECNICA SUI VINCOLI DI LEGGE .....	136
11. DETTAGLIO UTILIZZO RISERVE DI PATRIMONIO NETTO .....	138
12. IL BUDGET ECONOMICO E DEGLI INVESTIMENTI TRIENNALE .....	139

## 1. I PROSPETTI DI BILANCIO

### 1.1 IL BUDGET ECONOMICO ANNUALE (COMPRESI I FINANZIAMENTI ESTERNI)

A) PROVENTI OPERATIVI	2026	2025	differenza
I. PROVENTI PROPRI	90.200.000,00	86.650.000,00	3.550.000,00
1) Proventi per la didattica	90.200.000,00	86.650.000,00	3.550.000,00
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	0,00	0,00	0,00
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	0,00	0,00	0,00
II. CONTRIBUTI	474.680.028,95	479.218.143,37	-4.538.114,42
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	446.841.531,00	448.258.707,00	-1.417.176,00
2) Contributi Regioni e Province autonome	5.620.850,00	6.693.590,00	-1.072.740,00
3) Contributi altre Amministrazioni locali	0,00	0,00	0,00
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	0,00	0,00	0,00
5) Contributi da Università	0,00	0,00	0,00
6) Contributi da altri (pubblici)	1.033.890,00	968.728,48	65.161,52
7) Contributi da altri (privati)	21.183.757,95	23.297.117,89	-2.113.359,94
III. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	19.766.504,00	25.851.946,32	-6.085.442,32
IV. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	27.278.635,49	9.213.784,00	18.064.851,49
di cui riserve derivanti dalla contabilità finanziaria	17.193.155,49	0,00	17.193.155,49
V. VARIAZIONE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00
VI. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALI PROVENTI (A)</b>	<b>611.925.168,44</b>	<b>600.933.873,69</b>	<b>10.991.294,75</b>
B) COSTI OPERATIVI			
VII. COSTI DEL PERSONALE	334.856.412,98	321.712.099,59	13.144.313,39
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	247.650.412,98	237.395.254,59	10.255.158,39
a) docenti / ricercatori	241.852.704,12	229.729.864,59	12.122.839,53
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	2.177.388,86	4.020.350,00	-1.842.961,14
c) docenti a contratto	1.681.870,00	1.821.330,00	-139.460,00
d) esperti linguistici	810.400,00	712.000,00	98.400,00
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	1.128.050,00	1.111.710,00	16.340,00
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	87.206.000,00	84.316.845,00	2.889.155,00
VII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	252.820.981,63	278.260.619,78	-25.439.638,15
1) Costi per sostegno agli studenti	107.705.307,37	116.141.777,18	-8.436.469,81
2) Costi per il diritto allo studio	24.071.504,00	30.287.773,00	-6.216.269,00
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	552.465,30	637.831,20	-85.365,90
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	0,00	0,00	0,00
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	6.171.995,84	7.192.440,97	-1.020.445,13
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0,00	0,00	0,00
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	7.140.463,63	7.209.008,90	-68.545,27
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	69.878.066,05	73.077.713,25	-3.199.647,20
9) Acquisto altri materiali	1.173.142,63	1.499.660,92	-326.518,29
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0,00	0,00	0,00
11) Costi per godimento beni di terzi	11.341.340,84	17.122.103,99	-5.780.763,15
12) Altri costi	24.786.695,97	25.092.310,37	-305.614,40
IX. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	8.303.976,00	7.204.109,00	1.099.867,00
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	357.419,00	378.365,00	-20.946,00
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	7.946.557,00	6.825.744,00	1.120.813,00
3) Svalutazione immobilizzazioni	0,00	0,00	0,00
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0,00	0,00	0,00
X. ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	0,00	0,00	0,00
XI. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.074.568,00	2.179.118,00	-104.550,00
<b>TOTALI COSTI (B)</b>	<b>598.055.938,61</b>	<b>609.355.946,37</b>	<b>-11.300.007,76</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</b>	<b>13.869.229,83</b>	<b>-8.422.072,68</b>	<b>22.291.302,51</b>
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-76.303,44	-77.396,08	1.092,64
1) Proventi finanziari	0,00	0,00	0,00
2) Interessi ed altri oneri finanziari	-76.303,44	-77.396,08	1.092,64
3) Utile e perdite su cambi	0,00	0,00	0,00
D) RETTIFICHE DI VALORI FINANZIARIE	0,00	0,00	0,00
1) Rivalutazioni	0,00	0,00	0,00
2) Svalutazioni	0,00	0,00	0,00
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00
1) Proventi	0,00	0,00	0,00
2) Oneri	0,00	0,00	0,00
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	21.062.926,39	21.128.694,61	-65.768,22
<b>RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO</b>	<b>-7.270.000,00</b>	<b>-29.628.163,37</b>	<b>22.358.163,37</b>
FUTURI ACCANTONAMENTI	0,00	0,00	0,00
UTILIZZO RISERVE DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	7.270.000,00	29.628.163,37	-22.358.163,37
<b>RISULTATO A PAREGGIO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## 1.2 IL BUDGET ECONOMICO ANNUALE (ESCLUSI I FINANZIAMENTI ESTERNI)

A) PROVENTI OPERATIVI	2026	2025	Differenze
I. PROVENTI PROPRI	90.200.000,00	86.650.000,00	3.550.000,00
1) Proventi per la didattica	90.200.000,00	86.650.000,00	3.550.000,00
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	0,00	0,00	0,00
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	0,00	0,00	0,00
II. CONTRIBUTI	350.600.000,00	347.625.000,00	2.975.000,00
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	346.300.000,00	342.925.000,00	3.375.000,00
2) Contributi Regioni e Province autonome	4.300.000,00	4.700.000,00	-400.000,00
3) Contributi altre Amministrazioni locali	0,00	0,00	0,00
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	0,00	0,00	0,00
5) Contributi da Università	0,00	0,00	0,00
6) Contributi da altri (pubblici)	0,00	0,00	0,00
7) Contributi da altri (privati)	0,00	0,00	0,00
III. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	19.766.504,00	25.851.946,32	-6.085.442,32
IV. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	27.278.635,49	9.213.784,00	18.064.851,49
di cui riserve derivanti dalla contabilità finanziaria	17.193.155,49	0,00	17.193.155,49
V. VARIAZIONE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00
VI. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALI PROVENTI (A)</b>	<b>487.845.139,49</b>	<b>469.340.730,32</b>	<b>18.504.409,17</b>
B) COSTI OPERATIVI			
VII. COSTI DEL PERSONALE	320.788.132,31	305.373.526,37	15.414.605,94
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	233.582.132,31	221.056.681,37	12.525.450,94
a) docenti / ricercatori	227.784.423,45	213.391.291,37	14.393.132,08
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	2.177.388,86	4.020.350,00	-1.842.961,14
c) docenti a contratto	1.681.870,00	1.821.330,00	-139.460,00
d) esperti linguistici	810.400,00	712.000,00	98.400,00
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	1.128.050,00	1.111.710,00	16.340,00
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	87.206.000,00	84.316.845,00	2.889.155,00
VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	143.907.758,64	164.295.394,69	-20.387.636,05
1) Costi per sostegno agli studenti	19.758.344,38	23.468.865,52	-3.710.521,14
2) Costi per il diritto allo studio	24.071.504,00	30.287.773,00	-6.216.269,00
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	552.465,30	637.831,20	-85.365,90
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	0,00	0,00	0,00
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	5.796.446,84	6.340.838,54	-544.391,70
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0,00	0,00	0,00
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	7.140.463,63	7.209.008,90	-68.545,27
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	69.878.066,05	73.077.713,25	-3.199.647,20
9) Acquisto altri materiali	1.173.142,63	1.499.660,92	-326.518,29
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0,00	0,00	0,00
11) Costi per godimento beni di terzi	10.181.340,84	15.962.103,99	-5.780.763,15
12) Altri costi	5.355.984,97	5.811.599,37	-455.614,40
IX. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	8.303.976,00	7.204.109,00	1.099.867,00
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	357.419,00	378.365,00	-20.946,00
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	7.946.557,00	6.825.744,00	1.120.813,00
3) Svalutazione immobilizzazioni	0,00	0,00	0,00
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0,00	0,00	0,00
X. ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	0,00	0,00	0,00
XI. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.074.568,00	2.179.118,00	-104.550,00
<b>TOTALI COSTI (B)</b>	<b>475.074.434,95</b>	<b>479.052.148,06</b>	<b>-3.977.713,11</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</b>	<b>12.770.704,54</b>	<b>-9.711.417,74</b>	<b>22.482.122,28</b>
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-76.303,44	-77.396,08	1.092,64
1) Proventi finanziari	0,00	0,00	0,00
2) Interessi ed altri oneri finanziari	-76.303,44	-77.396,08	1.092,64
3) Utile e perdite su cambi	0,00	0,00	0,00
D) RETTIFICHE DI VALORI FINANZIARIE	0,00	0,00	0,00
1) Rivalutazioni	0,00	0,00	0,00
2) Svalutazioni	0,00	0,00	0,00
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00
1) Proventi	0,00	0,00	0,00
2) Oneri	0,00	0,00	0,00
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	19.964.401,10	19.839.349,55	125.051,55
<b>RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO</b>	<b>-7.270.000,00</b>	<b>-29.628.163,37</b>	<b>22.358.163,37</b>
RITENUTE A FAVORE DEL BILANCIO	0,00	0,00	0,00
<b>RISULTATO ECONOMICO (A+B +/-C +/-D +/-E -F)</b>	<b>-7.270.000,00</b>	<b>-29.628.163,37</b>	<b>22.358.163,37</b>
FUTURI ACCANTONAMENTI	0,00	0,00	0,00
UTILIZZO RISERVE DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	7.270.000,00	29.628.163,37	-22.358.163,37
<b>RISULTATO A PAREGGIO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

### 1.3 IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI ANNUALE

A) INVESTIMENTI / IMPIEGHI 2026		B) FONTI DI FINANZIAMENTO 2026		
Voci	Importo investimento	I) Contributi da terzi finalizzati (in conto capitale o conto impianti)	II) Risorse da indebitamento	III) Risorse proprie
		Importo	Importo	Importo
<b>I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>157.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>157.000,00</b>
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	157.000,00	0,00	0,00	157.000,00
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0,00	0,00	0,00	0,00
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	0,00	0,00	0,00	0,00
5) Altre immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>7.001.919,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.001.919,60</b>
1) Terreni e fabbricati	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Impianti e attrezzature	3.311.305,00	0,00	0,00	3.311.305,00
3) Attrezzature scientifiche	417.200,00	0,00	0,00	417.200,00
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	1.007.414,60	0,00	0,00	1.007.414,60
5) Mobili e arredi	540.000,00	0,00	0,00	540.000,00
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.720.000,00	0,00	0,00	1.720.000,00
7) Altre immobilizzazioni materiali	6.000,00	0,00	0,00	6.000,00
<b>III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>7.158.919,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.158.919,60</b>

## 2. ANALISI DI CONTESTO

La programmazione economica per l'anno 2026 ha preso avvio con la presentazione al Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 30 settembre 2025, delle "Linee guida per la predisposizione del bilancio di previsione 2026-2028", documento nel quale venivano riportati gli elementi fondamentali caratterizzanti il contesto esterno, attuale e prospettico, a livello macroeconomico, politico e geopolitico. La finalità dell'analisi era quella di definire la cornice entro la quale venivano sviluppate le principali valutazioni economiche riguardanti la programmazione d'Ateneo per il 2026 ed in particolare il finanziamento pubblico prevedibile per il Sistema Universitario, essendo quest'ultimo strettamente correlato allo "status" della finanza pubblica nazionale e, congiuntamente, alle scelte politiche degli Esecutivi in carica, avendo ben chiara, comunque, l'interdipendenza tra congiunture nazionali e fattori di contesto globale non governabili dai singoli Stati.

In maniera molto sintetica, le valutazioni, sviluppate in quella sede, avevano evidenziato:

**A livello macro**, un quadro geopolitico internazionale fortemente instabile, caratterizzato da una recrudescenza degli eventi bellici in corso in Europa ed in Medio Oriente, e inasprito, per quanto attiene agli effetti deprimenti sulle Economie globali, da altalenanti politiche commerciali protezionistiche degli Stati Uniti. Un quadro geopolitico nuovo, più frammentato e molto meno distensivo, anche rispetto al recente passato, in cui si stanno ridefinendo pesi ed equilibri nelle relazioni internazionali e nelle alleanze a livello globale.

Per i Paesi come il nostro, con elevato debito sovrano, e quindi più sensibili agli effetti congiunturali, questi scenari, fortemente instabili, hanno determinato e continuano a determinare, inevitabilmente, un acuirsi delle fragilità strutturali del Paese e quindi delle criticità nel rispondere a cicli economici avversi indotti da mutamenti di contesto globale non governabili dai singoli stati nazionali.

Ricordiamo inoltre, quale ulteriore fattore di complessità per le previsioni macroeconomiche, il ripristino, dal 2024, di un innovato Patto di Stabilità e Crescita e gli stringenti vincoli di spesa che derivano dalla nuova governance economica europea che hanno comportato inevitabilmente una riduzione dei margini di manovra delle politiche pubbliche attuabili con le leggi di bilancio.

La stessa esiguità della Manovra per il 2026 contenuta nell'attuale DDL di Bilancio 2026-2028 (18 miliardi circa), finanziata per almeno 5 miliardi da tagli alla spesa pubblica, e, congiuntamente, le

proiezioni molto contenute di crescita economica, confermano, in primo luogo le priorità individuate ed esplicitate dall'attuale Esecutivo riguardanti la messa in sicurezza dei conti pubblici nazionali ed il risanamento del disavanzo allo scopo di uscire dalla procedura europea per deficit eccessivo; in secondo luogo, evidenziano un minore impulso legato agli obiettivi di crescita economica che avrebbe richiesto politiche più sostenute per investimenti produttivi e capitale umano, confermate appunto dai moderati tassi di aumento del PIL, previsti sempre al di sotto dell'1%, e comunque al di sotto anche della crescita della zona Euro (le previsioni nazionali collocano la crescita del Pil intorno allo + 0,5% nel 2025 e al + 0,7% nel 2026, mentre la crescita media dell'area euro nello stesso periodo è attesa intorno all'1,2% nel 2025 e poco sopra l'1% nel 2026).

Si ritiene, così, quale considerazione di principio generale, che le politiche economiche, definite soprattutto nelle leggi di Bilancio, rappresentino comunque "scelte" dei Governi incaricati, e quindi decisioni politiche inerenti al trovar soluzione a situazioni di crisi e a dare risposte ai problemi di crescita e sviluppo, nel novero delle soluzioni possibili, che non sono univoche e sono, ovviamente, sempre politicamente orientate da visioni differenti sul futuro.

**Per quanto riguarda il sistema universitario nazionale**, sempre in sede di presentazione delle Linee guida, avevamo osservato che, stante gli elementi informativi disponibili nel mese di settembre, il FFO 2026 risultava sostanzialmente stabile con quello del 2025 (9,4 miliardi di euro), considerati gli importi iscritti nel Bilancio dello Stato 2025-2027 (capitolo 1694, Tabella 11, "Fondo di finanziamento Ordinario delle Università"). L'attuale formulazione del DDL di Bilancio 2026-2028, in corso di discussione presso le Camere, conferma, ad oggi, la sostanziale invarianza del finanziamento pubblico 2026 (+ 30 milioni di euro rispetto al 2025), a fronte però di una crescita molto importante e accelerata delle spese di personale, una crescita possiamo dire inedita, per impatto economico sulle Università, che ha portato il Sistema nel suo complesso ad un forte ridimensionamento delle sue performance economico finanziarie.

Rinviando al seguito della trattazione un'analisi più articolata di queste tendenze che coinvolgono l'intero Sistema Universitario, **per quanto riguarda l'Ateneo**, l'impatto negativo delle dinamiche sopra riportate è risultato più accentuato, a seguito di una crescita più sostenuta dei costi retributivi rispetto ai principali Atenei benchmark.

Questo, come vedremo, ha portato ad una chiusura della previsione 2026 ancora in disequilibrio, seppure più contenuto rispetto alla previsione dell'anno corrente.



## 2.1 ANALISI DEL BILANCIO UNICO DI PREVISIONE 2026-2028

Tenuto conto dei fattori sopra esposti, nella predisposizione della proposta di Bilancio Unico di Previsione 2026, preso atto della rigidità di contenimento della spesa obbligatoria ad oggi cumulata e dell'impossibilità di incidere, per grandi numeri, sulle dinamiche che regolano il finanziamento pubblico e l'entrata propria, si è proceduto, in prima istanza, a riflettere sulla componente di spesa che marginalmente, invece, sarebbe potuta rientrare nelle leve di governo dell'Ateneo, e cioè la spesa corrente e ordinaria legata al funzionamento generale dell'Ateneo, osservata nel suo complesso e nella molteplicità delle sue strutture.

Si è inteso così procedere, nella contingenza, a dare soluzione alla complessità di composizione di questa proposta di bilancio, riservando però una riflessione a parte, di più ampio respiro, che affronti e avvii una preliminare discussione sugli impegni strutturali di medio periodo legati all'attivazione del Campus Mind, i cui punti di attenzione sono esposti nelle "Conclusioni" di questa preliminare trattazione.

Nell'estrema sintesi di questa premessa e allo scopo di dar conto delle valutazioni economiche sviluppate, il cui esito è appunto confluito nella proposta di bilancio 2026 riassunta nel seguito, gli elementi di osservazione hanno riguardato i "fondamentali" del bilancio universitario, e cioè:

1. il FFO;
2. I costi del personale;
3. Le politiche di razionalizzazione della spesa corrente e ricorrente;
4. Il conto economico previsionale, quale sintesi del processo di analisi di cui ai punti precedenti.

### 2.1.1 Il FFO 2026: un'analisi comparativa.

La determinazione della stima del FFO per il 2026 si è basata sui seguenti elementi informativi, noti al momento della predisposizione della proposta di bilancio:

1. Lo stanziamento attualmente previsto nel **Disegno di Legge di Bilancio per il 2026**, in corso di discussione alle Camere (DDL per il 2026-2028, Tabella 11, capitolo 1694) che conferma le statuizioni della Legge di Bilancio 2025-2027, relativamente alle proiezioni sull'anno 2026 (circa 9,4 miliardi di euro, con un lieve incremento di + 30 milioni rispetto al 2025);

2. Tiene conto **dell'assegnazione effettiva delle prime componenti del FFO 2025** e dei relativi pesi delle stesse assegnazioni dell'Ateneo rispetto al Sistema nazionale; per completezza informativa le attuali assegnazioni definitive delle componenti del FFO 2025 confermano le previsioni iniziali formulate dall'Ateneo sul Bilancio di previsione 2025;
3. **Un'ipotesi invece di assegnazione della componente "No tax area"**, disposta dal legislatore con la Legge di Bilancio per il 2021, finalizzata a dare copertura alla perdita di gettito per Atenei che dispongano ulteriori e più favorevoli interventi a favore degli studenti meno abbienti, oltre a quelli già disposti dalla legge (165 milioni a livello nazionale);
4. Tiene conto infine della recente assegnazione, disposta a parte, ma rientrante nel perimetro del FFO, della **Programmazione Triennale del Ministero 2024-2026** (Pro3, assegnata con DM 561 del 5 agosto 2025), compendiate per l'anno 2025 in 6,792 milioni di euro e per l'anno 2026 in 4,144 milioni di euro.

Le risultanze degli elementi di valutazione di cui sopra, hanno portato alla seguente composizione del FFO non vincolato 2026 per complessivi 338,7 milioni di euro, così raffrontata con le assegnazioni degli anni precedenti:

TRASFERIMENTI DA PARTE DELLO STATO: FFO NON VINCOLATO							DIFFERENZE ASSEGNAZIONE UNIMI 2025-2024
Quote FFO (solo Università Statali)	Stima 2026	2025			2024		
	FFO riparto non ancora disponibile UNIMI	FFO Nazionale	FFO Unimi	peso% sul sistema nazionale	FFO Unimi	peso% sul sistema nazionale	
COMPONENTI QUOTA BASE		2025			2024		
SOLO UNIVERSITA' STATALI			Nazionale	Unimi	%	Unimi	%
Quota costo standard			2.450.000.000,00	89.344.002,00	3,65%	82.724.959,00	3,76%
Quota "consolidato storico"		L'incremento rispetto al 2025	1.559.041.596,00	58.638.636,00	3,76%	61.313.297,00	3,79%
Consolidamento scatti stipendiali		riguarda un maggior	146.264.709,00	6.340.917,00	4,34%	6.340.917,00	4,34%
Consolidamento valorizzazione PTA		stanziamento nazionale di 30	48.190.610,00	2.030.680,00	4,21%	2.030.680,00	4,21%
Integrazione quota base		milioni, la ripartizione dei	150.000.000,00	5.158.345,00	3,44%	5.396.337,00	3,76%
Piani straordinari conclusi		"resti da sistema" e la	477.418.708,00	18.493.261,00	3,87%	-	-
Recuperi/attribuzioni su quota base		maternità ricercatrici	-	45.338,00	-	484.762,00	-
TOTALE INTERVENTI QUOTA BASE	182.396.621,00		4.830.915.623,00	180.051.179,00	3,73%	157.321.428,00	3,78%
COMPONENTI QUOTA PREMIALE							
Qualità della ricerca			1.500.000.000,00	66.337.639,00	4,42%	63.684.134,00	4,42%
Politiche di reclutamento			500.000.000,00	23.982.909,00	4,80%	23.903.884,00	4,98%
Valorizzazione dell'autonomia responsabile			500.000.000,00	18.065.196,00	3,61%	18.591.117,00	3,87%
TOTALE INTERVENTI QUOTA PREMIALE	108.385.744,00		2.500.000.000,00	108.385.744,00	4,34%	106.179.135,00	4,42%
COMPONENTI INTERVENTO PEREQUATIVO							
Intervento perequativo (contenimento oscillazioni FFO + 1% /+ 6% rispetto all'anno precedente) e accelerazione			141.000.000,00	4.373.635,00		3.368.842,00	2,48%
TOTALE INTERVENTO PEREQUATIVO	4.373.635,00		141.000.000,00	4.373.635,00	3,10%	3.368.842,00	2%
ALTRI INTERVENTI FFO NON VINCOLATO							
Piani straordinari in corso	29.300.000,00		648.103.894,00	29.297.195,00	4,52%	47.431.084,00	4,18%
No tax area (legge di bilancio 2017)-ipotesi 2025 e 2026	2.304.421,00		105.000.000,00	2.304.421,00	2,19%	2.350.030,00	2,24%
No tax area (legge di bilancio 2021)	6.095.579,00		165.000.000,00	6.072.000,00	3,68%	6.069.174,00	3,68%
Programmazione triennale	4.144.000,00		68.000.000,00	6.792.398,00	9,99%	1.699.913,00	0,00%
Finanziamento per il semestre filtro di Medicina, Veterinaria ed Odontoiatria	1.700.000,00		50.000.000,00	1.700.000,00	3,40%		
TOTALE ALTRI INTERVENTI	43.544.000,00		1.036.103.894,00	46.166.014,00	4,46%	57.550.201,00	-
TOTALE GENERALE FFO NON VINCOLATO	338.700.000,00		8.508.019.517,00	338.976.572,00	3,98%	324.419.606,00	-
							14.556.966,00

Osserviamo così una sostanziale stabilità del FFO previsto per il 2026 (338,7 milioni di euro) con il FFO 2025 (338,9 milioni di euro), con un incremento, però, rispetto all'anno 2024 di circa +14,5 milioni di euro.

Analizzeremo nel seguito in che modo tali incrementi del FFO risultino compatibili con l'evoluzione, negli stessi anni, dei costi del personale.

## 2.1.2 I costi retributivi

La spesa del personale, per effetto dei piani straordinari di reclutamento, aggiuntivi a quelli ordinari, e degli incrementi retributivi derivanti dai contratti collettivi (personale tecnico amministrativo) e dalla legge (personale docente), mostra negli anni la seguente evoluzione:

Descrizione Voce COAN - quarto livello	2023	2024	2025	2026	Variazione 2026 vs 2025	Variazione 2026 - 2023
COMPETENZE FISSE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	142.810.140,39	160.085.134,60	165.962.351,00	174.435.000,00		
COMPENSI ACCESSORI PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	1.604,27	758,94	2.663,00	3.500,00		
SUPPLENZE E AFFIDAMENTI DOCENTI E RICERCATORI	522.200,00	452.050,00	178.600,00	170.000,00		
CONTRIBUTI A CARICO ENTE AL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	42.184.995,48	47.171.717,73	48.676.700,00	52.033.000,00		
IRAP SUL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	11.932.787,73	13.294.969,51	13.653.830,00	14.304.500,00		
COMPETENTE FISSE AL PERSONALE DIRIGENTE	675.872,91	725.616,23	635.885,00	885.000,00		
COMPENSI ACCESSORI PERSONALE DIRIGENTE	317.439,69	337.256,60	295.314,00	775.500,00		
CONTRIBUTI A CARICO ENTE PERSONALE DIRIGENTE	338.529,31	375.229,09	355.416,00	403.500,00		
IRAP PERSONALE DIRIGENTE	97.637,32	105.704,82	103.488,00	121.000,00		
COMPETENTE FISSE AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO TI	51.690.558,57	57.438.785,72	58.111.992,00	57.800.000,00		
INDENNITA' E COMPETENZE ACCESSORIE AL PERSONALE TA TEMPO INDETERMINATO	900.171,91	866.795,81	916.803,00	916.500,00		
CONTRIBUTI A CARICO ENTE PERSONALE TA TEMPO INDETERMINATO	17.194.252,95	19.075.207,53	19.208.683,00	18.520.000,00		
COMPETENTE FISSE AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO TD	105.438,82	12.874,59	39.005,00	170.000,00		
INDENNITA' E COMPETENZE ACCESSORIE AL PERSONALE TA TEMPO DETERMINATO	1.689,42	0,00	0 -			
CONTRIBUTI A CARICO ENTE PERSONALE TA TEMPO DETERMINATO	37.790,81	6.825,88	12.025,00	62.000,00		
STRAORDINARIO AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	552.493,99	527.822,27	438.166,00	570.000,00		
IRAP PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	4.474.673,72	4.967.018,50	5.041.831,00	5.015.000,00		
	<b>273.838.277,29</b>	<b>305.443.767,82</b>	<b>313.632.752,00</b>	<b>326.184.500,00</b>	<b>12.551.748,00</b>	<b>52.346.222,71</b>

Di cui:

COMPARTI	2023	2024	2025	2026	Variazione 2026 - 2023	%
Costi del personale docente	197.451.727,87	221.004.630,78	228.474.144,00	240.946.000,00	<b>43.494.272,13</b>	<b>22,03%</b>
Costi dei PTAB e Dirigenti	76.386.549,42	84.439.137,04	85.158.608,00	85.238.500,00	<b>8.851.950,58</b>	<b>11,59%</b>
<b>COSTI COMPLESSIVI DEL PERSONALE</b>	<b>273.838.277,29</b>	<b>305.443.767,82</b>	<b>313.632.752,00</b>	<b>326.184.500,00</b>	<b>52.346.222,71</b>	<b>19,12%</b>

La crescita dei costi retributivi 2023-2026 per complessivi 52,346 milioni di euro deve essere osservata con l'andamento del FFO nelle stesse annualità:

TRASFERIMENTI DA PARTE DELLO STATO: TRASFERIMENTI DA PARTE DEL MUR PER FFO E ALTRO VINCOLATO					DIFFERENZE ASSEGNAZIONE 2026- 2025	DIFFERENZE ASSEGNAZIONE 2026- 2023
Quote FFO (solo Università Statali)	2026	2025	2024	2023		
	FFO Unimi	FFO Unimi	FFO Unimi	FFO Unimi		
Quota base (compresa integrazione ex DL 34)	182.396.621,00	180.051.179,00	157.321.428,00	165.594.569,00	2.345.442,00	16.802.052,00
Quota premiale	108.385.744,00	108.385.744,00	106.179.135,00	112.913.138,00	-	4.527.394,00
<b>TOTALE BASE + PREMIALE</b>	<b>290.782.365,00</b>	<b>288.436.923,00</b>	<b>263.500.563,00</b>	<b>278.507.707,00</b>	<b>2.345.442,00</b>	<b>12.274.658,00</b>
Intervento perequativo 2024 (-4%/0% e accelerazione)	4.373.635,00	4.373.635,00	3.368.842,00	4.257.413,00	-	116.222,00
<b>TOT. BASE + PREMIALE + PEREQUATIVO</b>	<b>295.156.000,00</b>	<b>292.810.558,00</b>	<b>266.869.405,00</b>	<b>282.765.120,00</b>	<b>2.345.442,00</b>	<b>12.390.880,00</b>
Piani straordinari	29.300.000,00	29.297.195,00	47.431.084,00	32.134.191,00	2.805,00	2.834.191,00
No tax area (legge di bilancio 2018)	2.304.421,00	2.304.421,00	2.350.030,00	2.466.135,00	-	161.714,00
No tax area (legge di bilancio 2021)*	6.095.579,00	6.072.000,00	6.069.174,00	3.680.900,00	23.579,00	2.414.679,00
Scatti stipendiali docenti e una tantum	-	0,00	-	6.074.693,00	-	6.074.693,00
Programma Rita Levi Montalcini	-	0,00	-	-	-	-
Programmazione triennale	4.144.000,00	6.792.398,00	-	2.471.687,00	- 2.648.398,00	1.672.313,00
Integrazione programmazione (DL 34/2020-quota 30% programmazione triennale)	-	0,00	1.699.913,00	2.260.420,00	-	2.260.420,00
Valorizzazione PTA (legge di bilancio 2022)	-	0,00	-	2.030.680,00	-	2.030.680,00
Altri interventi di cui al DM FFO non vincolati (maternità, commissioni abilitazione, chiamate dirette...) e semestre filtro 2025 e 2026	1.700.000,00	1.700.000,00	-	272.565,85	-	1.427.434,15
<b>TOTALE FFO NON VINCOLATO O POSTO A COPERTURA DI SPESE FISSE</b>	<b>338.700.000,00</b>	<b>338.976.572,00</b>	<b>324.419.606,00</b>	<b>334.156.391,85</b>	<b>- 276.572,00</b>	<b>4.543.608,15</b>

In estrema sintesi, possiamo così osservare dai prospetti di cui sopra, riportanti, per gli anni 2023-2026, i valori dei costi retributivi e l'assegnazione del FFO, che:

1. Nel confronto tra l'anno 2025 e quello 2026, i costi retributivi evidenziano un incremento di circa 12,5 milioni di euro, a fronte di una sostanziale invarianza del FFO nelle due annualità considerate;
2. In un confronto temporalmente più esteso riguardante gli anni 2023 e 2026, i costi retributivi hanno manifestato una crescita di + 52,3 milioni di euro, a fronte di un incremento del FFO di + 4,5 milioni di euro;
3. Se consideriamo un arco temporale ancora più esteso, 2022-2026, allo scopo di considerare l'avvio del piano straordinario 2022-2026 disposto dal comma 297, articolo 1, della Legge 234/2021, le risultanze sono di un aumento, negli anni indicati, di + 22,7 milioni del FFO, a fronte di una crescita di + 58,1 milioni dei costi del personale:

2026 - 2022		
	Anno 2022	Differenza anni 2026-2022
<b>FFO</b>	316.000.000,00	22.700.000,00
<b>Spese di personale</b>	268.000.000,00	58.184.500,00

Ora, a fronte di questi dati e osservando l'evoluzione storica di queste dinamiche per capirne le possibili tendenze future, è possibile formulare alcune considerazioni.

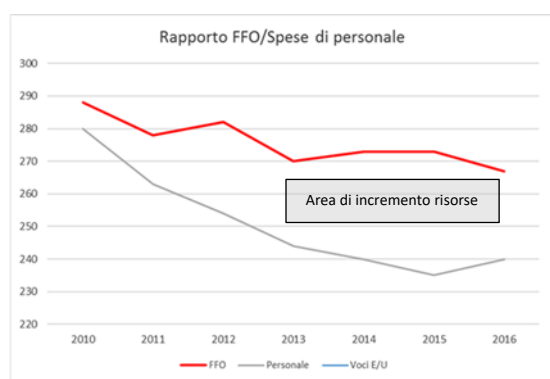
1) Negli anni 2008-2016, a seguito della gravissima crisi finanziaria che ha investito gli Stati nazionali a livello globale, nel nostro Paese, tra le altre misure di politica economica volte a contenere gli effetti negativi del crollo delle borse mondiali, fu assunta dal Governo in carica la decisione di intervenire con tagli lineari in tutti i comparti di spesa pubblica, compreso il Sistema Universitario Statale.

Tali misure, introdotte con il noto D.L. 112/2008 (la cosiddetta "Manovra estiva del 2008"), comportarono per le Università Pubbliche il blocco calmierato del turn over ed il congelamento degli incrementi retributivi, per il personale contrattualizzato e non.

Tali blocchi retributivi erano accompagnati da una decrescita costante e progressiva del FFO, definita dal legislatore nella citata norma.

L'effetto che si ebbe, a livello di Sistema e verificato anche al nostro interno, fu che la riduzione di risorse pubbliche disposta dallo stesso legislatore ebbe un effetto assai meno dirompente della decrescita dei costi retributivi determinata dalla calmierazione del turn over e del blocco degli aumenti stipendiali.

Prescindendo da considerazioni di principio sulla valenza strategica del capitale umano all'interno di Organizzazioni che si occupano di formazione e ricerca e su interventi che la deprimono, da un punto di vista puramente tecnico, questa manovra e le asimmetrie di decrescita che ha manifestato portarono, negli anni considerati, ad un aumento importante di risorse economiche nel Sistema e anche presso il nostro Ateneo.



Ricordiamo che questo ci consentì di finanziare grandi opere, senza ricorrere all'indebitamento, parte delle quali portate a compimento proprio in quegli anni (per citare i più importanti, 38 milioni per il completamento del Polo di Lodi, 29 milioni per l'edificazione di via Celoria 18, 50 milioni quale avvio del finanziamento per il Campus Mind).

Questa constatazione storica, porta a riflettere sul fatto che i blocchi sul turn over e sugli incrementi retributivi del personale universitario, prescindendo da considerazioni di merito, manifestano, con i blocchi, una potenzialità di decremento (o viceversa di incremento) molto maggiore rispetto a quanto il legislatore e gli Esecutivi allora in carica (III° Governo Berlusconi) avevano impostato come riduzione del FFO.

2) In un'analisi più particolareggiata, la constatazione storica di cui al punto 1), dà anche evidenza dei meccanismi distorsivi del turn over basati sui Punti Organico, che avevano la finalità di contenere nel tempo i costi retributivi. Infatti, si può ritenere che l'evoluzione esponenziale dei costi del personale sia anche determinata dal fatto che tale meccanismo che considera, di fatto, il punto organico come un "costo standard annuale di sistema", non tiene conto, in realtà, degli effettivi oneri che questo sistema di arruolamento porterà nel futuro, determinati dagli incrementi

retributivi, posti per legge, a carico del bilancio (D. Lgs 165/2001). Quest'ultima considerazione non riguarda certo i posti finanziati da terzi, i cui aumenti sono nel tempo richiesti al soggetto finanziatore, ma riguarda l'utilizzo dei punti organico ordinari, di quelli straordinari ma anche delle posizioni finanziate su progetti di ricerca, il cui costo è congelato alla data iniziale d'impegno delle risorse (es. Dipartimenti di Eccellenza...).

3) È plausibile ritenere che l'esplosione accelerata dei costi retributivi cui stiamo assistendo, a livello di Sistema (non solo dell'Ateneo), sia determinata anche dalle tempistiche strette indicate dal legislatore per le prese di servizio (quindi costi assunti) del Piano straordinario 2022-2026, non integralmente finanziate dal FFO e comunque basate sul meccanismo del "Punto Organico" che non è in grado di riflettere gli oneri effettivi prospettici.

### **2.1.3. Misure di razionalizzazione della spesa di gestione**

Abbiamo già accennato che il FFO stimabile sulla base degli elementi di contesto e l'andamento dei costi del personale, hanno comportato alcune criticità di chiusura della previsione 2026, come anche occorso con la previsione dell'anno in corso.

Si tenga conto infatti che, nella previsione 2026, il margine di risorse disponibili che residuano dal FFO, dopo la chiusura della spesa obbligatoria, è di circa 10 milioni di euro. È altrettanto evidente che, in questo contesto, la tassazione studentesca rappresenta una variabile economica fondamentale per dar copertura ai restanti costi per le risorse umane non rientranti nella spesa obbligatoria (borse di studio, contratti d'insegnamento, formazione...) e ai costi di gestione.

Ciò posto, considerate tali complessità, **si è proceduto a verificare la possibilità di razionalizzare e contenere la spesa corrente, con l'obiettivo ultimo però di mantenere la qualità degli attuali livelli di servizio.**

Come vedremo nel seguito, questo è stato possibile, anche se non risolutivo, grazie all'impegno profuso dalle strutture centrali nel verificare, in una logica non inerziale di acritica spesa incrementale, eventuali modalità più efficienti di gestione dei servizi, anche calibrando le richieste di risorse annuali con la concreta fattibilità delle iniziative proposte, ovvero analizzando attività e servizi esistenti rispondenti ormai ad interessi di "nicchia" o sottoutilizzati.

Tale analisi, sviluppata durante l'intero mese di ottobre, ha condotto alle seguenti misure di razionalizzazione della spesa corrente o ricorrente:

Centro di Responsabilità Amministrativa	2026	2025	Differenza
	Totale	Totale	
Direzione Edilizia e Sostenibilità	40.945.000,00	42.560.160,00	- 1.615.160,00
Direzione ICT	15.381.785,00	16.134.967,00	- 753.182,00
Direzione Centrale Acquisti	1.700.000,00	1.950.000,00	- 250.000,00
Direzione Servizi Patrimoniali, Immobiliari ed Assicurativi	21.734.000,00	25.813.767,00	- 4.079.767,00
Direzione Comunicazione ed Eventi Istituzionali	223.000,00	150.000,00	73.000,00
Direzione Segreterie Studenti e Diritto allo Studio	7.050.000,00	7.397.000,00	- 347.000,00
Direzione Didattica e Formazione	1.000.000,00	1.150.000,00	- 150.000,00
Direzione Affari Istituzionali	410.000,00	410.000,00	-
Direzione Servizi per la Ricerca	6.750.000,00	6.850.000,00	- 100.000,00
Direzione Servizi Bibliotecari dell'Ateneo	10.129.809,01	10.734.063,31	- 604.254,30
Direzione Innovazione e Valorizzazione delle Conoscenze	1.276.000,00	2.420.000,00	- 1.144.000,00
Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Scienze	345.000,00	350.000,00	- 5.000,00
Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane	600.000,00	600.000,00	-
Centro Funzionale MOBE	45.000,00	45.000,00	-
Centro Funzionale delle Aziende Agrarie d'Ateneo	450.000,00	450.000,00	-
COSP - Centro per l'Orientamento allo Studio e alle Professioni	1.184.035,00	1.325.515,00	- 141.480,00
Centro per l'Innovazione Didattica e le Tecnologie Multimediali	790.500,00	885.900,00	- 95.400,00
SLAM - Centro Linguistico d'Ateneo	1.401.905,00	1.442.845,00	- 40.940,00
Scuola di Giornalismo	250.000,00	250.000,00	-
<b>TOTALE</b>	<b>111.666.034,01</b>	<b>120.919.217,31</b>	<b>- 9.253.183,30</b>

Contestualmente, si è proceduto a “congelare” inizialmente il 20% del FUD annuale dei Dipartimenti, nelle more di verificare, a completamento delle chiusure del bilancio di previsione 2026, il rispetto, o meno, delle condizioni di equilibrio economico della prossima gestione.

Come vedremo nel seguito, l'esito del processo di razionalizzazione della spesa centrale, stante le attuali determinazioni del FFO e dei costi retributivi, non ha condotto ad un positivo risultato di chiusura, seppure più contenuto di quello dell'esercizio in corso.

Pertanto, l'attuale formulazione del bilancio di previsione per il 2026, non contiene il 20% di risorse del FUD dipartimentale, inizialmente solo “congelato”.

In sintesi, le complessive misure di contenimento hanno portato a una riduzione di - 10,858 milioni di euro, così articolata:

SINTESI RAZIONALIZZAZIONE DEI COSTI		
<b>TOTALE RIDUZIONI DI COSTO DIREZIONI CENTRALI</b>		<b>- 9.253.183,30</b>
<i>di cui costi correnti</i>	<b>- 9.498.207,22</b>	
<i>di cui costi di investimento</i>	<b>245.023,92</b>	
<b>TOTALE RIDUZIONI DI COSTO DIPARTIMENTI</b>		<b>- 1.605.569,27</b>
<b>TOTALE MISURE DI CONTENIMENTO</b>		<b>- 10.858.752,57</b>

#### 2.1.4 Il Conto Economico previsionale 2026 in sintesi

L'esito finale delle valutazioni e dei processi di analisi riassunti nelle pagine precedenti, ha condotto alla seguente formulazione del bilancio previsionale 2026 che evidenzia uno squilibrio di circa – 24 milioni di euro, coperto in ogni caso da risorse patrimoniali proprie rappresentate da:

- € 17.193.155,49 di **riserve di contabilità finanziaria** derivanti da più fondi accantonati nello Stato Patrimoniale Iniziale e riconducibili ad economie su progetti per perenzione amministrativa (impegni non più dovuti) o per disponibilità di stanziamento delle Direzioni centrali non riattribuite;
- € 7.270.000,00 derivano invece da **riserve di contabilità economico patrimoniale**, di cui € 1.270.000,00 a copertura della seconda annualità del bando “una tantum” per assegni di ricerca, deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 3 ottobre 2024, mentre € 6.000.000,00 derivanti dal residuo risultato d'esercizio 2024, definitivamente accertato dopo la copertura del budget degli investimenti previsti per l'anno 2026.



BUDGET ECONOMICO (ESCLUSI FINANZIAMENTI ESTERNI)	2026	2025	Differenze
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
I. PROVENTI PROPRI	90.200.000,00	86.650.000,00	3.550.000,00
II. CONTRIBUTI	350.600.000,00	347.625.000,00	2.975.000,00
III. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIF	19.766.504,00	25.851.946,32	-6.085.442,32
IV. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	27.278.635,49	9.213.784,00	18.064.851,49
<b>DI CUI RISERVE DERIVANTI DALLA CONTABILITA' FINANZIARIA</b>	<b>17.193.155,49</b>	<b>0,00</b>	<b>17.193.155,49</b>
V. VARIAZIONE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00
VI. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INT	0,00	0,00	0,00
<b><u>TOTALI PROVENTI (A)</u></b>	<b>487.845.139,49</b>	<b>469.340.730,32</b>	<b>18.504.409,17</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
VII. COSTI DEL PERSONALE	320.788.132,31	305.373.526,37	15.414.605,94
VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	143.907.758,64	164.295.394,69	-20.387.636,05
IX. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	8.303.976,00	7.204.109,00	1.099.867,00
X. ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	0,00	0,00	0,00
XI. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.074.568,00	2.179.118,00	-104.550,00
<b><u>TOTALI COSTI (B)</u></b>	<b>475.074.434,95</b>	<b>479.052.148,06</b>	<b>-3.977.713,11</b>
<b><u>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</u></b>	<b>12.770.704,54</b>	<b>-9.711.417,74</b>	<b>22.482.122,28</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-76.303,44</b>	<b>-77.396,08</b>	<b>1.092,64</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORI FINANZIARIE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFE</b>	<b>19.964.401,10</b>	<b>19.839.349,55</b>	<b>125.051,55</b>
<b>RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO</b>	<b>-7.270.000,00</b>	<b>-29.628.163,37</b>	<b>22.358.163,37</b>
RITENUTE A FAVORE DEL BILANCIO		0,00	0,00
<b>RISULTATO ECONOMICO (A+B +/-C +/-D +/-E -F)</b>	<b>-7.270.000,00</b>	<b>-29.628.163,37</b>	<b>22.358.163,37</b>
FUTURI ACCANTONAMENTI	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIZZO RISERVE DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE</b>	<b>7.270.000,00</b>	<b>29.628.163,37</b>	<b>-22.358.163,37</b>
<b>RISULTATO A PAREGGIO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Da un punto di vista tecnico, si evidenzia il diverso trattamento contabile sull'utilizzo delle riserve di patrimonio netto, così come definito dalle disposizioni normative disciplinanti il sistema contabile speciale delle Università. Infatti, mentre le riserve derivanti dalla contabilità economico patrimoniale (utili di esercizi precedenti) *"... devono essere poste in calce al Conto Economico...le riserve derivanti dalla contabilità finanziaria, fino al loro esaurimento, sono utilizzate impostando una specifica voce di ricavo a copertura dei costi"*.

## 2.1.5 ANALISI DELLE VARIABILI ECONOMICO FINANZIARIE DETERMINANTI I PUNTI ORGANICO: D.M. 719 DEL 9 OTTOBRE 2025 DI ASSEGNAZIONE DEI PUNTI ORGANICO PER L'ANNO 2025

I dati contenuti nei Decreti di assegnazione dei punti organico, con il dettaglio analitico riportato nelle rispettive tabelle allegate, offrono delle informazioni molto rilevanti per l'analisi storica delle dinamiche economiche, sia a livello di Sistema, sia a livello di singolo Ateneo, e consentono di formulare valutazioni più approfondite sulle performance economico finanziarie.

Seppure le variabili considerate si riferiscano sempre ai risultati consuntivi dell'anno precedente a quello di assegnazione (in questo caso il 2024), il loro contenuto informativo è fortemente pregnante, con riguardo a molteplici punti di osservazione.

### **Analisi dei dati riguardanti il Sistema Nazionale nel suo complesso.**

I dati riportati nei Decreti di assegnazione dei punti organico 2025 e 2024 (quindi considerati i dati economici, rispettivamente, 2024 e 2023), a livello di Sistema Nazionale, relativamente:

1. alle Spese di personale;
2. alle Entrate da FFO e Tassazione;

evidenziano i seguenti valori assoluti e le relative percentuali di variazione per gli anni considerati:

VARIAZIONI A LIVELLO NAZIONALE ENTRATE E SPESE					
SPESE DI PERSONALE			ENTRATE FFO E TASSAZIONE		
2024	2025	% variazione	2024	2025	% variazione
6.695.061.641,00	7.254.258.038,00	8,35%	10.440.666.640,00	10.386.517.018,00	-0,52%

Osserviamo così che:

1. **le spese di personale** aumentano, in valore assoluto, da 6,695 miliardi del 2024 a 7,254 miliardi del 2025 **(+560 milioni circa)**, con un incremento nazionale **pari a + 8,35%**;
2. **le entrate proprie complessive da FFO e Tassazione** si riducono, in valore assoluto, da 10,440 miliardi del 2024 a 10,386 miliardi del 2025, con una **variazione negativa di – 0,52%**.

Conseguentemente, **gli Indicatori** delle spese di personale e di sostenibilità economico finanziaria, rappresentati in termini semplici, rispettivamente, da:

1. il rapporto tra spese di personale (numeratore) e le entrate da FFO e tassazione, decurtati gli oneri di indebitamento (denominatore), rapporto che non deve superare l'80% (**indicatore spese di personale**);
2. il rapporto tra FFO e Tassazione (numeratore) e spese di personale, cui si sommano le spese per l'indebitamento (denominatore), rapporto che per garantire un equilibrio sostenibile dovrebbe assestarsi sopra l'1% (**indicatore di sostenibilità economico finanziaria**, il cui limite non è definito dalla legge, sebbene valori inferiori all'1% dell'indicatore attestino uno stato di dissesto finanziario dal momento che l'entrata fissa corrente non riesce a coprire la spesa obbligatoria annuale);

entrambi, evidenziano a livello nazionale le seguenti variazioni, **d'impatto inedito** negli ultimi 15 anni:

VARIAZIONI A LIVELLO NAZIONALE INDICATORI ISEF (SOSTENIBILITA') E IPER (PERSONALE)					
INDICATORE SPESE DI PERSONALE (MAX 80%)			INDICATORE ISEF DI SOSTENIBILITA' ECONOMICA		
2024	2025	% variazione	2024	2025	% variazione
63,82	69,48	8,87%	1,26	1,16	-7,94%

Anche in questo caso, e come logica conseguenza delle variazioni rilevate al punto precedente, osserviamo che:

1. **l'indicatore delle spese di personale** a livello di sistema nazionale passa dal 63,82% del 2024 al 69,48% del 2025, con un incremento del **+ 8,87%**;
2. **l'indicatore di sostenibilità economica**, sempre a livello nazionale, passa dal 1,26 del 2024 al 1,16 del 2025, con una percentuale di riduzione pari al **- 7,94%**.

Considerati quindi i dati ed i parametri pubblicati dal Ministero nelle tabelle di assegnazione dei punti organico allegate ai rispettivi Decreti, ed analizzandone il contenuto informativo in maniera più articolata, possiamo esprimere le seguenti considerazioni.

**1) A livello di Sistema Nazionale le Entrate complessive si sono ridotte (circa – 60 milioni, pari al – 0,52%),** principalmente in quanto in tali anni il FFO incrementale per coprire i piani straordinari 2022-2026 non è stato integralmente finanziato per circa -188 milioni di euro.

Infatti, sviluppando un esercizio semplice e partendo dai finanziamenti, programmati in maniera aggiuntiva dal 2022 e contenuti nelle disposizioni normative recate dal comma 297, art. 1 della

Legge 234/2021 (Legge di Bilancio per l'anno 2022), osserviamo che le risorse aggiuntive, progressivamente crescenti dal 2022 per tutti gli interventi previsti, avrebbero dovuto stabilizzarsi dal 2026 in + 830 milioni di euro:

INCREMENTO DEL FFO DI CUI ALL'ART. 1, COMMA 297 DELLA LEGGE 234/2021 (PIANO STRAORDINARIO DI RECLUTAMENTO E ALTRO)					
	2022	2023	2024	2025	2026
Piano di reclutamento straordinario	75.000.000,00	300.000.000,00	640.000.000,00	690.000.000,00	740.000.000,00
Valorizzazione PTA	50.000.000,00	50.000.000,00	50.000.000,00	50.000.000,00	50.000.000,00
Incentivo chiamate dirette	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00
Adeguamento importo borse di dottorato	15.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00
Maggior FFO non vincolato	85.000.000,00	105.000.000,00	-	-	-
<b>Incremento FFO TOT. stabilito dalla legge</b>	<b>235.000.000,00</b>	<b>495.000.000,00</b>	<b>730.000.000,00</b>	<b>780.000.000,00</b>	<b>830.000.000,00</b>

Se procediamo ad incrementare le risorse dal 2022, confrontandole con le effettive assegnazioni negli anni del FFO, possiamo constatare un minor finanziamento di – 453 milioni di euro

ANNUALITA'	FFO assegnato da legge di bilancio (A)	Incrementi aggiuntivi FFO da piano Draghi	Come avrebbe dovuto essere il FFO se gli stanziamenti fossero stati aggiuntivi (partendo dal 2022) - (B)	Differenze (A - B)
2022	8.655.000.000,00	-	-	-
2023	9.204.000.000,00	495.000.000,00	9.150.000.000,00	54.000.000,00
2024	9.031.000.000,00	730.000.000,00	9.385.000.000,00	- 354.000.000,00
2025	9.367.000.000,00	780.000.000,00	9.435.000.000,00	- 68.000.000,00
2026	9.400.000.000,00	830.000.000,00	9.485.000.000,00	- 85.000.000,00
<b>DIFFERENZIALI TOTALI</b>				<b>- 453.000.000,00</b>

Se consideriamo le sole risorse aggiuntive legate ai costi fissi finanziati da quegli interventi, Piano straordinario di reclutamento 2022-2026 e “Valorizzazione del personale tecnico amministrativo”, il de- finanziamento risulta più contenuto (- 188 milioni di euro), particolarmente impattante nell'anno 2024, da cui derivano i dati per l'assegnazione dei punti organico 2025 che stiamo analizzando.

ANNUALITA'	FFO assegnato da legge di bilancio (A)	Incrementi aggiuntivi FFO da piano Draghi (solo piani straordinari e valorizzazione PTA)	Come avrebbe dovuto essere il FFO se gli stanziamenti fossero stati aggiuntivi (partendo dal 2022) - (B)	Differenze (A - B)
2022	8.655.000.000,00			
2023	9.204.000.000,00	350.000.000,00	9.005.000.000,00	199.000.000,00
2024	9.031.000.000,00	690.000.000,00	9.345.000.000,00	- 314.000.000,00
2025	9.367.000.000,00	740.000.000,00	9.395.000.000,00	- 28.000.000,00
2026	9.400.000.000,00	790.000.000,00	9.445.000.000,00	- 45.000.000,00
DIFFERENZIALI TOTALI				- 188.000.000,00

**2) Parallelamente, negli stessi anni, i costi retributivi hanno avuto un incremento esponenziale (+ 560 milioni di euro, pari a + 8,87%).**

Si può facilmente supporre che tale repentino incremento possa essere motivato dalle **tempistiche serrate per le prese di servizio**, indicate dalla stessa legge nelle diverse fasi del Piano straordinario 2022-2026 (DM 445/2022 e DM 795/2023), assunzioni appunto per le quali il Sistema Universitario faceva affidamento su finanziamenti aggiuntivi.

Dalle evidenze di cui ai punti 1) e 2) precedenti, si ricava ragionevolmente un declino molto importante dell'indicatore di sostenibilità economico finanziaria che ha avuto un particolare impatto sui punti organico 2025 e sui dati del turn over.

### **Analisi dei dati riguardanti l'Ateneo**

Passando ora all'analisi dei dati e degli indicatori di Ateneo, anche nel confronto con gli Atenei benchmark, possiamo osservare, dalle informazioni sotto riportate, che:

- 1) Unimi, rispetto agli altri Atenei considerati, ha il più alto tasso di crescita delle **spese di personale (+ 11,04%)**, a fronte della maggiore **decrescita dell'Entrata complessiva (- 1,33%)**;
- 2) conseguentemente Unimi ha una **riduzione più marcata dell'ISEF, indicatore** con cui sono stati assegnati i "punti organico premiali", e questo spiega il perché gli Atenei benchmark hanno avuto un turn over 2025 di circa l'80%, rispetto al 70% del nostro Ateneo. Per la prima volta, l'ISEF di Unimi è più basso dell'ISEF nazionale (1,12 per Unimi, a fronte di 1,16 nazionale).

ATENEI	2024				2025				VARIAZIONI DEI PARAMETRI 2025/2024		
	Spese di personale	Entrate complessive	Indicatore spese personale	ISEF	Spese di personale	Entrate complessive	Indicatore spese personale	ISEF	% variazione Entrate	% variazione spese di personale	% variazione ISEF
Bologna	393.321.023,00	609.642.118,00	64,29	1,26	428.188.078,00	604.909.742,00	70,55	1,15	-0,78%	8,86%	-8,73%
La Sapienza	452.228.105,00	694.049.648,00	65,15	1,25	481.195.205,00	695.618.455,00	69,16	1,18	0,23%	6,41%	-5,60%
Milano	277.948.572,00	426.484.391,00	63,72	1,26	308.641.440,00	420.814.176,00	71,46	1,12	-1,33%	11,04%	-11,11%
Torino	277.745.417,00	439.066.723,00	61,64	1,26	304.997.035,00	433.999.669,00	68,09	1,13	-1,15%	9,81%	-10,32%
Padova	320.575.935,00	494.001.410,00	64,68	1,24	351.809.448,00	504.325.027,00	69,49	1,16	2,09%	9,74%	-6,45%

Relativamente al nostro Ateneo, allo scopo di comprendere questa crescita esponenziale delle spese di personale, è importante considerare anche il turn over autorizzato negli anni 2018-2024, che è stato ben superiore al 100%, proprio per effetto di quei margini economici che ci consentivano un ISEF al 1,29 (a fronte del 1,12 attuale), margini quindi più ampi di risorse, impiegate per la crescita degli organici e di cui oggi si scontano gli effetti, di carattere strutturale.

#### Turn over 2018-2024

ATENEIO	ANNI						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
UNIMI	121%	131%	115%	124%	99%	99%	99%
Sistema universitario/S.U.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

#### Composizione del turn over 2018-2024

ATENEIO	ANNI						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
p.o. cessazioni (*)	41,6	38,41	37,48	35,76	39,14	37,61	36,8
p.o. attribuiti	100,72	100,35	86,1	88,55	77,65	74,36	72,62
di cui premiali	59,12	61,94	48,62	52,8	38,52	36,76	35,75
Peso % p.o. UNIMI/S.U.	4,94%	4,51%	4,39%	4,42%	4,15%	4,05%	4,08%
(*) contribuisce all'assegnazione solo il 50% dei p.o.							

## CONCLUSIONI

Le conclusioni qui esposte, in realtà, rappresentano più dei **punti di attenzione o spunti per sviluppare alcune riflessioni**, accompagnate, però, da una doverosa premessa espressa nel seguito che parta proprio dagli oggettivi elementi di valutazione riportati nei paragrafi precedenti.

Pare così opportuno contestualizzare brevemente gli accadimenti di questi ultimi anni.

Dopo una breve fase di riconsiderazione strategica del “mondo della conoscenza”, conseguita all’emergenza pandemica degli anni 2020 e 2021 e alla grave crisi economica e sociale che ne è conseguita, a partire dal 2024 si è assistito ad una repentina inversione di tendenza, i cui esiti sono riportati nei paragrafi precedenti. Ricordiamo così che in quegli anni il Sistema Universitario è stato destinatario di un corposo piano di finanziamenti che aveva alimentato l’aspettativa su un vero rilancio del Sistema, atteso da decenni, e sul riconoscimento di un suo ruolo trainante nell’ambito delle strategie di crescita e sviluppo strutturale e duraturo per il Paese.

Infatti, negli anni della crisi pandemica diversi provvedimenti avevano avviato un importante piano strutturato e consolidato di finanziamenti, a partire dal “Decreto cura Italia” e dal “Decreto rilancio” (rispettivamente, il DL 18/2020 ed il DL 34/2020) e dalle successive Leggi di Bilancio per il 2021 e per il 2022, un Piano che aveva lasciato presagire come formazione e ricerca potevano credibilmente considerarsi al centro delle politiche per la crescita del Paese.

**Il definanziamento accertato dal 2024 e confermato dalla caduta degli indicatori** di performance economico finanziaria, ha segnato un deciso cambio di rotta, nel quadro comunque di un chiaro orientamento della politica economica prioritariamente focalizzato sul risanamento dei conti pubblici, non adeguatamente bilanciato, anche per l’esiguità di risorse ed i ridotti margini di manovra attuali, con interventi strutturali per la crescita (questo è peraltro attestato dagli attuali dati previsionali di aumento del PIL) che invece richiederebbero investimenti produttivi e potenziamento degli interventi sul capitale umano, leva indiscussa, oggi, per conferire vera “ricchezza alle Nazioni”.

In ogni caso, pur nella consapevolezza di quanto possano incidere, nelle attuali scelte del decisore politico, il ripristino dei vincoli della governance europea ed il grave stato d’incertezza sugli equilibri politici ed economici globali, quello che qui si vuole rimarcare è che manca, nelle attuali strategie per il Paese, il pieno convincimento di quanto la formazione superiore rappresenti il migliore investimento a lungo termine, in quanto garantisce un ritorno economico di molto superiore a quanto investito, sia per il singolo cittadino, sia per lo Stato, dando impulso all’aumento dei livelli occupazionali e garantendo quindi maggiori introiti dalla tassazione generale, proprio a vantaggio della finanza pubblica.

Se è vero che ancora oggi manca una visione politica di lungo periodo per la Formazione superiore, bisogna anche constatare che, il “lungo termine”, non è spesso temporalmente compatibile con i cicli politici che privilegiano “il ritorno elettorale” di breve termine. E proprio per questo che emerge

la necessità ormai ineludibile di un convincimento unanime di tutte le forze politiche, indipendentemente dal “colore” degli Esecutivi, sull’avvio di un piano di investimenti per il Paese più lungimirante e che punti credibilmente sul potenziamento del capitale umano e sulle sue competenze, in un contesto nel quale la conoscenza sta alla base dello sviluppo e della crescita. Oggi, una scarsa e poco pervasiva formazione superiore nel Paese equivale ad un “nuovo analfabetismo”, pericoloso per l’economia e per la società.

Stante la premessa generale di cui sopra, e considerati gli attuali disequilibri economici della previsione 2025 e di quella 2026 (da verificarsi con maggiore contezza con il successivo bilancio di esercizio 2025), effetto delle determinanti prima analizzate, **si ritiene opportuno avviare da subito alcune riflessioni, prendendo atto dell’attuale situazione di contesto esterno, da considerarsi come “condizione coeteris paribus”,** e non ipotizzando, prudenzialmente e ragionevolmente, un rifinanziamento importante e risolutivo del FFO per il Sistema Universitario, anche confermato dalle Previsioni del DDL di Bilancio 2026-2028.

I margini però di cui l’Ateneo dispone **nell’incidere sull’attribuzione del FFO facendo leva sugli indicatori di performance con i quali sono attribuite le risorse**, ci sono e vanno a questo punto seriamente “aggredditi”, considerati e monitorati, perché insistono sulle nostre capacità di governo dell’Entrata: l’aumento del numero di iscritti che incide direttamente e con esiti importanti sulla componente base del FFO del costo standard, ma anche la qualità delle politiche di reclutamento, cioè la qualità scientifica dei soggetti che reclutiamo, gli indicatori per la ricerca e altro ancora.

Il fatto che i nostri indicatori legati al Piano strategico 2025-2030 siano in gran parte allineati con quelli per cui si assegnano le risorse a livello di Sistema, rappresenta un’importante leva di governo per l’Ateneo, economica ma anche organizzativa, consentendo, non solo una maggiore potenzialità di entrata ma anche una condivisione diffusa delle criticità e delle soluzioni percorribili che alimenta certamente le potenzialità di riuscita.

Da un punto di vista tecnico però, le analisi, basate sugli elementi informativi oggi in nostro possesso, devono partire dal considerare:

- un FFO stabile nei prossimi anni o con interventi marginali che non incidono in modo strutturale (le assegnazioni sostanzialmente stabili del FFO sono riportate nell’attuale DDL di Bilancio 2026-2028, Tabella 11, capitolo 1694);



- una curva dei costi retributivi, ad oggi, in costante e progressivo aumento.

Seppure, come abbiamo visto, tali criticità sono oggi diffuse nel Sistema, soprattutto per i grandi Atenei generalisti, nel nostro contesto le difficoltà sono acute dal peso degli importanti impegni economici legati principalmente al Campus Mind.

**Tali riflessioni dovranno essere quindi anche essere contestualizzate nel nuovo Piano di sostenibilità economica per Mind e Città studi**, programmato nel mese di febbraio del prossimo anno, nel momento in cui si avrà maggiore contezza:

- 1) degli esiti, seppure non definitivi ma almeno orientativi, della chiusura del bilancio d'esercizio 2025, allo scopo di comprendere meglio come i nostri "conti" si stanno evolvendo;
- 2) di un quadro più stabile dei valori economici riguardanti gli effettivi costi d'investimento e correnti per il Campus.

Partendo dunque da queste constatazioni, è evidente l'emergere della necessità urgente d'individuare interventi che possano agire, sia sul **potenziale gettito di entrata**, facendo leva sul miglioramento delle nostre performance legate alla formazione e alla ricerca, sia sulla struttura della spesa fissa con azioni capaci d'invertire o calmierare le tendenze alla crescita che stiamo osservando al nostro interno e che, diventando strutturali, peggiorano le nostre stesse capacità d'intervento se non si opera nell'imminente futuro verso un **decisivo governo della spesa**.

Il riferimento è chiaramente ai costi retributivi la cui crescita progressiva rischia di non essere più compatibile con le capacità di spesa del nostro bilancio.

**Proprio sulla struttura della spesa del personale, allo scopo di verificarne le possibilità di calmierazione nel tempo, abbiamo sviluppato un esercizio che ipotizza, a livello teorico ovviamente**, di non procedere ad alcuna assunzione negli anni 2027 e 2028, partendo dalla spesa 2026 che enuclea già anche i concorsi attualmente banditi o in corso.

Le riduzioni che si attendono dunque sono solo riferite alle cessazioni programmabili, così riassunte:

CESSAZIONI PREVISTE NEL CORSO DEL TRIENNIO 2026-2028 in base al limite ordinamentale			
Ruoli	2026	2027	2028
PO	34	26	37
PA	15	16	10
RU	10	8	7
CEL/EX LETTORI	3	2	0
DIRIGENTI	0	0	1
PTAB A TEMPO INDETERMINATO	44	39	53

Tale esercizio dimostra che nel triennio la spesa di personale mantiene una sostanziale stabilità e non ancora un'inversione di tendenza.

STIMA COSTO PERSONALE 2026-2028 - dati aggiornati al 14/11/2025				
PERSONALE SUDDIVISO PER RUOLO	2026	2027	2028	Differenza 2028/2027
PO	94.006.565 €	94.700.575 €	94.277.597 €	-422.978 €
PA	117.258.435 €	126.224.644 €	139.765.657 €	13.541.013 €
<i>Totale parziale PO e PA</i>	<i>211.265.000 €</i>	<i>220.925.219 €</i>	<i>234.043.255 €</i>	<i>13.118.036 €</i>
RU	9.590.000 €	9.873.863 €	9.703.999 €	-169.864 €
RTT	12.158.910 €	9.588.335 €	2.107.564 €	-7.480.771 €
RD_A	7.702.090 €	616.957 €	358.447 €	-258.510 €
RD_B		375.060 €	40.799 €	-334.261 €
<i>Totale parziale Ricercatori a tempo determinato</i>	<i>19.861.000 €</i>	<i>10.580.352 €</i>	<i>2.506.811 €</i>	<i>-8.073.542 €</i>
CEL E EX LETTORI	857.000 €	679.552 €	645.204 €	-34.348 €
DIRETTORE GENERALE	277.600 €	277.600 €	277.600 €	0 €
DIRIGENTI	1.766.000 €	1.766.000 €	1.766.000 €	0 €
DIRIGENTE A CONTRATTO	131.500 €	131.500 €	- €	-131.500 €
PTAB IND	81.320.000 €	79.394.552 €	77.404.658 €	-1.989.894 €
Indennità di Rischio Radiologico - personale TI	6.500 €	6.500 €	6.500 €	0 €
Retribuzione di responsabilità art. 91 CCNL 06/09 - BCD - personale TI	820.000 €	820.000 €	820.000 €	0 €
Retribuzione di posizione art. 76 CCNL 06/09 - EP - personale TI	810.000 €	810.000 €	810.000 €	0 €
Retribuzione di risultato art. 76 CCNL 06/09 - EP - personale TI	250.000 €	250.000 €	250.000 €	0 €
Indennità di lavoro disagiato - personale TI	30.000 €	30.000 €	30.000 €	0 €
Indennità di turno - personale TI	130.000 €	130.000 €	130.000 €	0 €
Indennità di reperibilità - personale TI	35.000 €	35.000 €	35.000 €	0 €
Indennità addetti emergenze - personale TI	60.000 €	60.000 €	60.000 €	0 €
Indennità di mansione ai centralinisti ciechi - personale TI	1.500 €	1.500 €	1.500 €	0 €
Indennità di Performance Individuale art. 120 CCNL 2019/21 - Aree Oper/Coll/Funz	267.000 €	267.000 €	267.000 €	0 €
Valorizzazione personale art. 1 c.297 Legge 234/2021	1.015.340 €	1.015.340 €	1.015.340 €	0 €
Straordinario al personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	570.000 €	570.000 €	570.000 €	0 €
PTAB TD	247.000 €	247.000 €	247.000 €	0 €
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>329.310.440 €</b>	<b>327.870.979 €</b>	<b>330.589.867 €</b>	

L'importanza di governare e incidere sulle tendenze della spesa di personale sta nell'importanza che tale componente assume nei bilanci universitari, sia considerandone l'ampiezza (circa il 60% dei costi complessivi), sia attestandone la forte rigidità alla riduzione anche rispetto ai costi di gestione.

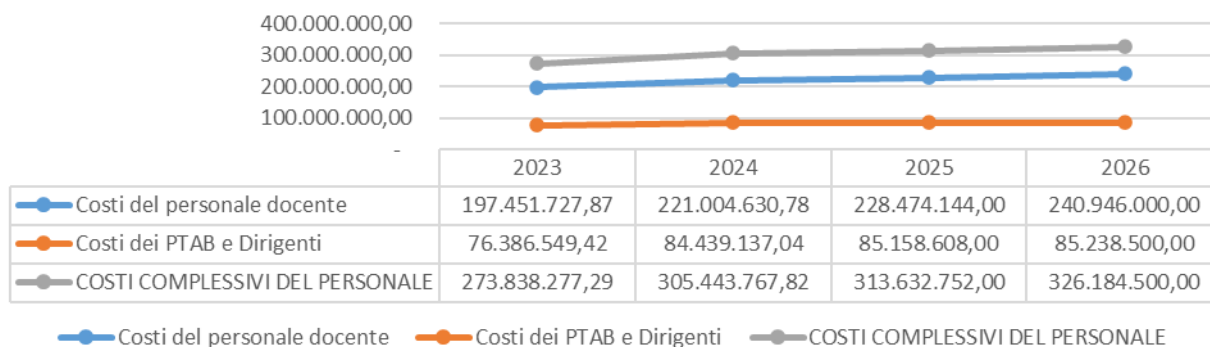
Del resto, proprio in questa programmazione, abbiamo osservato come anche importanti operazioni di razionalizzazione della spesa corrente, individuate con l'obiettivo di "mantenimento dei livelli di servizio", sia stata in grado di mitigare certo il disequilibrio ma non di risolverlo, a meno di incidere sulla quantità e qualità dei servizi resi.

**La riflessione che dunque s'intende avviare è incentrata sul governo della spesa sull'organico che può variamente essere attuato con la combinazione di più interventi che qui si suggeriscono per la discussione:**

- 1) convogliare le prese di servizio o bandi, a seconda delle soluzioni tecniche giuridicamente percorribili, in due archi temporali (ad esempio giugno e novembre), e non con modalità sparsa nel corso dell'anno, come avviene oggi, ci consentirebbe certamente di poter esercitare un **controllo sulla spesa**;

- 2) Invertire o calmierare l'andamento della curva dei costi attualmente crescenti, implicherebbe però anche agire su un **ridimensionamento del turn over** nel tempo, governando un numero di ingressi nell'anno inferiore a quello dei cessati e proiettando, necessariamente le programmazioni dei punti organico annuali sul triennio di validità e non sull'anno;
- 3) Infine, considerata anche la calmierazione del turn over al 70% assegnata dallo stesso Ministero, e quindi l'oggettiva minore numerosità dei punti organico, la riflessione potrebbe svilupparsi anche sull'attuale modalità di distribuzione dei punti organico al nostro interno, che, non mettendo in alcun caso in discussione l'attuale modello di assegnazione, consideri centralmente, nel merito, le effettive esigenze di organico a livello dipartimentale, basate sui pensionamenti e le sostituzioni, sui carichi didattici dei docenti dell'Ateneo nella specifica Area ed altro. Peraltro, questa riflessione, a livello più generale, pone un tema di merito e di metodo. I punti organico assegnati dal Ministero nell'anno sono di fatto uno stanziamento di risorse. Banalizzando, ma solo per capire la riflessione sottostante, è come considerare una dotazione annuale di fondi ad una struttura (ad esempio il FUD), il cui impiego deve riflettere le concrete esigenze di funzionamento della stessa struttura, e non l'integrale utilizzo delle risorse a fine anno, considerando spesso, erroneamente ed in una logica localista, l'impiego integrale delle risorse attribuite come un "virtuosismo" di capacità di spesa. Questa logica, si ritiene, non pone adeguata attenzione alle esigenze dell'Ateneo nel suo complesso che richiederebbe invece di mettere a sistema esigenze e risorse, con l'assunzione di una responsabilità collettiva che guardi all'Ateneo nel suo complesso.

Serie storica dei costi del personale docente e PTAB



### 3. UN QUADRO DI SINTESI DELLA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA 2026

Il “Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio”, così rubricato dalla legge, definendo i limiti massimi alle autorizzazioni di spesa, impostate sulla base di ragionevoli e prudentiali stime dei ricavi per l’anno a venire, compendia appunto in un quadro “unico” gli effetti economici inerenti alle spese obbligatorie e discrezionali, queste ultime facenti parte delle scelte programmatiche dell’Ateneo, e gli equilibri economici conseguenti, autorizzando così l’apparato burocratico-amministrativo alla gestione.

Al di là della funzione “autorizzatoria” stabilita dalla Costituzione e dalla legge, per lo Stato e per le sue diverse articolazioni, il bilancio di previsione, nel contesto pubblico, e, specificatamente, in quello universitario, ha una valenza strumentale in parte diversa dal bilancio d’esercizio che ne accerta poi definitivamente le risultanze. La preventiva e prudentiale chiusura del primo in equilibrio economico rappresenta infatti una delle condizioni primarie per garantire potenziali positivi risultati di gestione, definitivamente accertati a consuntivo, da destinare ai piani di sviluppo dell’Ateneo. In questo senso possiamo dire che il bilancio di previsione riveste un ruolo cardine nelle strategie d’investimento delle Amministrazioni, condizionando il reperimento di risorse certe per lo sviluppo. Come però descritto nelle premesse, la situazione di contesto attuale come quella per l’anno in corso, non ci consente una chiusura in equilibrio economico, malgrado le operazioni di razionalizzazione della spesa corrente effettuate.

Le osservazioni che scaturiscono da questa sintetica premessa assumono nel 2026 e per gli anni immediatamente seguenti una maggiore valenza strategica, considerata la particolare congiuntura macroeconomica nazionale e le ricadute sul finanziamento pubblico delle Università esaminate nelle premesse; criticità che devono essere opportunamente contestualizzate al nostro interno con i consistenti impegni che l’Ateneo dovrà fronteggiare nel prossimo triennio, principalmente riconducibili alla messa in funzione del Campus Mind e ai trasferimenti delle strutture dipartimentali da Città Studi.

Osservando nello specifico le macro voci che compongono il **budget economico**, esclusi i finanziamenti esterni (Dipartimenti di eccellenza, finanziamenti PON-PNR a copertura dei costi di dottorati e RTDA, posti finanziati....) che non impattano sugli equilibri economici generali, essendo i ricavi esattamente correlati ai costi, e analizzando gli scostamenti rispetto al precedente esercizio, si evidenzia in linea generale una continuità di tendenza con l’esercizio in corso che ha portato a

chiudere il bilancio 2026 in disequilibrio economico, seppure in misura più contenuta, grazie alle operazioni di contenimento ragionato della spesa corrente illustrate nelle premesse. Tale disequilibrio è in ogni caso garantito con risorse patrimoniali di copertura. Come espresso in più parti di questa relazione, la principale determinante di questo disavanzo è rappresentata da un'evoluzione repentina e costantemente crescente dei costi dell'organico, indotta dalle legge sui reclutamenti straordinari e dalle serrate scadenze contenute nella stessa legge per le prese di servizio, non adeguatamente bilanciata rispetto agli stanziamenti, attuali e prospettici, del finanziamento pubblico nazionale definiti nella legge di Bilancio 2025-2027 e nel DDL di Bilancio in corso di approvazione.

Prescindendo però da considerazioni di merito già espresse nelle premesse, si illustrano nel seguito le principali voci di bilancio 2026, nel confronto con la precedente programmazione 2025.

BUDGET ECONOMICO (ESCLUSI FINANZIAMENTI ESTERNI)	2026	2025	Differenze
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
I. PROVENTI PROPRI	90.200.000,00	86.650.000,00	3.550.000,00
II. CONTRIBUTI	350.600.000,00	347.625.000,00	2.975.000,00
III. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	19.766.504,00	25.851.946,32	-6.085.442,32
IV. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	27.278.635,49	9.213.784,00	18.064.851,49
di cui riserve derivanti dalla contabilità finanziaria	17.193.155,49	0,00	17.193.155,49
V. VARIAZIONE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00
VI. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALI PROVENTI (A)</b>	<b>487.845.139,49</b>	<b>469.340.730,32</b>	<b>18.504.409,17</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
VII. COSTI DEL PERSONALE	320.788.132,31	305.373.526,37	15.414.605,94
VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	143.907.758,64	164.295.394,69	-20.387.636,05
IX. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	8.303.976,00	7.204.109,00	1.099.867,00
X. ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	0,00	0,00	0,00
XI. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.074.568,00	2.179.118,00	-104.550,00
<b>TOTALI COSTI (B)</b>	<b>475.074.434,95</b>	<b>479.052.148,06</b>	<b>-3.977.713,11</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</b>	<b>12.770.704,54</b>	<b>-9.711.417,74</b>	<b>22.482.122,28</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-76.303,44</b>	<b>-77.396,08</b>	<b>1.092,64</b>
D) RETTIFICHE DI VALORI FINANZIARIE	0,00	0,00	0,00
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	19.964.401,10	19.839.349,55	125.051,55
<b>RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO</b>	<b>-7.270.000,00</b>	<b>-29.628.163,37</b>	<b>22.358.163,37</b>
RITENUTE A FAVORE DEL BILANCIO		0,00	0,00
<b>RISULTATO ECONOMICO (A+B +/-C +/-D +/-E -F)</b>	<b>-7.270.000,00</b>	<b>-29.628.163,37</b>	<b>22.358.163,37</b>
FUTURI ACCANTONAMENTI	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIZZO RISERVE DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE</b>	<b>7.270.000,00</b>	<b>29.628.163,37</b>	<b>-22.358.163,37</b>
<b>RISULTATO A PAREGGIO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Per quanto riguarda il **quadro dei ricavi**, i principali scostamenti hanno riguardato le seguenti poste:

1. i **“Proventi propri”**, riconducibili ai diversi ricavi da tassazione studentesca, registrano un incremento nelle stime; l'incremento complessivo di 3,550 milioni di euro è determinato prevalentemente dalla maggiore previsione di 4 milioni di euro, rispetto alla precedente programmazione, del contributo unico omnicomprensivo dovuto dagli studenti dei corsi di

- studio, in parte compensato, in riduzione, dagli introiti derivanti dal contributo di iscrizione ai corsi di laurea del vecchio ordinamento (-150 mila euro), dal decremento delle riscossioni delle quote di iscrizioni ai test di immatricolazione per i corsi a numero programmato (-250 mila euro), a seguito dell'introduzione del semestre filtro per i corsi di medicina, e da una lieve contrazione delle quote di iscrizione per l'abilitazione agli esami di stato (-50 mila euro);
2. l'incremento della voce **“Contributi”**, per complessivi + 2,975 milioni di euro, riguarda principalmente il **FFO** non vincolato comprensivo della stima per le risorse ministeriali assegnate per il “semestre filtro” di Medicina, Odontoiatria e Veterinaria (+ 3,7 milioni di euro: 338,7 milioni previsti nel 2026 a fronte di 335,0 previsti nel 2025) incluse le risorse destinate al potenziamento dei servizi per gli studenti e degli interventi previsti da disposizioni legislative, quali gli oneri connessi al funzionamento delle commissioni per l'abilitazione scientifica nazionale, l'integrazione dell'indennità corrisposta dall'INPS per i periodi di astensione obbligatoria per maternità delle assegniste di ricerca etc. (+156 mila euro); tale stima tiene conto del FFO 2025, già accertato nel corrente anno nelle principali componenti (334,6 milioni), cui si sommano le maggiori risorse nazionali per circa 30 milioni di euro, ad oggi previste nel Bilancio dello Stato per l'anno 2026, valorizzate in base al nostro peso storico del 4%;
  3. la riduzione dei **proventi per gli interventi per il diritto allo studio** (- 6 milioni di euro complessivi), per la componente derivante dal contributo pubblico quale cofinanziamento delle borse per il DSU, è stato rilevato sulla base della prima assegnazione già disposta da Regione Lombardia (16,0 milioni nel 2025, a fronte di 22,4 quale prima assegnazione 2025), e trova in ogni caso una diretta corrispondenza con la voce di costo relativa; tale voce dei proventi rileva inoltre un aumento delle stime di ricavo dei proventi derivanti dalla gestione delle residenze, a seguito del maggior numero di posti letto, assegnati a prezzo calmierato per il DSU (+340 mila euro);
  4. da ultimo, la voce **altri proventi e ricavi diversi** (+ 18,064 milioni) ricomprende: 1) l'utilizzo di riserve di patrimonio netto (+17,193 milioni di euro) derivanti dalla riclassificazione economica dell'ultimo conto consuntivo in contabilità finanziaria (anno 2016); in ottemperanza alla normativa disciplinante l'impiego di tali poste di riserva cosiddette “ex Cofi”, l'utilizzo di tali risorse, in caso di squilibri economici previsionali sulla competenza dell'anno, e nei limiti dell'esaurimento delle stesse, deve essere rappresentato a conto economico quale provento, a copertura dei relativi costi complessivi per i quali si evidenzia

il disequilibrio economico, elidendo poi, a consuntivo dello stesso anno, tali risorse dalle poste di Patrimonio Netto Vincolato; 2) i saldi derivanti dall'incremento dei fitti attivi e di altre entrate patrimoniali, dai proventi per il rilascio diplomi e dalle riscossioni per recuperi e rimborsi da convenzioni stipulate con l'Ateneo (+ 871 mila euro).

Per quanto riguarda **il quadro dei costi**, le principali variazioni hanno riguardato le seguenti poste:

1. un aumento rispetto alla precedente previsione dei **complessivi “Costi del personale”, comprensivi delle retribuzioni del personale di ruolo e non ma anche di oneri accessori per il personale, enucleati in tale voce per nuove disposizioni normative** (+ 15,414 milioni di euro: 320,7 milioni stanziati nel 2026, a fronte di 305,3 del 2025). Per quanto riguarda il significativo incremento complessivo dei costi per le risorse umane, **la principale voce di incremento riguarda “i costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica”**; questo è principalmente la risultante di un aumento dei costi del personale docente (+ 10,9 milioni di euro: 198,6 milioni stanziati nel 2026 a fronte di 187,7 milioni del 2025), dei costi del personale ricercatore a tempo indeterminato e determinato (+ 3,5 milioni: 27,9 milioni stanziati nel 2026, a fronte di 24,4 milioni del 2025), cui si associa la riduzione del costo degli assegnisti di ricerca (- 1,8 milioni di euro: 2,2 milioni stanziati nel 2026, di cui 1,27 milioni coperti da risorse di patrimonio netto disponibile per il bando “una tantum”, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 3 ottobre 2024, a fronte di 4 milioni stanziati per il 2025). A questi incrementi riguardanti il “personale dedicato alla didattica e alla ricerca”, si somma **l'aumento dei costi del personale dirigente e tecnico amministrativo** per complessivi + 2,9 milioni di euro (87,2 milioni impostati nel 2026, a fronte di 84,3 milioni del 2025). **Tutti i costi qui esposti escludono l'IRAP impostata prima del Risultato economico presunto.**
2. Per quanto riguarda la riduzione dei **“costi della gestione corrente”** (- 20,387 milioni di euro complessivi), questa è la risultante di molteplici variazioni di segno opposto, attinenti, sia al funzionamento generale, sia ad interventi. Per quanto riguarda il **funzionamento generale, le principali variazioni** sono così sintetizzate:
  - a. la riduzione dei costi per le **utenze energetiche, escluse utenze per reti e telefonia** (-1,7 milioni di euro: 21,8 milioni previsti nel 2026 a fronte di 23,5 milioni del 2025), verificati i risultati a consuntivo e al netto, ovviamente, di eventi imprevedibili riguardanti l'attuale contesto geopolitico;

- b. la riduzione delle **spese correnti attribuite alla Direzione ICT**: - 0,7 milioni di euro per i servizi di manutenzione ordinaria e - 1,8 milioni di euro per i canoni di licenza periodica;
- c. la riduzione dei costi per **acquisto di servizi** a seguito alla messa in liquidazione della Fondazione UniMi (- 1 milione di euro);
- d. la riduzione dei costi delle **locazioni passive**, per complessivi - 3,8 milioni circa, che è principalmente determinata dalla scadenza del contratto di locazione dell'immobile di Via Sant'Antonio 10/12 e dalla previsione ridotta del costo del contratto locazione con la società Sport Invest per gli spazi di Via Beldiletto 1/3, destinati al corso di laurea in odontoiatria, in quanto è in via di definizione la convenzione che pone a carico dell'Ospedale i costi per la gestione dell'immobile. È anche stato previsto un fondo di garanzia per imprevisti o eventuali incrementi in corso d'anno; si riporta nel seguito il dettaglio delle locazioni programmate per il 2026:

Locatore	Sede	Destinazione	2026	2025
ALER	Via A. Sforza, 6 Milano	Residenze universitarie	406.000,00	406.000,00
ALER	Via A. Sforza, 8 Milano	Residenze universitarie	0,00	0,00
ALER	Campus Martinitt	Residenze universitarie	1.950.000,00	1.900.000,00
RIPAMONTI SRL (Incluso PNRR)	Residenza Milano Ripamonti	Residenze universitarie	2.320.000,00	2.320.000,00
IN-DOMUS SRL	Campus Milano Internazionale e Campus Milano Olympia	Residenze universitarie	0,00	0,00
FONDAZIONE Camplus	CAMPLUS Sesto San Giovanni	Residenze universitarie	200.000,00	200.000,00
FONDAZIONE Camplus	CAMPLUS Sesto San Giovanni	Residenze universitarie	130.000,00	130.000,00
FONDAZIONE Camplus	CAMPLUS Sesto San Giovanni	Residenze universitarie	560.000,00	660.000,00
CONGREGAZIONE SUORE DI CARITA' DELLE S.S. CAPITANO E GEROSA	Via S. Sofia, 11 - Milano	Segreterie Studenti	105.000,00	105.000,00
COMUNE DI CERNUSCO	Centro Sportivo Comunale e Parrocchia (alcune porzioni) - Cernusco sul Naviglio	Esigenze della Scuola di Scienze Motorie	140.000,00	110.000,00
ENJOY COMPANY SRL	Centro Sportivo Comunale (alcune porzioni) - Cernusco sul Naviglio	Esigenze della Scuola di Scienze Motorie	140.000,00	90.000,00
FONDAZIONE LUVI ONLUS	Via Ripamonti, 428 Milano (Cascina Brandezzata)	Dipartimento di Oncologia	25.000,00	25.000,00
SENIGA FRATELLI SNC	Calvatore (CR)	Locali uso deposito	2.000,00	2.000,00
SPORT INVEST 2000 SPA	Via Beldiletto, 1/3 - Milano	Corso di Laurea in Odontoiatria	420.000,00	1.000.000,00
OPERA DIOCESANA PER LA PRESERVAZIONE E LA DIFFUSIONE DELLA FEDE	Via S. Antonio 10/12 - Milano	Uffici amministrativi	0,00	3.200.000,00
CENTRO AMBROSIANO DI DOCUMENTAZIONE E STUDI RELIGIOSI	Via S. Antonio 5 - Milano	Aule didattiche	200.000,00	200.000,00
CENTRO AMBROSIANO DI DOCUMENTAZIONE E STUDI RELIGIOSI	Via S. Antonio 5 - Milano	Appartamento per uffici amministrativi	65.000,00	61.000,00
CENTRO AMBROSIANO DI DOCUMENTAZIONE E STUDI RELIGIOSI	Via S. Antonio 5 - Milano	Spazi aggiuntivi al Caslod Area Milano centro	30.000,00	122.000,00
CENTRO AMBROSIANO DI DOCUMENTAZIONE E STUDI RELIGIOSI	Via S. Antonio 5 - Milano	Appartamento per uffici amministrativi	105.000,00	101.000,00
AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI MILANO	Area Idroscalo (Segrate)	Concessione diritto di superficie per Centro Sportivo Idroscalo (C.U.S.)	8.000,00	8.000,00
PARROCCHIA S. MARIA DELLA PASSIONE	Via Livorno, 1 - Milano	Dipartimento di Studi Storici	420.000,00	400.000,00
SIG. CASTRA VINCENZO	Tarquinia (VT)	Scavi archeologici etruscologia	10.000,00	10.000,00
SOCIETA' UMANITARIA "FONDAZIONE P.M. LORIA" (GESTIONE I CHIOSTRI SRL)	Via Pace 10, Via Daverio 7 - Milano	Ex Facoltà di Scienze Politiche	240.000,00	240.000,00
COMUNE DI MILANO	Via Ponzio, 1 - Milano	Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute	104.000,00	104.000,00
COMUNE DI EDOLO	Via Morino - Edolo	Esigenze del CdL in valorizzazione e tutela del territorio	16.000,00	16.000,00
ASD CENTRO SHUSTER	Centro Shuster - milano	Strutture sportive per le esigenze della Facoltà di Scienze Motorie	43.000,00	0,00
		Fondo di garanzia per futuri aumenti contrattuali ed eventuali nuove locazioni	250.000,00	291.000,00
<b>Totale</b>			<b>7.889.000,00</b>	<b>11.701.000,00</b>

- e. la riduzione dei **costi per il sistema bibliotecario, Direzione SBA e Biblioteche**, per circa 600 mila euro è sostanzialmente ascrivibile alla revisione dei servizi di abbonamento in riviste on line delle biblioteche, inclusa la biblioteca digitale;
- f. l'assegnazione dell'80% dello stanziamento disposto nel 2025 per il Fondo Unico Dipartimentale (- 1,6 milioni).
3. Per quanto riguarda i **"costi della gestione corrente"** più legati ad **interventi**, le principali variazioni che si osservano sono le seguenti:



- a. la riduzione dei costi per le borse di dottorato finanziate dall'Ateneo (-2,7 milioni di euro) determinata in ragione di un computo dei costi effettivi delle borse assegnate negli anni che è risultato sempre inferiore al numero di borse assegnate, valutate su 12 mensilità, considerate rinunce e slittamento dei bandi;
- b. la riduzione della previsione di spesa delle **borse di specializzazione delle aree sanitarie** (- 700 mila euro) in quanto, a partire dall'A.A. 2025/2026, la L. 207/2024 ha apportato modifiche alle modalità di assegnazione delle borse e al relativo importo per le scuole di specializzazione in area sanitaria, includendo anche quelle per laureati non medici, ossia veterinari, odontoiatri, farmacisti, biologi, chimici e fisici. Parallelamente, per le borse delle aree sanitarie è stato previsto l'accesso a numero programmato e la corresponsione della borsa a tutti gli studenti iscritti, determinando l'importo in 4.773 euro annui, che è stato posto a carico di apposito finanziamento statale;
- c. la riduzione dei **costi per le borse DSU** (16,0 milioni del 2026, a fronte di 22,4 milioni del 2025, con un decremento di -6,4 milioni), sono, **in via previsionale, interamente coperti dall'entrata stimata proveniente da Regione Lombardia**; lo stanziamento è stato determinato sulla base di apposito Decreto di Regione Lombardia indicante il fabbisogno iniziale per ogni Università lombarda, poi integrato in corso d'anno.
- d. Il minor costo stimato per i **rimborsi a favore degli studenti** per le iscrizioni anticipate o non dovute (-300 mila euro).

Se osserviamo il **budget economico, comprensivo anche dei finanziamenti esterni**, limitatamente a quelli noti e ragionevolmente certi nell'ammontare, questo evidenzia la seguente composizione per macro aggregati.

BUDGET ECONOMICO (INCLUSI FINANZIAMENTI ESTERNI VINCOLATI)	2026	2025	Differenza
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
I. PROVENTI PROPRI	90.200.000,00	86.650.000,00	3.550.000,00
II. CONTRIBUTI	474.680.028,95	479.218.143,37	-4.538.114,42
III. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	19.766.504,00	25.851.946,32	-6.085.442,32
IV. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	27.278.635,49	9.213.784,00	18.064.851,49
di cui riserve derivanti dalla contabilità finanziaria	17.193.155,49	0,00	17.193.155,49
V. VARIAZIONE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00
VI. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALI PROVENTI (A)</b>	<b>611.925.168,44</b>	<b>600.933.873,69</b>	<b>10.991.294,75</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
VII. COSTI DEL PERSONALE	334.856.412,98	321.712.099,59	13.144.313,39
VII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	252.820.981,63	278.260.619,78	-25.439.638,15
IX. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	8.303.976,00	7.204.109,00	1.099.867,00
X. ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	0,00	0,00	0,00
XI. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.074.568,00	2.179.118,00	-104.550,00
<b>TOTALI COSTI (B)</b>	<b>598.055.938,61</b>	<b>609.355.946,37</b>	<b>-11.300.007,76</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</b>	<b>13.869.229,83</b>	<b>-8.422.072,68</b>	<b>22.291.302,51</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-76.303,44</b>	<b>-77.396,08</b>	<b>1.092,64</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORI FINANZIARIE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	<b>21.062.926,39</b>	<b>21.128.694,61</b>	<b>-65.768,22</b>
<b>RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO</b>	<b>-7.270.000,00</b>	<b>-29.628.163,37</b>	<b>22.358.163,37</b>
<b>FUTURI ACCANTONAMENTI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>UTILIZZO RISERVE DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE</b>	<b>7.270.000,00</b>	<b>29.628.163,37</b>	<b>-22.358.163,37</b>
<b>RISULTATO A PAREGGIO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Sottolineato in ogni caso che i finanziamenti esterni impostati in egual misura nel quadro dei costi e dei ricavi non hanno alcun impatto sugli equilibri economici, gli scostamenti anche importanti che si rilevano, in aggiunta ai precedenti, riguardano principalmente:

1. il finanziamento dei **Dipartimenti di eccellenza** per complessivi 19,3 milioni circa, impostati in egual misura alla voce **“Contributi”** tra i proventi e alla voce **“Costi della gestione corrente - Altri costi”**;
2. le risorse derivanti dai progetti **PNRR di cui ai DM n. 117 n. 118, n. 629 e n. 630** per il finanziamento del dottorato (3,965 milioni), e le risorse di cui al **DM 1046** per il cofinanziamento MUR della Residenza Ripamonti (1,160 milioni), entrambi, per complessivi 5,125 milioni di euro, anch'essi impostati in egual misura nelle voci di costo pertinenti;
3. Sempre alla voce **“Contributi”** del quadro dei proventi, si rileva una riduzione di – 4,8 milioni derivanti dai **contratti di formazione specialistica di area medica finanziati dal MEF**, impostati in egual misura alla voce di costo **“Costi per il sostegno agli studenti – contratti di formazione per gli specializzandi”** (l'importo complessivamente stanziato nel 2026 è pari a 73,2 milioni, a fronte di 78,0 milioni del 2025);

4. Il ricavo pari 2,86 milioni di euro posto a carico del **finanziamento statale** quale contributo **per l'assegnazione delle borse di specializzazione di area sanitaria** per l'A.A. 2025/2026 è stato determinato a seguito della ricognizione da parte del MUR per l'assegnazione del numero di borse, stante i fabbisogni comunicati da ciascun Ateneo;
5. da ultimo, i diversi finanziamenti per i **posti finanziati, per i ricercatori in convenzione** e per i dottorati finanziati da privati, impostati in entrata alla voce "Contributi", diminuiscono complessivamente di – 2,1 milioni, sulla base dei contratti in essere, e sono impostati in egual misura, rispettivamente, alla voce "Costi del personale" e ai "Costi per il sostegno agli studenti- dottorato" (l'importo complessivamente stanziato nel 2026 è pari a 21,1 milioni, a fronte di 23,2 milioni del 2025).

Nell'illustrazione analitica delle diverse poste di bilancio esposta nelle pagine che seguono, si farà chiaramente riferimento al prospetto di budget economico, comprensivo dei finanziamenti esterni.

#### **4. FORMAZIONE DEL BILANCIO UNICO DI ATENEO DI PREVISIONE**

Con i documenti presentati in questa sede si conclude il ciclo di programmazione economica, avviato lo scorso mese di ottobre con l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione delle "Linee guida operative per la predisposizione del bilancio di previsione 2026 e per il triennio 2026-2028" che hanno inteso definire gli aspetti procedurali ed i criteri d'impostazione della proposta di bilancio cui i Centri di Responsabilità Amministrativa che compongono l'articolazione organizzativa della struttura gestionale hanno fatto riferimento nel predisporre le proposte di budget economico e degli investimenti riferite alla propria struttura.

Abbiamo già avuto modo di osservare come il bilancio di previsione riassume e traduce in valori economici tutta l'attività programmatica sviluppata dall'Ateneo, verificando la compatibilità tra i piani prefigurati e la sostenibilità economica delle azioni impostate.

Il processo di programmazione economica per l'anno 2026 e per il triennio 2026-2028 ha avuto quindi quale principale riferimento:

- Documento programmatico/Piano Strategico 2025-2030;
- la programmazione del personale;
- la programmazione degli interventi edilizi in corso;
- la pianificazione operativa legata agli obiettivi di performance che si è sviluppata parallelamente al processo di bilancio.

Ricordiamo che le strutture coinvolte nel processo di programmazione 2026, ai sensi dell'articolo 25 del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità, sono rappresentate da:

- le strutture didattico scientifiche: 31 Dipartimenti e 5 Centri funzionali (COSP, CTU, SLAM, il Centro Aziende Agrarie ed il Centro MOBE);
- la Direzione generale e le strutture dirigenziali, incluse altresì le strutture bibliotecarie e archivistiche (APICE) raccordinate alla competente Direzione.

Per quanto attiene ai criteri ed ai procedimenti di presentazione della proposta di budget contenuti nelle Linee guida, queste hanno riguardato:

- la conferma per i Dipartimenti e per le altre strutture didattico scientifiche delle assegnazioni di risorse per il funzionamento disposte nell'esercizio corrente, decurtate del 20%

nell'ambito delle operazioni di razionalizzazione della spesa corrente effettuate per la composizione della proposta di Budget 2026;

- per le strutture dirigenziali deputate a garantire il funzionamento generale dell'Ateneo ed i servizi di supporto, le modalità di predisposizione della proposta di budget riferita alla propria struttura, da attuarsi di concerto con la Direzione Generale; si ricorda al riguardo che, per il 2026, le strutture dirigenziali sono state chiamate ad avviare un importante piano di razionalizzazione della spesa corrente con l'obiettivo di mantenere gli attuali livelli di servizio; tali operazioni hanno portato ad una riduzione di quasi – 11 milioni di euro che ha consentito comunque di calmierare il disequilibrio economico rilevato per il 2026, a chiusura del bilancio generale;
- la calendarizzazione degli adempimenti, prevedendo l'avvio della presentazione delle proposte a partire dal 4 ottobre per il tramite dell'apposita piattaforma informatica di Cineca (U-Budget) e l'ultimazione dei lavori, comprensivi degli aspetti deliberativi, entro il 20 ottobre.

Le attività si sono regolarmente concluse alla data indicata.

La proposta di bilancio unico di previsione d'Ateneo è stata portata ad una prima disamina sugli aspetti fondamentali, volta a discutere sulle criticità di questa programmazione, nell'ambito di un consesso non deliberativo del CDA, in data 25 novembre 2025.

La stessa proposta, completa del presente documento e con le osservazioni riportate dai Consiglieri nel pre-CDA non deliberativo del 25 novembre, viene portata in approvazione nella seduta del CDA del 2 dicembre 2025.

Sentito successivamente il parere del Senato, il Bilancio Unico d'Ateneo di previsione 2026 viene definitivamente approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 dicembre 2025.

#### 4.1 L'ARCHITETTURA DEL BUDGET E LE ENTITA' DI ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

Le componenti primarie in cui si incardina il processo di costruzione del budget ai fini della successiva gestione sono rappresentate dai Centri di Responsabilità Amministrativa, avuto riguardo al disposto normativo secondo cui *“le Università considerate amministrazioni pubbliche strutturano il bilancio unico di previsione coerentemente con la propria articolazione organizzativa, ivi inclusa quella riferibile alle funzioni di didattica e ricerca, in centri di responsabilità dotati di autonomia gestionale e amministrativa ai quali è attribuito un budget economico e degli investimenti autorizzatorio”* (comma 3, articolo 5 del D. Lgs.18/2012 e art.7 D.L. 34/2025).

Pertanto i **Centri di Responsabilità Amministrativa** (CdR) dell'Ateneo, così come disciplinati agli articoli 5 e 6 del Regolamento di Amministrazione Finanza e Contabilità, rappresentano le unità organizzative attraverso cui è articolata la struttura gestionale e a cui ricondurre i processi contabili di programmazione (nella funzione di proposta) e di gestione e le conseguenti responsabilità.

All'interno di ciascun Centro di Responsabilità, i costi annuali e pluriennali sono poi, di norma, contenuti in **“Progetti”**, cioè entità d'imputazione contabile che assolvono alla funzione di destinare le risorse per finalità d'impiego.

I costi, di norma allocati a “progetti”, sono poi ricondotti a specifici **“conti”** sulla base della natura economica degli stessi.

Si precisa che i progetti hanno una funzione meramente gestionale interna ma non decisionale.

I **“progetti”** sono rappresentati da:

- progetti finanziati da terzi (tipicamente i progetti di ricerca e non);
- progetti contabili interni “finanziati” da risorse proprie del bilancio, cioè risorse riferibili a specifici programmi di spesa.

Pertanto, le entità contabili su cui è stata costruita la previsione e su cui saranno imputate le operazioni di gestione sono quindi rappresentate da:

- il Centro di Responsabilità sul quale sono allocate le risorse;
- il progetto;
- il conto del piano dei conti.

Proventi e costi del piano dei conti costituiscono l'oggetto elementare delle previsioni ai fini della predisposizione del bilancio unico di previsione autorizzatorio.

## 4.2 I PRINCIPI OSSERVATI

I principi ed i principali postulati di bilancio cui è informata la previsione, così come richiamati dall'articolo 2 del D. l. 34/2025 e successive modifiche e integrazioni, sono rappresentati da:

Principio di annualità del bilancio: i documenti di bilancio sono predisposti a cadenza annuale e si riferiscono ad un periodo di gestione che coincide con l'anno solare;

Principio di attendibilità: strettamente connesso a quello di veridicità, asserisce che tutte le valutazioni devono essere fondate su accurate analisi e da fondate aspettative circa l'acquisizione e l'utilizzo delle risorse;

Principio della prudenza: nel bilancio di previsione devono essere iscritte solo le componenti positive che ragionevolmente saranno disponibili mentre le componenti negative saranno limitate alle sole voci sostenibili e direttamente collegate alle risorse previste;

Principio di unità: tenuto conto dell'entità unica e unitaria del singolo Ateneo, il bilancio di previsione deve essere unico come anche il bilancio di esercizio. E' l'insieme dei proventi/fonti che sostiene la totalità dei costi/impieghi;

Principio della competenza economica: rappresenta il principio fondamentale secondo cui sono imputati i fatti della gestione e con il quale è garantita la corretta correlazione tra costi e proventi, cioè tra utilità cedute e/o acquisite indipendentemente dai relativi movimenti finanziari;

Principio di equilibrio di bilancio: il bilancio preventivo deve essere approvato garantendone il pareggio. Nel budget economico autorizzatorio si possono utilizzare riserve patrimoniali non vincolate per assorbire eventuali disequilibri di competenza ma la gestione deve perseguire il mantenimento nel tempo di condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. Le riserve di patrimonio derivanti dalla contabilità finanziaria *"..producono ricavi nell'esercizio in cui sono utilizzate, ma solo fino ad esaurimento delle riserve stesse"*. Le riserve di patrimonio costituite in vigore della contabilità economico patrimoniale non possono essere utilizzate come ricavi ma solo a copertura delle perdite e quindi dopo la determinazione del risultato economico presunto. Si specifica che l'effettivo utilizzo delle riserve patrimoniali avverrà tuttavia solo dopo l'approvazione in perdita del risultato desumibile dal bilancio di esercizio, con contabilizzazione esclusivamente dopo la chiusura ed al termine dell'iter di approvazione del bilancio di esercizio da parte del Consiglio di Amministrazione.

#### 4.3 CRITERI D'IMPOSTAZIONE CHE HANNO CARATTERIZZATO LA PREDISPOSIZIONE DEL BUDGET D'ATENEIO.

Il budget economico per il 2026 è impostato secondo una logica prudenziale e considera esclusivamente i ricavi ed i costi di competenza economica dell'esercizio 2026.

Il Budget economico non prevede invece:

- il valore degli ammortamenti dei beni mobili e immobili acquistati e interamente già "spesati" in contabilità finanziaria e la corrispondente voce di risconto tra i proventi a sterilizzazione dei costi in ossequio ai vigenti principi contabili, posto che anche in questo caso gli effetti economici sul presunto risultato di esercizio sono nulli (poste di costo e ricavo rilevate a consuntivo);
- la previsione dei proventi e relativi costi per la ricerca finanziata, sia per i contratti che saranno stipulati nel 2026, essendo ovviamente questa una valutazione imponderabile, sia per i contratti in corso, già stipulati, che, a seguito della modalità adottata dal 2018, di anticipare ai ricercatori, nell'anno di stipula, l'intero importo del contratto pluriennale, non contengono estensioni agli esercizi futuri. Anche in questo caso, le disponibilità esistenti a chiusura dell'esercizio 2025 saranno riassegnate all'apertura del budget 2026, stante in ogni caso la neutralità nei confronti degli equilibri di bilancio essendo appunto i ricavi interamente correlati ai costi. Ugualmente anche altri finanziamenti esterni, ad esempio quelli per la didattica (master e corsi di perfezionamento da attivarsi nel 2026), non sono previsti, stante l'assenza di informazioni su cui ragionevolmente impostare le voci di ricavo e soprattutto le correlate voci di costo inerenti ai programmi di spesa che dovranno essere impostati per svolgere le attività.

**Il budget degli investimenti** evidenzia, ai sensi delle disposizioni vigenti, l'integrale copertura presunta, patrimoniale e finanziaria, degli investimenti programmati attraverso l'utilizzo di risorse proprie, in parte vincolate e in parte non.

In merito alle fonti di copertura è utile ricordare *"....la diversa funzione da attribuire al budget degli investimenti che, seppure riflettendo, in ottica previsionale, parte del contenuto dello stato patrimoniale, svolge la funzione di costituire documento autorizzatorio al fine di garantire la presenza di idonee e capienti fonti, in ottica anche di dotazione finanziaria, per sostenere gli investimenti programmati per l'intero ammontare del loro valore e non solo per quello al netto della*



*quota di ammortamento eventualmente imputabile nel corso dell'esercizio rappresentata nel budget economico"* (Manuale tecnico Operativo di cui al Decreto Direttoriale n. 1410 del 09 ottobre 2025).

## **5. IL BUDGET PER AZIONI: L'INTEGRAZIONE DEL BILANCIO CON IL PIANO STRATEGICO 2025-2030 E CON IL PIANO DELLE PERFORMANCE 2026.**

Come scritto nelle premesse, la composizione del nuovo Piano Strategico 2025-2030, definita dalla innovata Governance insediatasi il 1° ottobre 2024, ha preso avvio nell'immediatezza dell'assunzione della carica da parte della nuova Rettrice per il sessennio 2025-2030.

Pertanto, nelle more della definitiva composizione del nuovo Piano, in data 3 ottobre 2024 è stato presentato e approvato dagli Organi il "Documento Programmatico della Rettrice 2025-2030", documento che ha inteso, da subito, rappresentare alla comunità accademica e al contesto socio-economico esterno la visione della "Statale" proiettata nel 2030 ed i principi fondanti di questa visione che devono accompagnare sviluppo e innovazione, in un contesto globale in continuo cambiamento. L'inclusività, il rispetto dei diritti della persona, la sostenibilità in tutte le sue dimensioni, ambientale, sociale ed economica, lo sviluppo della persona, la responsabilità sociale e la creazione di valore pubblico, rappresentano, tutti, i principi fondamentali declinati nel nuovo Piano Strategico 2025-2030 e posti a base dei processi d'innovazione e di sviluppo preconizzati dall'Ateneo nei prossimi anni.

Il Piano strategico 2025-2030 ha così rappresentato il principale riferimento per l'individuazione delle iniziative progettuali finanziate dal bilancio, riconducendole in un quadro organico di priorità e con particolare attenzione alla sostenibilità economica delle scelte, in un contesto particolarmente complesso come quello attuale, analiticamente illustrato nelle premesse.

Si è inteso così unificare il processo di raccordo tra pianificazione strategica, operativa ed economica, in una logica sistemica complessiva.

Le tabelle di raccordo nel seguito illustrate rappresentano un primo processo di integrazione che troverà poi definitiva conferma, ovvero integrazione o correzione, con la presentazione del Piano delle Performance che sarà approvato nel mese di gennaio 2026.

**OBIETTIVI DI SISTEMA**

PIANO STRATEGICO 2025-2030			PROCESSO DI BILANCIO DI PREVISIONE 2026-2028				PIANO DELLE PERFORMANCE 2026		
Obiettivi strategici	Descrizione	Destinatari	Interventi finanziati dal bilancio	Risorse 2026 (correnti e d'investimento)	Risorse 2027 (correnti e d'investimento)	Risorse 2028 (correnti e d'investimento)	Obiettivi operativi e azioni legate al piano delle performance	Risorse allocate ad obiettivi di performance	Centro di Responsabilità Amministrativa (CdR)
1	Università orientata all'AI: utilizzo di metodologie didattiche innovative basate sulla sperimentazione	Comunità accademica	Progetto IA	160.000,00	400.000,00	600.000,00	LE RISORSE ALLOCATE RISPONDONO ALL'OBIETTIVO STRATEGICO. LE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE E ORGANIZZATIVE SARANNO SVOLTE DALLA DIREZIONE ICT		
2	L'Ateneo digitale e la centralità dei dati (comprende anche il fascicolo digitale di studenti e personale)	Comunità accademica - Organi	Servizi Cineca per soluzioni GDA didattica in sostituzione di W4	500.000,00	600.000,00	300.000,00	Implementazione della soluzione GDA didattica di Cineca allo scopo di potenziare la digitalizzazione ed il governo dei dati sulla didattica	500.000,00	Direzioni ICT/Direzione Didattica
			Servizi SPOC in continuità ed evoluzione: servizi di assistenza specialistica hardware e software di primo e secondo livello per tutte le strutture dell'Ateneo	571.500,00	571.500,00	571.500,00	LE RISORSE ALLOCATE RISPONDONO SOLO ALL'OBIETTIVO STRATEGICO. LE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE E ORGANIZZATIVE SARANNO SVOLTE DALLA DIREZIONE ICT		
			Progetti di dematerializzazione dei processi dell'Ateneo: canoni, progettazione e sviluppo riguardanti diversi applicativi in uso all'Ateneo	1.121.900,00	859.800,00	578.800,00	Implementazione del progetto BIM per la progettazione edilizia	50.000,00	Direzione ICT
			Progetti di Cybersecurity	416.700,00	436.700,00	616.700,00	Misure minime di sicurezza NIS2	416.700,00	Direzione ICT
			3	Linee guida per la valutazione delle carriere					
4	Comunità e persone in dialogo con il territorio per la valorizzazione delle conoscenze	Comunità accademica – Cittadinanza	Poltenziamento dell'Alta Formazione ed iniziative volte al lifelong learning, a beneficio delle aspettative dei singoli e delle richieste del tessuto economico.	100.000,00	-	-	Implementazione organizzativa e gestionale per lo sviluppo dell'Alta Formazione, con particolare riguardo alle iniziative di lifelong learning (corsi executive), con l'obiettivo anche di autosostenersi nel tempo	100.000,00	Direzione Didattica
			Iniziative di Public Engagement e di promozione dell'attività di volontariato, tra cui Bookcity, la Statale per la Pace e altre iniziative di PE in fase di programmazione	230.000,00	230.000,00	230.000,00	LE RISORSE ALLOCATE RISPONDONO SOLO ALL'OBIETTIVO STRATEGICO. LE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE E ORGANIZZATIVE SARANNO SVOLTE DALLA DIREZIONE TRASFERIMENTO TECNOLOGICO		
			Promozione del patrimonio museale di Ateneo e continuazione del progetto merchandising	129.000,00	129.000,00	62.000,00			
5	Università che crea valore pubblico (comprende revisione statuto, Sustainable procurement)	Comunità accademica - Cittadinanza	Dotazione del Centro Linguistico SLAM e spese per formatori	1.411.802,00	1.411.802,00	1.411.802,00	Analisi di fattibilità sull'apertura di corsi di lingua all'esterno in un'ottica manageriale che punta ad un aumento dell'autosostentamento e ad economie di scala disponendo già l'Ateneo di una struttura dedicata.	1.411.802,00	Centro SLAM
6	Rendere l'open science la pratica comune della scienza	Comunità accademica - Cittadinanza	Cofinanziamento d'Ateneo per le pubblicazioni Open Science	200.000,00	200.000,00	200.000,00	Incrementare il numero di pubblicazioni della University Press	350.000,00	Direzione Performance, Assicurazione della Qualità e Politiche sull'Open Science
			Finanziamento per la University Press	150.000,00	150.000,00	150.000,00			
			Applicativi	97.947,00	75.000,00	77.400,00	LE RISORSE ALLOCATE RISPONDONO SOLO ALL'OBIETTIVO STRATEGICO. LE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE E ORGANIZZATIVE SARANNO SVOLTE DALLA DIREZIONE ICT		

P1 Rafforzare l'identità di università pubblica multidisciplinare e policentrica

PIANO STRATEGICO 2025-2030				PROCESSO DI BILANCIO DI PREVISIONE 2026-2028				PIANO DELLE PERFORMANCE 2026		
Obiettivi strategici	Descrizione	Area	Destinatari	Interventi finanziati dal bilancio	Risorse 2026 (correnti e d'investimento)	Risorse 2027 (correnti e d'investimento)	Risorse 2028 (correnti e d'investimento)	Obiettivi operativi e azioni legate al piano delle performance	Risorse allocate ad obiettivi di performance	Centro di Responsabilità Amministrativa (CdR)
1	Crescita, differenziazione e innovazione dell'offerta formativa: sviluppo dell'attrattività internazionale attraverso l'incremento di un'offerta formativa accessibile agli studenti internazionali (anche attraverso l'utilizzo di forme di didattica innovativa, inclusi corsi blended)	Ateneo multidisciplinare	Studenti e studentesse – cittadinanza studenti scuole superiori, università partner	Internazionalizzazione: Erasmus, Borse per Tesi all'Estero e Visiting	900.000,00	900.000,00	900.000,00	Potenziamento degli interventi per l'internazionalizzazione	900.000,00	Direzione didattica e formazione
2	Efficacia, qualità e innovazione della didattica oe: Didattica innovativa - Progettazione di un centro di simulazione dove apprendere in modalità learning by doing	Ateneo multidisciplinare	Studenti e studentesse - cittadinanza	Applicativi per la didattica e per la gestione amministrativa dei servizi e delle attività didattiche	2.317.376,00	1.810.895,00	1.824.981,00	LE RISORSE ALLOCATE RISPONDONO ALL'OBIETTIVO STRATEGICO. LE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE E ORGANIZZATIVE SARANNO SVOLTE DALLA DIREZIONE ICT		
3	Nuove sedi didattiche	Ateneo policentrico	Comunità accademica e strutture sanitarie	Campagna comunicativa Mind	90.000,00	0,00	0,00	Realizzare il lancio integrato della campagna di comunicazione dedicata al Campus MIND, quale simbolo dell'innovazione e della proiezione futura dell'Ateneo	90.000,00	Direzione Comunicazione
	- Elaborare un sistema di gestione del Campus MIND coerente con un ateneo policentrico									
	- Rendere pienamente operativo il campus MIND nell'ottica della sostenibilità economica ambientale e sociale									
	Comunicare efficacemente Campus MIND all'interno della comunità de LaStatale e all'esterno									
	Trasferimento del dipartimento di Beni culturali e Ambientali nella nuova sede di città Studi									
	Completamento della ristrutturazione e riqualificazione dell'Area Milano Centro incluso il completamento della Cittadella delle Biblioteche									
4	Ampliamento degli spazi a uso residenziale per accoglienza e servizi rivolti gli studenti, ivi incluse le iniziative di sostegno allo studio inteso anche come mezzo di inclusione sociale in vari ambiti (Progetto Carcere)	Ateneo policentrico	Studenti e studentesse - Cittadinanza					LE RISORSE ALLOCATE RISPONDONO ALL'OBIETTIVO STRATEGICO. LE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE E ORGANIZZATIVE SARANNO SVOLTE DALLA DIREZIONE ICT		
5	Promuovere iniziative rivolte all'efficientamento energetico	Ateneo policentrico	Comunità accademica - Cittadinanza	Progettazione di un sistema di monitoraggio dei consumi energetici	60.000,00	60.000,00	60.000,00	LE RISORSE ALLOCATE RISPONDONO ALL'OBIETTIVO STRATEGICO. LE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE E ORGANIZZATIVE SARANNO SVOLTE DALLA DIREZIONE ICT		
6	Sviluppo e potenziamento dei servizi bibliotecari;evoluzione: Cittadella delle Biblioteche, La Biblioteca di Città Studi per i Beni Culturali e le Scienze Politico-economiche, Campus Mind	Ateneo multidisciplinare e multipolare	Comunità accademica - Cittadinanza	Sistema Bibliotecario di Ateneo: gestione delle collezioni e del patrimonio bibliografico di Ateneo	10.129.000,00	10.129.001,00	10.129.002,00	Revisione delle collezioni (ob. pluriennale iniziato nel 2025): riordino, deduplicazioni, scarti, catalogazione straordinaria per la razionalizzazione dei costi	10.129.000,00	Direzione Servizi Bibliotecari
7	Sviluppare la dimensione internazionale di Campus: promuovere e sostenere le esperienze di studio e formazione all'estero	Ateneo multidisciplinare e multipolare	Comunità accademica	Finanziamento per lo svolgimento di tesi all'estero su corsi magistrali e dottorali	250.000,00	250.000,00	250.000,00	Sostenere le azioni volte a costruire un Campus Internazionale	250.000,00	Direzione didattica e formazione
				Finanziamento di un programma strutturato di visiting professor (escluse partecipazioni episodiche)	250.000,00	250.000,00	250.000,00		250.000,00	
				Cofinanziamento d'Ateneo per programmi Erasmus e di mobilità	400.000,00	400.000,00	400.000,00		400.000,00	
				Accoglienza degli studenti stranieri	150.000,00	150.000,00	150.000,00	Miglioramento della gestione dei processi trasversali tra le due Direzioni sull'accoglienza degli studenti stranieri e rifugiati e sull'internazionalizzazione	150.000,00	Direzione Segreterie Studenti/Direzione didattica
8	Promuovere iniziative di public engagement per potenziare la presenza e l'impatto dell'Ateneo nel territorio con particolare attenzione alla dimensione sociale, culturale, economica, ambientale, con attenzione a inclusività, affermazione e rispetto dei diritti e tutela della salute	Terza Missione	Comunità accademica – cittadinanza							

**Principio 2. Promuovere lo sviluppo della persona in dialogo con la società e il mondo in evoluzione**

PIANO STRATEGICO 2025-2030				PROCESSO DI BILANCIO DI PREVISIONE 2026-2028				PIANO DELLE PERFORMANCE 2026		
Obiettivi strategici	Descrizione	Area	Destinatari	Interventi finanziati dal bilancio	Risorse 2026 (correnti e d'investimento)	Risorse 2027 (correnti e d'investimento)	Risorse 2028 (correnti e d'investimento)	Obiettivi operativi e azioni legate al piano delle performance	Risorse allocate ad obiettivi di performance	Centro di Responsabilità Amministrativa (CdR)
1	Implementare ulteriormente le forme di sostegno psicologico a favore delle studentesse e degli studenti, con lo scopo di rispondere in maniera adeguata alle fragilità che emergono in misura sempre crescente, attuando nel contempo nuove azioni positive volte al benessere dell'intera comunità studentesca.	Diritto allo studio	Studenti e studentesse	Accompagnare studentesse e studenti lungo tutto il percorso di studi, favorendone la regolarità e contrastando il fenomeno degli abbandoni.	1.184.035,00	1.184.035,00	1.184.035,00	Risorse collegate a obiettivi strategici di Ateneo la cui gestione è affidata al COSP		
2	Intensificare i momenti di ascolto della comunità studentesca e accrescere il grado del suo coinvolgimento nella vita accademica e nei processi decisionali dell'Ateneo	Diritto allo studio	Studenti e studentesse	Potenziare e migliorare l'orientamento in uscita e l'inserimento nel mondo del lavoro Promuovere la cultura della formazione come leva strategica per la crescita del personale e la creazione di valore pubblico Sostegno a studentesse e studenti con disabilità, Disturbi Specifici dell'Apprendimento e Bisogni Educativi Speciali						
3	Sviluppare e far crescere le competenze del personale tecnico amministrativo (PRO3) e della cittadinanza	Amministrazione e Terza Missione	Personale TAB e cittadinanza	Formazione Personale						
4	Potenziare le misure di welfare nell'ottica di favorire un ambiente accademico più inclusivo, supportivo e incentrato sul benessere anche economico degli studenti e del personale	Inclusione e diritti	Comunità accademica							
5	Potenziare le misure di welfare, benessere lavorativo e politiche di conciliazione	welfare	Personale TAB, Ricercatori e ricercatrici	Misure per il welfare	2.800.000,00	2.800.000,00	2.800.000,00	OBIETTIVI LEGATI AL PIANO STRATEGICO. LE DIREZIONI COMPETENTI PER LA GESTIONE SONO LA DIREZIONE RISORSE UMANE E LA DIREZIONE TRATTAMENTI ECONOMICI		
6	Rendere più efficace l'orientamento in uscita, così da favorire la realizzazione del pieno potenziale delle laureate e dei laureati e il loro inserimento nel mondo del lavoro, in linea con le aspirazioni e aspettative e nel rispetto delle differenze	Diritto allo studio	Studenti e studentesse	Misure per il Placement contenute nell'obiettivo 1 e 2						
7	Sviluppare progettualità specifiche per gli Alumni come principale strumento di trasferimento e valorizzazione delle conoscenze generate in Ateneo, puntando a costruire una comunità che possa generare benefici reciproci	Terza Missione	Comunità accademica, Alumni, istituzioni, associazioni, cittadinanza	Promozione delle attività per gli Alumni attraverso specifici eventi ed attività di comunicazione mirate	130.000,00	130.000,00	130.000,00	delle attività degli Alumni: Individuati quattro principali eventi implementando anche una	130.000,00	Direzione Terza Missione
8	Valorizzare l'impatto di Human hall verso la costruzione di una città inclusiva e rispettosa dei diritti umani	Terza Missione	Comunità accademica, Alumni, istituzioni, associazioni, cittadinanza							

**Principio 3: Incrementare l'innovazione e la responsabilità sociale in tutti i campi della ricerca e della conoscenza**

Obiettivi strategici	Descrizione	Area strategica	Destinatari	Interventi finanziati dal bilancio	Risorse 2026 (correnti e d'investimento)	Risorse 2027 (correnti e d'investimento)	Risorse 2028 (correnti e d'investimento)	Obiettivi operativi e azioni legate al piano delle performance	Risorse allocate ad obiettivi di performance	Centro di Responsabilità Amministrativa (CdR)
1	Ampliamento della didattica technologically enhanced (anche attraverso l'utilizzo di strumenti di AI) allo scopo di incrementare la fruibilità internazionale dell'offerta formativa non solo entro i corsi integralmente internazionalizzati, ma anche in corsi offerti in italiano	Internazionalizzazione	Studenti e studentesse							
2	Promuovere e tutelare la piena libertà della ricerca scientifica creando un corretto bilanciamento e sinergia tra ricerca fondamentale e ricerca applicata.	Ricerca	Ricercatori e ricercatrici	Gruppo di Lavoro "Dual Use" e "Research Security"				Gruppo di Lavoro "Dual Use" e "Research Security"		
3	Sostenere e consolidare collaborazioni interdisciplinari anche allo scopo di aumentare la capacità competitiva nazionale ed internazionale di tutti i ricercatori	Ricerca	Comunità accademica – enti e istituzioni internazionali	Mappatura e catalogazione delle strumentazioni tecnologiche dell'Ateneo	6.550.000,00	#####	6.550.000,00	Mappatura e catalogazione delle strumentazioni tecnologiche dell'Ateneo	6.550.000,00	Direzione Servizi per la Ricerca
4	Sostenere lo sviluppo di carriera dei ricercatori e delle ricercatrici in pre-ruolo	Ricerca	Comunità accademica	Networking della Ricerca				Networking della Ricerca		
5	Mantenere costante l'avanzamento tecnologico di tutte le discipline di ricerca e per tutti i ricercatori dell'Ateneo attraverso il rafforzamento e l'ampliamento di piattaforme cutting-edge col fine ultimo di sostenere la formazione, la ricerca e l'innovazione tecnologica	Ricerca	Comunità accademica	Applicativi per la ricerca (OPBA, applicativo per gestione richieste delle Unitech)	101.100,00	31.100,00	31.100,00	LE RISORSE ALLOCATE RISPONDONO SOLO ALL'OBIETTIVO STRATEGICO. LE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE E ORGANIZZATIVE SARANNO SVOLTE DALLA DIREZIONE ICT		
6	Rafforzare le attività di ricerca e formazione per migliorare l'efficacia dei modelli assistenziali e delle politiche per la salute. Rafforzare la ricerca biomedica e traslazionale mediante il potenziamento delle piattaforme condivise (MIND) e un più ampio coinvolgimento nelle reti assistenziali regionali. Consolidare una presenza qualificata di medicina in campus MIND attraverso la definizione di adeguate modalità organizzativo-gestionali, con la creazione di un tavolo specificamente dedicato a questo scopo con il coinvolgimento del prorettore a MIND e della Facoltà	Salute e assistenza	Comunità accademica - IRCCS							
7	Potenziamento delle attività di trasferimento tecnologico d'Ateneo secondo approcci e percorsi di open innovation, basato su un sistema integrato di gestione dei rapporti con imprese e investitori.	Trasferimento tecnologico	Società, enti, imprese, comunità accademica	Attività brevettuale e di promozione della brevetazione	330.000,00	323.000,00	323.000,00	Potenziamento delle attività di trasferimento tecnologico: supporto e promozione delle attività di brevetazione, in termini di analisi e legali specialistiche, internalizzando le competenze prima assegnate a Fondazione UNIMI. Sviluppo di attività legate al potenziamento dell'imprenditorialità attraverso il supporto a progetti ad alto contenuto innovativo	330.000,00	Direzione Trasferimento tecnologico
8	Attivazione di imprenditorialità innovativa	Trasferimento tecnologico	Comunità accademica – Imprese - Aziende	Programma Seed4Innovation	480.000,00	480.000,00	480.000,00		480.000,00	Direzione Trasferimento tecnologico
9	Supporto allo sviluppo delle competenze informative	Didattica	Studenti e studentesse							

**P4 Garantire la sostenibilità e il diritto allo studio, all'accessibilità e all'inclusione**

PIANO STRATEGICO 2025-2030				PROCESSO DI BILANCIO DI PREVISIONE 2026-2028				PIANO DELLE PERFORMANCE		
Obiettivi strategici	Descrizione	Area	Destinatari	Interventi finanziati dal bilancio	Risorse 2026 (correnti e d'investimento)	Risorse 2027 (correnti e d'investimento)	Risorse 2028 (correnti e d'investimento)	Risorse da allocare al Piano delle Performance	Azioni legate agli obiettivi di performance	Centro di Responsabilità Amministrativa (CdR)
1	Incrementare gli interventi per il Diritto allo Studio	Diritto allo studio	Studenti e studentesse	Borse Integrative di Ateneo	1.900.000,00	1.900.000,00	1.900.000,00			Risorse allocate al Piano strategico sotto la Direzione delle Segreterie Studenti
2	Accompagnare studentesse e studenti lungo tutto il percorso di studi, favorendone la regolarità e contrastando il fenomeno degli abbandoni	Diritto allo studio	Studenti e studentesse							
3	Dedicare particolare attenzione alle studentesse e agli studenti con accesso limitato ai diritti	Diritto allo studio	Studenti e studentesse	Attività di tutoraggio per l'accoglienza di studenti stranieri	150.000,00	150.000,00	150.000,00			
4	Potenziare i programmi di accoglienza di studenti attraverso iniziative come i corridoi per rifugiati (per studentesse/i rifugiate/i), da ampliarsi grazie progetti esistenti (come Unicore e Mar Musa) e promuovendo altre iniziative specifiche. Analogo discorso vale per docenti e studiosi, grazie a programmi analoghi allo <i>Scholars at risk</i>	Internazionalizzazione	Studentesse e studenti, ricercatori e ricercatrici provenienti dalle aree a rischio	Borse di studio per l'accoglienza di studenti stranieri e per l'apertura di corridoi umanitari	700.000,00	700.000,00	700.000,00			Risorse allocate al Piano strategico sotto la Direzione delle Segreterie Studenti
5	Incrementare e qualificare gli spazi di studio e di socialità studentesca	Diritto allo studio	Studenti e studentesse							
7	Benessere, inclusione, equità e antidiscriminazione	Inclusione e diritti	Comunità accademica							
8	Promozione dell'uguaglianza di genere e supporto alle persone con disabilità e interventi su DSA	Inclusione e diritti	Comunità accademica							
9	Prevenzione e contrasto alle molestie e alla violenza di genere	Inclusione e diritti	Comunità accademica -							
10	Disabilità e DSA	Inclusione e diritti	Comunità accademica –							
11	Consolidare il rapporto e promuovere il confronto con le istituzioni scolastiche a fini di orientamento e formazione. Promuovere e sostenere le esperienze di studio e formazione all'estero	Diritto allo studio	Studenti e studentesse scuole superiori							
12	Potenziamento delle attività di orientamento e accoglienza di studentesse e studenti internazionali, sia in mobilità, attraverso l'introduzione di <i>peer mentorship</i> sotto la guida di personale appositamente formato e affiancato da responsabili interni ai Dipartimenti	Internazionalizzazione	Studenti e studentesse internazionali, ricercatori e ricercatrici internazionali							

## 6. LE PRINCIPALI COMPONENTI DEL BUDGET ECONOMICO: I RICAVI

I proventi operativi compendiano tutti i ricavi di gestione ordinaria e sono così composti.

PROVENTI OPERATIVI	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
I. PROVENTI PROPRI	90.200.000,00	86.650.000,00	3.550.000,00
II. CONTRIBUTI	474.680.028,95	479.218.143,37	- 4.538.114,42
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	-	-	-
IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	19.766.504,00	25.851.946,32	- 6.085.442,32
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	27.278.635,49	9.213.784,00	18.064.851,49
VI. VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	-	-	-
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-	-
<b>Totale proventi operativi</b>	<b>611.925.168,44</b>	<b>600.933.873,69</b>	<b>10.991.294,75</b>

Il quadro dei ricavi evidenzia un incremento complessivo rispetto alla programmazione 2025 di euro + 10.991.294,75 nel seguito analiticamente illustrato, esaminando le singole poste.

### 6.1 PROVENTI PROPRI

I. PROVENTI PROPRI	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
1) Proventi per la didattica	90.200.000,00	86.650.000,00	3.550.000,00
2) Proventi per la ricerca commissionata e trasferimento tecnologico	-	-	-
3) Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi	-	-	-
<b>Totale Proventi Propri</b>	<b>90.200.000,00</b>	<b>86.650.000,00</b>	<b>3.550.000,00</b>

#### 6.1.1 Proventi per la didattica: contributi universitari dei corsi di studio e delle scuole di specializzazione e altre entrate dagli studenti.

Il quadro riassuntivo dei proventi propri derivanti dal gettito degli studenti è così analiticamente composto:

Proventi per la didattica	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
Contributo unico onnicomprensivo corsi di laurea nuovo ordinamento	77.000.000,00	73.000.000,00	4.000.000,00
Contributi per corsi di laurea ante D.M. 509/99	850.000,00	1.000.000,00	- 150.000,00
Contributi per scuole di specializzazione	8.000.000,00	8.000.000,00	-
Altri corsi inclusi i corsi singoli	500.000,00	500.000,00	-
Diritti di segreteria	1.100.000,00	1.100.000,00	-
Recuperi e penalità da tasse e contributi	1.000.000,00	1.000.000,00	-
Test immatricolazione	1.500.000,00	1.750.000,00	- 250.000,00
Contributi esami di stato	250.000,00	300.000,00	- 50.000,00
<b>Totale Proventi Propri</b>	<b>90.200.000,00</b>	<b>86.650.000,00</b>	<b>3.550.000,00</b>

Per quanto riguarda la **contribuzione studentesca dei corsi di studio**, la previsione 2026, riferita per 9/12 al gettito dell'A.A. 2025/2026 e per i 3/12 al gettito dell'A.A. 2026/2027, è incrementata rispetto a quella dell'esercizio precedente (77,8 milioni del 2026, a fronte di 74 milioni del 2025).

Tale incremento della previsione è motivato dagli ultimi risultati accertati nella precedente consuntivazione, unitamente ad un aumento delle immatricolazioni che si stanno rilevando.

Vale la pena comunque sottolineare che il modello di tassazione attualmente vigente in Ateneo presenta delle condizioni più favorevoli per gli studenti rispetto ai limiti massimi previsti dal legislatore e che la tassazione ha avuto negli ultimi anni una costante calmierazione, soprattutto per le fasce più deboli della nostra popolazione studentesca.

È però opportuno ricordare che, sia le diverse norme che hanno inteso definire un perimetro di uniformità nazionale per la tassazione studentesca, sia i provvedimenti ancora più favorevoli per gli studenti rispetto alla stessa norma adottati dal nostro Ateneo, ma anche da altri, non trovano un armonico coordinamento con l'art. 5 del D.P.R. 306/97 che dispone il tetto del 20% della contribuzione rispetto al FFO e pone anche, nel merito, questioni equitative dovute al fatto che il legislatore del 1997 non aveva considerato, allora, fasce di esenzione della tassazione così tutelanti nei confronti dei redditi medio-bassi, come oggi stiamo osservando, sia su iniziativa dei successivi legislatori, sia su iniziativa delle singole Università, attente alle problematiche per il diritto allo studio e focalizzate su interventi che mirano ad una formazione superiore molto più diffusa.

Posto quanto sopra e considerato che l'Ateneo non ha mai aumentato la tassazione come ha disposto la norma sul limite del 20%, così come integrata dal D.L. 95/2012, mancante ancora ad oggi dei decreti attuativi che avrebbero dovuto essere disposti dal Ministero competente, ci focalizziamo sui soli studenti in corso, le cui previsioni di gettito, da confermare a consuntivo, evidenziano un rapporto tra FFO e contribuzione pari al 16,07%.

Voce contabile	stanziamento esercizio 2026
<b>Fondo di Funzionamento Ordinario</b>	339.800.000,00
Contribuzione studentesca	55.000.000,00
Rimborsi tasse	400.000,00
<b>Contribuzione studentesca al netto dei rimborsi</b>	54.600.000,00
<b>Rapporto contribuzione studentesca/FFO (B/A)=&lt;20%</b>	<b>16,07%</b>

Relativamente alle **tasse e ai contributi per le scuole di specializzazione**, il ricavo è stato determinato considerando la numerosità degli studenti iscritti o che hanno rinnovato l'iscrizione per l'anno 2025/2026. La previsione per il 2026 è così stimata in complessivi 8 milioni di euro, rimanendo invariata rispetto alla precedente programmazione, in considerazione del numero dei posti delle scuole di specialità di area medica e sanitaria definito a livello nazionale.



Relativamente alla riscossione delle quote derivanti dai test per l'accesso ai corsi a numero programmato la previsione del ricavo riscontra una diminuzione a seguito dell'introduzione del semestre filtro per i corsi di laurea in Medicina, Odontoiatria e Veterinaria.

Per quanto riguarda le **altre componenti di entrata** provenienti dagli studenti, gli stanziamenti sono stati valutati in relazione ai dati consuntivi effettivi degli anni precedenti.

#### **6.1.2. Proventi da ricerche commissionate e proventi da bandi per finanziamenti competitivi**

Queste voci del bilancio riguardano i **proventi per la ricerca** derivanti, rispettivamente, da **attività commissionate da terzi e da finanziamenti per bandi o contratti di ricerca finanziata**. La programmazione 2026, come le precedenti, è impostata a zero in quanto le assegnazioni per i contratti di ricerca commissionata in corso sono determinate in conseguenza degli step di fatturazione contrattualmente previsti, mentre per la ricerca finanziata si ricorda che dall'anno 2018 viene reso disponibile ai ricercatori l'intero importo contrattuale nell'anno di stipula, non prevedendosi così, per entrambe le tipologie di finanziamento, estensioni future dei contratti in essere, riscontandone a fine esercizio le disponibilità non impiegate. In ossequio ai principi contabili riportati nelle premesse, non risulta ovviamente ponderabile la previsione dell'ammontare dei finanziamenti per contratti di ricerca che saranno stipulati nel 2026. Resta intesa in ogni caso l'assoluta neutralità di questa voce ai fini degli equilibri di bilancio, tenuto conto che il valore di tali ricavi avrebbe esatta corrispondenza nel quadro dei costi nelle diverse voci di conto previste in fase di definizione del contratto.

#### **6.2 I CONTRIBUTI**

La voce "Contributi" rappresenta la componente preponderante dei ricavi operativi compendiando anche il FFO. Essa presenta la seguente composizione:

II. CONTRIBUTI	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>CONTRIBUTI CORRENTI</b>			
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	446.841.531,00	448.258.707,00	- 1.417.176,00
2) Contributi Regioni e Province Autonome	5.620.850,00	6.693.590,00	- 1.072.740,00
3) Contributi altre Amministrazioni locali	-	-	-
4) Contributi Unione Europea e altri organismi Internazionali	-	-	-
5) Contributi da Università	-	-	-
6) Contributi da altri (pubblici)	1.033.890,00	968.728,48	65.161,52
7) Contributi da altri (privati)	21.183.757,95	23.297.117,89	- 2.113.359,94
<b>TOTALE CONTRIBUTI CORRENTI</b>	<b>474.680.028,95</b>	<b>479.218.143,37</b>	<b>- 4.538.114,42</b>
<b>CONTRIBUTI PER INVESTIMENTI</b>			
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	-	-	-
2) Contributi Regioni e Province Autonome	-	-	-
3) Contributi altre Amministrazioni locali	-	-	-
4) Contributi Unione Europea e altri organismi Internazionali	-	-	-
5) Contributi da Università	-	-	-
6) Contributi da altri (pubblici)	-	-	-
7) Contributi da altri (privati)	-	-	-
<b>TOTALE CONTRIBUTI PER INVESTIMENTI</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE CONTRIBUTI</b>	<b>474.680.028,95</b>	<b>479.218.143,37</b>	<b>- 4.538.114,42</b>

### 6.2.1 Contributi MUR e altre Amministrazioni centrali.

La voce è sintetizzata nel modo seguente:

Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
Fondo per il Funzionamento Ordinario	335.656.000,00	331.425.000,00	4.231.000,00
Programmazione Triennale	4.144.000,00	5.000.000,00	- 856.000,00
Post Lauream	6.500.000,00	6.500.000,00	-
Finanziamento Dipartimenti di Eccellenza	19.280.711,00	19.280.711,00	-
Finanziamenti PON-PNRR (DM117;DM118;DM629;DM630)	5.125.000,00	7.976.892,00	- 2.851.892,00
Contratti di formazione specialistica Area Medica	73.272.020,00	78.076.104,00	- 4.804.084,00
Contributo ministeriale per le scuole di specializzazioni di Area Sanitaria	2.863.800,00	-	2.863.800,00
<b>Totale contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali</b>	<b>446.841.531,00</b>	<b>448.258.707,00</b>	<b>- 1.417.176,00</b>

Tale voce, impostata per complessivi 446,8 milioni di euro, compendia il FFO per la quota non vincolata destinata al funzionamento generale dell'Istituzione, impostato per 339,8 milioni di euro, comprensivi del finanziamento MUR per la programmazione triennale 2024-2026 (4,1 milioni di euro, che compendiano anche la quota aggiuntiva consolidata e finanziata con il D.L. 34/2020) e del finanziamento per i programmi di orientamento per 1,1 milioni di euro; tale voce contiene altresì, il finanziamento MUR sul FFO per il post lauream (6,5 milioni di euro) ed il finanziamento proveniente dal MEF per i contratti di formazione d'area medica (73 milioni di euro). La previsione 2026 di questa voce include anche la quarta annualità del finanziamento per i Dipartimenti di eccellenza di cui all'art. 1, commi 314-337 della legge 11 dicembre 2016 n. 232 relativa al finanziamento del quinquennio 2023-2028 (19,2 Milioni di euro). In tale voce sono altresì ricompresi 5,1 milioni derivanti dai finanziamenti PNRR, di cui 2,69 milioni del finanziamento PNRR per le borse di

dottorato del 39° ciclo finanziate dai DM 117 e 118 e 1,275 milioni del finanziamento PNRR per le borse di dottorato 40° ciclo finanziate dai DM 629 e 630. Infine, completa il quadro dei finanziamenti PNRR il contributo pari a 1,16 milioni di euro, a cofinanziamento delle residenze universitarie (Residenza Ripamonti) disposto dal DM 1046/2022. Fatta eccezione del FFO non vincolato a spese specifiche e dell'assegnazione per il post lauream che interviene a cofinanziare solo in parte i costi per il dottorato impostati nel quadro delle spese per complessivi 13 milioni di euro, al netto delle borse aggiuntive finanziate dai DM 117 e 118 del 2023 e DM 629 e 630 del 2024, i restanti finanziamenti, in quanto finalizzati, sono impostati in egual misura nel quadro dei costi avendo in tal modo un impatto neutrale sugli equilibri di bilancio. Come sottolineato anche nelle premesse di questo documento, per quanto riguarda il finanziamento pubblico (FFO non vincolato), la previsione dello stanziamento 2026 è sostanzialmente allineato a quello del 2025, e tiene conto delle assegnazioni effettive disposte ad oggi per il FFO 2025, incrementate delle maggiori risorse ad oggi previste nel DDL di Bilancio 2026-2028 in corso di approvazione (+30 milioni di euro circa). Nella stessa voce si evidenzia un decremento del finanziamento MEF destinato ai contratti di formazione specialistica d'area medica (- 4,8 milioni di euro), in ragione del numero di medici in formazione iscritti per il corrente A.A.

Relativamente alle borse aggiuntive di dottorato finanziate dai citati Decreti, si specifica che, a chiusura "tecnica" di questo bilancio di previsione, i proventi ad essi relativi sono stati impostati considerando 221 borse (47 del DM 117 e 111 del DM 118 di cui 46 acquisite da altri Atenei, 8 del DM 629 e 55 del DM 630) e impostando in tal modo la spesa relativa (circa 3,965 milioni di euro).

Per quanto concerne il contributo ministeriale per le scuole di specializzazione dell'area sanitaria, la voce di ricavo derivante dal finanziamento statale è stata determinata in ragione di 600 borse assegnate all'Università, al costo di 4.773 euro cadauna.

#### **6.2.2. Il Fondo di Finanziamento Ordinario**

La stima del FFO per l'anno 2026, per quanto riguarda la sola componente non vincolata portata a copertura delle spese consolidate di funzionamento, è stata valutata avuto riguardo al quadro normativo vigente, considerando altresì le assegnazioni ad oggi già disposte dal Ministero relativamente al FFO 2025.

Rinviando alle premesse iniziali per una disamina, anche di merito, più approfondita del finanziamento pubblico 2026, gli assunti normativi attraverso i quali è stata impostata la previsione del FFO 2026 trovano fondamento in:

1. lo stanziamento 2026 del FFO per le Università pubbliche, ad oggi previsto nel DDL di Bilancio dello Stato 2026-2028 (Tab. 11, capitolo 1694) che sostanzialmente conferma le previsioni risultanti dalla Legge di Bilancio 2025-2027, relativamente all'annualità 2026 (circa 9,4 miliardi nazionali, con più 30 milioni rispetto al 2025);
2. le assegnazioni del FFO 2025, ad oggi disposte sulla base del D.M. 595 del 7 agosto 2025.

Il quadro delle assegnazioni del FFO 2025, solo in parte effettivamente attribuite, e le stime per il FFO 2026 per complessivi 338,7 milioni di euro (al netto di 1,1 milioni finalizzati all'orientamento), sono così analiticamente rappresentate:

TRASFERIMENTI DA PARTE DELLO STATO: TRASFERIMENTI DA PARTE DEL MUR PER FFO E ALTRO VINCOLATO					DIFFERENZE ASSEGNAZIONE 2026- 2025	DIFFERENZE ASSEGNAZIONE 2026- 2023
Quote FFO (solo Università Statali)	2026 FFO Unimi	2025 FFO Unimi	2024 FFO Unimi	2023 FFO Unimi		
Quota base (compresa integrazione ex DL 34)	182.396.621,00	180.051.179,00	157.321.428,00	165.594.569,00	2.345.442,00	16.802.052,00
Quota premiale	108.385.744,00	108.385.744,00	106.179.135,00	112.913.138,00	-	4.527.394,00
<b>TOTALE BASE + PREMIALE</b>	<b>290.782.365,00</b>	<b>288.436.923,00</b>	<b>263.500.563,00</b>	<b>278.507.707,00</b>	<b>2.345.442,00</b>	<b>12.274.658,00</b>
Intervento perequativo 2024 (-4%/0% e accelerazione)	4.373.635,00	4.373.635,00	3.368.842,00	4.257.413,00	-	116.222,00
<b>TOT. BASE + PREMIALE + PEREQUATIVO</b>	<b>295.156.000,00</b>	<b>292.810.558,00</b>	<b>266.869.405,00</b>	<b>282.765.120,00</b>	<b>2.345.442,00</b>	<b>12.390.880,00</b>
Piani straordinari	29.300.000,00	29.297.195,00	47.431.084,00	32.134.191,00	2.805,00	2.834.191,00
No tax area (legge di bilancio 2018)	2.304.421,00	2.304.421,00	2.350.030,00	2.466.135,00	-	161.714,00
No tax area (legge di bilancio 2021)*	6.095.579,00	6.072.000,00	6.069.174,00	3.680.900,00	23.579,00	2.414.679,00
Scatti stipendiali docenti e una tantum	-	0,00	-	6.074.693,00	-	6.074.693,00
Programma Rita Levi Montalcini	-	0,00	-	-	-	-
Programmazione triennale	4.144.000,00	6.792.398,00	-	2.471.687,00	- 2.648.398,00	1.672.313,00
Integrazione programmazione (DL 34/2020-quota 30% programmazione triennale)	-	0,00	1.699.913,00	2.260.420,00	-	2.260.420,00
Valorizzazione PTA (legge di bilancio 2022)	-	0,00	-	2.030.680,00	-	2.030.680,00
Altri interventi di cui al DM FFO non vincolati (maternità, commissioni abilitazione, chiamate dirette...) e semestre filtro 2025 e 2026	1.700.000,00	1.700.000,00	-	272.565,85	-	1.427.434,15
<b>TOTALE FFO NON VINCOLATO O POSTO A COPERTURA DI SPESE FISSE</b>	<b>338.700.000,00</b>	<b>338.976.572,00</b>	<b>324.419.606,00</b>	<b>334.156.391,85</b>	<b>- 276.572,00</b>	<b>4.543.608,15</b>

### 6.2.3. Contributi dalla Regione: finanziamento regionale per la gestione dei servizi per il diritto allo studio e finanziamento per l'erogazione delle borse per il diritto allo studio.

I finanziamenti regionali previsti nel Budget 2026 per la gestione diretta da parte dell'Ateneo degli interventi per il diritto allo studio si riferiscono a:

1. il contributo di funzionamento, a copertura dei **costi di gestione dei servizi per il diritto allo studio** (mensa, residenze e servizi generali), impostato alla voce **“Contributi da Regione”**;
2. il contributo finalizzato all'erogazione delle **borse per il diritto allo studio** che si compone di una quota derivante dalla ripartizione della tassa regionale, di una quota finanziata da risorse

proprie di Regione Lombardia (in misura non inferiore al 40% dell'assegnazione statale) e di una quota dipendente dal finanziamento nazionale definito nella legge di bilancio dello Stato (Fondo Integrativo Statale); questo contributo è impostato in altra voce del bilancio rubricata **“Proventi per la gestione diretta degli interventi per il diritto allo studio”**, per egual importo.

Per quanto riguarda la voce complessiva del bilancio **“Contributi da Regione”**, questa si compone, oltre che del contributo regionale per la gestione del DSU di cui al precedente punto 1, anche del finanziamento disposto dalla Regione per i posti aggiuntivi dei contratti di formazione d'area medica, finanziamento finalizzato, che trova esatta corrispondenza nel quadro dei costi alla voce pertinente e che è stato impostato nel triennio sulla base degli accordi convenzionali esistenti.

Contributi Regione e Province Autonome	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
Contributo dalla Regione Lombardia per la gestione ex Cidis	4.300.000,00	4.700.000,00	- 400.000,00
Contributi dalla Regione Posti aggiuntivi di Area Medica	1.320.850,00	1.993.590,00	- 672.740,00
<b>Totale contributi da Regioni e Province Autonome</b>	<b>5.620.850,00</b>	<b>6.693.590,00</b>	<b>- 1.072.740,00</b>

Il contributo regionale per la gestione dei servizi per il DSU è stato determinato, in considerazione degli accordi assunti tra Regione e Università sui criteri di riparto.

Per quanto riguarda il finanziamento delle borse per il diritto allo studio (A.A. 2025/2026), contenuto nella voce **“Proventi per la gestione diretta degli interventi per il diritto allo studio”** per complessivi € 16.066.504,00, è opportuno precisare che nel quadro dei proventi è stato impostato un importo pari a quello comunicato dalla Regione con apposito provvedimento (Deliberazione della Giunta Regionale XII/4704 del 14.07.2025), a fronte di un accresciuto fabbisogno pari a circa 33 milioni di euro per tutti i nostri studenti aventi diritto. L'importo di 16,066 milioni trova esatta corrispondenza nel quadro dei costi.

Si precisa che, relativamente all'A.A. 2024/2025, a fronte di un finanziamento inizialmente attribuito dalla Regione (Deliberazione Giunta Regionale XII/2745 del 15.07.2024) pari a 22,491 milioni di euro, impostato per pari importo nel budget 2025, è stato poi riconosciuto in corso d'anno un finanziamento complessivo pari a 24,909 milioni di euro (Regione Lombardia – Decreto Regionale n° 6042 del 30 aprile 2025) che, integrato con il contributo PNRR disposto con il DD 1720/2024 del MUR per 4,695 milioni di euro, ha consentito la copertura delle borse a tutti gli studenti aventi diritto.

Completano la previsione della voce **“Proventi per la gestione diretta degli interventi per il diritto allo studio”** i ricavi derivanti dalle riscossioni degli studenti per il servizio di alloggio a tariffa

agevolata (3,7 milioni di euro). Per il 2026 la previsione di tale ricavo è stata stimata sull'impiego di 1.345 posti disponibili, di cui 1.115 destinati al Diritto allo Studio e 150 per gli studenti Erasmus/International e CRUI mentre la restante parte è destinata al servizio di foresteria.

Ne consegue che la composizione della voce **“Proventi per la gestione diretta degli interventi per il diritto allo studio”** ammonta a € 19.766.504,00, come di seguito dettagliata:

IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
Proventi derivanti dalla gestione delle residenze degli studenti	3.700.000,00	3.360.000,00	340.000,00
Contributo Regionale per la gestione diretta per il Diritto allo Studio	16.066.504,00	22.491.946,32	- 6.425.442,32
<b>Totale Proventi Propri</b>	<b>19.766.504,00</b>	<b>25.851.946,32</b>	<b>- 6.085.442,32</b>

#### 6.2.4. Altri contributi da enti pubblici e privati e dall'Unione Europea

Gli altri contributi contenuti nelle voci che seguono rappresentano finanziamenti finalizzati, impostati per egual importo nelle voci di costo corrispondenti.

La voce **“Contributi da Università”**, come per la precedente programmazione, non prevede alcun ricavo.

Alla voce **“Contributi da altri (enti pubblici)”**, l'importo di 1,033 milioni di euro si riferisce per intero al contributo da parte di enti pubblici per il finanziamento delle borse di dottorato, di cui 0,5 milioni di euro per le borse della scuola SEMM che ricordiamo essere finanziate sia da parte di enti pubblici che privati (IEO, Ifom, IIT etc.).

Contributi da altri pubblici	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
Contributi per corsi di dottorato in convenzione	1.033.890,00	968.728,48	65.161,52
<b>Totale contributi da altri pubblici</b>	<b>1.033.890,00</b>	<b>968.728,48</b>	<b>65.161,52</b>

Alla voce **“Contributi da altri (privati)”**, l'importo di 21,183 milioni di euro si riferisce al finanziamento dei ricercatori in convenzione e dei posti finanziati (15,166 milioni di euro), al finanziamento delle borse di dottorato della scuola SEMM da parte di Fondazioni (4,301 milioni euro) e da parte di altri enti privati (1,437 mila euro) per complessivi 5,738 milioni di euro, al finanziamento da parte di privati di posti aggiuntivi d'area medica (128 mila euro). La previsione 2026 ricomprende il contributo annuale erogato dall'Istituto cassiere Intesa Sanpaolo sulla base dei rapporti convenzionali in essere (150 mila euro) per il quinquennio 2025-2030.

Contributi da altri privati	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
Contributo istituzionale per il servizio di cassa - Intesa San paolo	150.000,00	-	150.000,00
Contributi per corsi di dottorato in convenzione	5.738.952,00	5.911.191,61	- 172.239,61
Contributi posti aggiuntivi di Area Medica	128.000,00	198.000,00	- 70.000,00
Contributi per ricercatori in convenzione e posti finanziati	15.166.805,95	17.187.926,28	- 2.021.120,33
<b>Totale contributi da altri privati</b>	<b>21.183.757,95</b>	<b>23.297.117,89</b>	<b>- 2.113.359,94</b>

### 6.3 ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI

Alla voce **“Altri proventi e ricavi diversi”**, sono stati impostati ricavi per euro 27,2 milioni, con un incremento di 18,064 milioni di euro rispetto alla previsione 2025, le cui determinanti sono illustrate nel seguito.

V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
Fitti attivi ed altre entrate patrimoniali	1.748.825,00	1.311.129,00	437.696,00
Proventi da rilascio diplomi	1.500.000,00	1.400.000,00	100.000,00
Recuperi e rimborsi da convenzioni	1.921.655,00	1.559.655,00	362.000,00
Recuperi da borse di studio per revoca diritto	500.000,00	500.000,00	-
Recupero contributo mensa	4.250.000,00	4.250.000,00	-
Rimborsi per il personale comandato	165.000,00	193.000,00	- 28.000,00
Utilizzo di riserve di patrimonio netto derivante dalla contabilità finanziaria	17.193.155,49	-	17.193.155,49
<b>Totale Proventi Propri</b>	<b>27.278.635,49</b>	<b>9.213.784,00</b>	<b>18.064.851,49</b>

In particolare, la composizione della voce **“altri proventi e ricavi diversi”** si riferisce ai ricavi derivanti da:

1- i fitti attivi iscritti sulla base dei rapporti contrattuali in essere (1,548 milioni di euro) ed altre entrate patrimoniali derivanti dalla vendita dei brevetti e dall'accordo stipulato con Mondadori Media SPA per l'utilizzo degli spazi universitari in occasione dell'evento **“Fuori Salone Milano”** (200 mila euro) per complessivi 1,748 milioni;

2- i proventi derivanti dalla riscossione del contributo amministrativo per il rilascio dei diplomi (1,5 milioni di euro);

3- i rimborsi corrisposti sulla base di specifiche convenzioni per complessivi 1,921 milioni, di cui quelli dovuti dall'Azienda ospedaliera San Paolo in relazione agli accordi in essere per la locazione e la gestione dell'immobile di via Beldiletto (315 mila euro), ridotto in misura proporzionale ai canoni ancora presunti sul contratto di locazione in essere con la Società Sport Invest a seguito dell'acquisto dell'immobile nel corso del 2026 da parte dell'Azienda ospedaliera San Paolo, i rimborsi corrisposti dal CNR per l'utilizzo degli spazi presso il Lita di Segrate (490 mila euro) e per la convenzione di ospitalità degli Istituti CNR presso le altre strutture dipartimentali dell'Università (160 mila euro), i rimborsi dovuti dall'INFN per l'utilizzo degli spazi presso il Dipartimento di Fisica, inclusa la biblioteca

(130 mila euro), i rimborsi per le utenze di via Valvassor Peroni e di via Clericetti (40 mila euro), le previsioni di ricavo derivanti dal merchandising di Ateneo (70 mila euro); il rimborso determinato secondo gli accordi convenzionali con A2A per l'utilizzo della cabina elettrica installata in Via Festa del Perdono (72 mila euro) e il rimborso dei contributi per i "Certificati Bianchi" riconducibili a Titoli di Efficienza Energetica (TEE) emessi, su indicazione del Gestore Servizi Energetici (GSE), dal Gestore dei Mercati Energetici (GME) riconosciuti al concedente nella misura del 30% del riscosso ai sensi dell'art. 18 della convenzione in essere tra Carbotermo S.p.A. e Università per la gestione dell'impianto di cogenerazione. A tal riguardo è in via di definizione il computo dei contributi TEE riscossi da Carbotermo S.p.A. dal 2012 per i quali, quota parte, dovranno essere versati all'Università. In via prudenziale, stante il computo in corso di definizione, è stato impostato un rimborso una tantum di 600 mila euro circa, al netto degli interessi maturati a tutto il 2025;

4- Il ricavo derivante dal recupero del contributo mensa (4,250 milioni), applicato sulle borse DSU, determinato in ragione del recupero di 818 euro della quota di contribuzione per borsista.

5- Completano il quadro di questa voce di ricavo i proventi derivanti dalla revoca di borse di studio per decadimento del diritto (500 mila euro) ed i rimborsi attesi per la refusione del costo del personale dell'Università comandato presso altre amministrazioni (165 mila euro).

Nella programmazione 2026 sono stati poi previsti **ricavi derivanti dall'utilizzo di riserve di patrimonio netto provenienti dalla precedente gestione finanziaria per 17,193 milioni di euro**. Tali risorse derivano dall'impiego delle disponibilità confluite nell'avanzo vincolato a seguito dell'approvazione dell'ultimo consuntivo in contabilità finanziaria ed in particolare da risorse che hanno determinato economie di avanzi ex COFI a seguito della composizione dello stato patrimoniale iniziale, unitamente a risorse derivanti dalle disponibilità accumulate sui fondi di dotazione dalle strutture dipartimentali al 31.12.2016, incamerate allora a bilancio con apposita deliberazione del CDA.

#### **6.4 PROVENTI FINANZIARI**

Tale voce non prevede alcuno stanziamento a seguito delle recenti disposizioni vigenti in materia che prevedono la gestione infruttifera per le amministrazioni pubbliche delle giacenze di tesoreria disponibili, sia presso Banca d'Italia che sui conti correnti postali.



## 7. LE PRINCIPALI COMPONENTI DEL BUDGET ECONOMICO: I COSTI

Al fine di fornire una rappresentazione più chiara delle aree d'impiego delle risorse e delle scelte che ne hanno informato l'allocazione, il quadro dei costi del documento di bilancio, articolato nella versione qui presentata ai fini decisionali per voci di natura economica, viene anche analizzato per centro di responsabilità amministrativa, correlando in tal modo le responsabilità organizzative agli interventi, parte dei quali contenuti nel Piano strategico 2025-2030.

Pertanto, nei paragrafi che seguono, il quadro dei costi è sviluppato lungo due diverse prospettive d'analisi:

1. **Una prospettiva “trasversale”** che, ricomponendo la spesa complessiva per responsabilità organizzativa, privilegia la rappresentazione dei costi per finalità d'intervento e struttura amministrativa responsabile, dedicando preliminarmente un'analisi dettagliata ai costi del personale che costituiscono la voce più importante di spesa del bilancio universitario.
2. **Una prospettiva “verticale”** che illustra le componenti di costo riclassificate per voci di conto “autorizzatorie” del budget economico.

## **7.1 LE PRINCIPALI COMPONENTI DI COSTO DEL BUDGET ECONOMICO ARTICOLATE PER CENTRO DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA E FINALITA' D'INTERVENTO.**

Le principali voci di costo annuale e pluriennale vengono analizzate nel seguito coerentemente all'articolazione del budget per Centri di Responsabilità e aree d'intervento, distinguendo la spesa legata al funzionamento generale da quella per interventi e azioni di sistema e dedicando però un'autonoma trattazione ai costi del personale che rappresentano la voce più importante.

### **7.1.1 COSTI DEL PERSONALE**

La spesa relativa al costo del lavoro del personale dipendente è stata articolata principalmente nei conti intestati ai **“Costi per il personale dedicato alla ricerca e alla didattica”** e ai **“Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo”**.

Il Conto **“Costi per il personale dedicato alla ricerca e alla didattica”** comprende, con riferimento al personale dipendente, i **“Costi del Personale docente e ricercatore”** e i **“Costi dei Collaboratori ed esperti linguistici”**, a cui si aggiungono i costi per **gli affidamenti, i costi per i docenti a contratto, i costi per gli assegni di ricerca, sia di tipo a) che di tipo b)** impostati dai Dipartimenti sui progetti di ricerca, **i nuovi contratti per la ricerca e i costi per altre collaborazioni scientifiche**, anch'essi impostati sui bilanci delle strutture dipartimentali.

#### **Personale docente e ricercatore**

Al fine di determinare la consistenza economica dei conti per la spesa del personale si riportano qui di seguito i principali criteri utilizzati per il calcolo:

- ✓ la spesa del personale è commisurata alle unità che si prevede saranno in servizio nel 2026, tenendo conto del livello retributivo raggiunto al 31/12/2025 dai dipendenti e dei nuovi ingressi in corso d'anno;
- ✓ la retribuzione spettante al personale che cesserà nell'anno per collocamento a riposo è stata rapportata al numero di mesi lavorati;
- ✓ la previsione di spesa del personale tiene conto dell'incremento economico che verrà riconosciuto nel 2026 a quei docenti e ricercatori che nel corso del 2025 (Bando 2025 – II Sessione) maturano i requisiti per il conseguimento del passaggio alla classe giuridica superiore e per quelli che matureranno il diritto nel corso del 2026 (Bando 2026 – I Sessione); si ricorda che le classi stipendiali, a partire dal 2020, sono diventate biennali ed è previsto per

il sistema nazionale, a decorrere dal 2022, un finanziamento stabile del FFO di 150 milioni, a copertura del maggior costo, ai sensi dell'art. 1, comma 631, della legge 27 dicembre 2017, n. 205; l'importo del finanziamento assegnato dal MUR è stato provvisoriamente attribuito in proporzione al peso dei professori e ricercatori di ruolo in servizio alla data del 31 dicembre 2022 ed è stato consolidato a decorrere dal 2024 nella assegnazione della quota base di ciascuna università (per questo Ateneo è pari ad Euro 6.340.917);

- ✓ la spesa, che tiene conto dell'aggiornamento delle retribuzioni del personale docente e ricercatore nella misura pari al 0,61% disposto con il D.M. 4 luglio 2025; per l'anno 2025, si stima prudenzialmente un incremento stipendiale pari all'1%, che troverà applicazione solo a seguito dell'emanazione del DPCM in materia, nella percentuale che sarà definita per il 2026;
- ✓ la spesa per le nuove assunzioni per i professori ordinari, associati e per i ricercatori a tempo determinato in *tenure track* è stata calcolata in considerazione delle prese di servizio che avverranno nel corso dell'anno a seguito di procedure già bandite o in corso di svolgimento;
- ✓ in riferimento ai ricercatori a tempo indeterminato, rispetto all'anno precedente vi è stata una diminuzione del personale in servizio in ragione dei passaggi a professore associato o delle cessazioni, con conseguente diminuzione della spesa;
- ✓ per quanto riguarda i ricercatori a tempo determinato, la cui spesa complessiva stimata per il 2026 ammonta a euro 18.797.500 si specifica che:
  - la spesa riguarda principalmente i ricercatori a tempo determinato in *tenure track* (RTT) la cui figura è stata introdotta dal D.L. n. 36/2022, convertito con modificazioni in legge n. 79/2023, modificando l'art. 24, legge n. 240/2010, le cui posizioni sono finanziate principalmente sulle risorse di cui ai Piani straordinari sopra citati, sulle facoltà assunzionali ordinarie, su risorse esterne (4 unità) e sui fondi dei Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 (25 unità);
- ✓ per i ricercatori di tipo B, ruolo ad esaurimento a seguito dell'entrata in vigore del D.L. n. 36/2023 citato, la vigente normativa ne consente l'assunzione solamente a valere sulle risorse e nei periodi di riferimento dei piani straordinari, pertanto si rileva una sostanziale diminuzione delle unità in servizio; delle posizioni attive, 9 sono finanziate da convenzioni esterne, 6 sulle risorse dei Dipartimenti di Eccellenza e 2 contratti sono stati attivati per chiamata diretta su Bandi Rita Levi Montalcini;

- ✓ per i passaggi a professore associato dalla posizione di Ricercatore a Tempo determinato di tipo B, in possesso dell'abilitazione scientifica nazionale nel proprio settore concorsuale e che abbiano ricevuto un giudizio positivo al termine del triennio di servizio, è stata calcolata la spesa effettiva per ciascun ruolo e imputata sui conti di competenza (si stimano 87 passaggi nel corso del 2026); non si prevedono passaggi ad associato di RTT in quanto assunti nel corso del 2024;
- ✓ la numerosità dei ricercatori di tipo A tiene conto sia delle posizioni finanziate da risorse dell'Ateneo che di quelle a valere su altri finanziamenti; si consideri che le università possono attualmente avviare procedure per il reclutamento di RTDA in attuazione delle misure previste dal PNRR, nonché di quelle previste dal Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027; la spesa per i contratti di ricercatore di tipo A attivi su risorse dell'Ateneo ammonta a circa 2,145 milioni di euro (per 39 contratti attivi a novembre 2025);
- ✓ fra i ricercatori di tipo A, sono altresì conteggiate 73 posizioni su fondi PNRR e 46 su altri finanziamenti;
- ✓ per quanto attiene alla spesa relativa ai punti organico attinenti alla programmazione ordinaria, si proseguirà con le procedure di reclutamento nel corso del 2026, tenuto conto del budget assegnato ai Dipartimenti, deliberato dal Consiglio di Amministrazione, e dei progetti strategici di Ateneo.

La programmazione del personale docente tiene conto, inoltre, anche della possibilità di bandire procedure per la chiamata nel ruolo di professore di seconda fascia riservate ai ricercatori universitari a tempo indeterminato in possesso di ASN, entro il 31 dicembre 2025 e con presa di servizio entro il 31/12/2026, in deroga alle vigenti facoltà assunzionali, secondo quanto previsto dall'art. 15, D.L. n. 71/2024 convertito con modificazioni in Legge n. 106/2024, che a tal fine ha previsto uno stanziamento complessivo di 8.103.894 euro annui, ripartito fra gli Atenei con il D.M. n. 1673/2024 che ha preso a riferimento il valore del coefficiente stipendiale di 1 punto organico pari a circa euro 116.298. L'assegnazione di risorse all'Ateneo finalizzato a tale reclutamento è pari a 359.372 euro (valorizzati in 3,09 p.o.). Al momento sono in corso 17 procedure concorsuali relative a tali passaggi ai sensi del DM citato.

Per quanto riguarda la nuova figura dei Contratti di ricerca, normata dal vigente art. 22, L. n. 240/2010, in data 18.3.2025 è stata siglata la Sequenza contrattuale prevista dal CCNL per tale figura che ha previsto che l'importo del contratto non può essere inferiore al trattamento iniziale

spettante al ricercatore confermato a tempo definito e non può essere superiore al trattamento iniziale spettante al ricercatore confermato a tempo pieno. A seguito dell'adozione del Regolamento di Ateneo, entrato in vigore dal mese di aprile 2025, sono stati attivati i primi contratti di ricerca biennali finanziati da risorse esterne (di cui quattro a valere sulle risorse concesse a seguito del D.D. n. 47/2025 nell'ambito della Missione 4, Componente 2, Investimento 1.2 "Finanziamento di progetti presentati da giovani ricercatori" del PNRR).

Infine, nel corso del 2025, con il decreto-legge 7 aprile 2025, n. 45, convertito con modificazioni dalla legge 5 giugno 2025, n. 79 sono state introdotte due nuove figure, gli incarichi post-doc e gli incarichi di ricerca, che oggi trovano anch'essi la propria disciplina nella legge n. 240/2010, rispettivamente agli articoli 22-*bis* e 22-*ter*. Con il Decreto ministeriale del 6 agosto 2025, n. 592, è stato definito il trattamento economico di entrambi gli incarichi.

Per quanto riguarda gli incarichi di ricerca si dirà *infra*.

Soffermandosi sull'incarico post-doc che è ascrivibile ai rapporti di lavoro subordinato a tempo determinato, nel mese di novembre è stato adottato il Regolamento di Ateneo in materia. La durata dell'incarico post-doc non può essere inferiore a un anno, con possibilità di estendere il termine del contratto con una o più proroghe, fino ad un massimo di tre anni. Gli incarichi post-doc possono essere finanziati in tutto o in parte con fondi interni, anche provenienti da progetti di ricerca, e/o esterni.

In via conclusiva, si aggiunge che:

- ✓ la spesa complessiva non comprende i professori e i ricercatori il cui costo è posto a carico di finanziamenti esterni, come successivamente riportato in tabella;
- ✓ la spesa non include le integrazioni stipendiali del personale convenzionato con il SSN in quanto, a decorrere dall'esercizio 2019, in applicazione delle indicazioni contenute nelle Note Tecniche n. 1 e n. 3 elaborate dalla Commissione ministeriale per la contabilità economico patrimoniale delle Università, ricostituita con D.M. del 22/02/2018, n. 156, tali importi non devono essere valorizzati quali voci di costo e ricavo ma come voci di debito e credito.

### **Personale dirigente e tecnico, amministrativo e bibliotecario**

Anche per il personale dirigente e tecnico, amministrativo e bibliotecario (TAB) si riportano qui di seguito i criteri utilizzati per definire la spesa:

- ✓ la spesa del personale è commisurata alle unità che si prevede saranno in servizio nel 2026, tenendo conto del livello retributivo raggiunto al 31/12/2025 dai dipendenti e dei nuovi ingressi in corso d'anno;
- ✓ la retribuzione spettante al personale che cesserà nell'anno per collocamento a riposo è stata rapportata al numero di mesi lavorati;
- ✓ nelle more della sottoscrizione del nuovo CCNL per il triennio 2022/2024, la spesa considera l'erogazione dell'indennità di vacanza contrattuale (IVC), aggiornata da ultimo dal mese di luglio 2025, nonché la sua maggiorazione, disposta dal 2024 dall'art. 1 comma 28, Legge di Bilancio 2024 (Legge n. 213/2023), che ha stabilito l'incremento dell'IVC di un importo pari a 6,7 volte il relativo valore annuale erogato al personale;
- ✓ per quanto riguarda il Direttore Generale, l'incarico è attualmente conferito ad un dirigente in aspettativa dell'Ateneo; per tale figura nel 2025 è entrato in vigore il D.M. n. 272/2025 sul trattamento economico dei direttori generali delle università per il quadriennio 2024-2027;
- ✓ per quanto riguarda il personale dirigenziale, a novembre 2025 sono stati reclutati 5 dirigenti, all'esito delle procedure concorsuali bandite nel 2024, e conseguentemente si è provveduto all'adeguamento del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato che ha potuto essere incrementato, a seguito dell'entrata in vigore del D.L. n. 25/2025 convertito con modificazioni in Legge n. 69/2025, con l'utilizzo di risorse derivanti dai Piani straordinari di assunzione di cui al D.M. n. 795/2023;
- ✓ sono in corso le procedure relative alle progressioni economiche all'interno delle Aree (PEIA): la spesa prevista per il 2025, finanziata dai Fondi risorse decentrate del personale delle Aree Operatori/Collaboratori/Funzionari e dell'Area EP, è pari a complessivi 675.550 Euro (circa 930.232 Euro comprensivo di oneri e IRAP), che avrà comunque una rilevanza sul bilancio nel 2026, al netto delle cessazioni dal servizio;
- ✓ nel corso dell'anno 2025 sono state altresì avviate le procedure concorsuali straordinarie per i passaggi di Area (PEV), ai sensi dell'art. 92 comma 5 del CCNL 2019/2021, che, come deliberato dal Consiglio di amministrazione del 17.12.2024, riguardano complessive 350 posizioni e che si concluderanno entro l'anno, con relativo impatto sul bilancio 2026;
- ✓ la spesa tiene conto anche dell'erogazione di quota parte delle risorse assegnate per la valorizzazione del personale previsto dalla legge 234/2021 (Legge di bilancio 2022) ai sensi dell'art. 1, comma 297, lett. b), come modificato dall'art. 5, decreto legge 22 giugno 2023, n.

75, che ha stabilito un incremento del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) a decorrere dal 2022 e sino al 2026; nell'anno 2025 si è proceduto ad una prima erogazione pari al 50% delle assegnazioni per gli anni 2022-2023-2024, dedotto il 10% che sarà distribuito nel corso del 2026 sulla base dell'Accordo sindacale siglato il 14.11.2024, destinato a riconoscere l'impegno profuso e richiesto dai progetti rientranti nell'ambito del PNRR (gli importi complessivi destinati a titolo di valorizzazione, comprensivi degli oneri a carico dell'Ente, sono pari a € 1.048.418 per il 2022, € 1.015.340 per il 2023 e € 1.015.340 per il 2024); la restante quota dell'assegnazione prevista dalla L. n. 234/2021 è stata destinata all'incremento dell'indennità di Ateneo del personale ai sensi dell'art. 116 del CCNL 2019/2021;

- ✓ la previsione di spesa del 2026 ricomprende lo stanziamento relativo al trattamento accessorio finanziato dai Fondi risorse decentrate del personale delle Aree Operatori/Collaboratori/Funzionari e dell'Area EP, nonché dal Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato dei dirigenti, impostati sui relativi conti del personale;
- ✓ infine, il costo ricomprende anche la spesa per 16 unità di personale proveniente dal CIDIS a seguito dello scioglimento del Consorzio nel 2016 e della conseguente internalizzazione della gestione dei servizi per il diritto allo studio universitario; tale spesa è posta a carico dei Fondi della Regione.

### **Programmazione del personale**

Prima di esporre i riferimenti normativi a supporto dei criteri per il riparto e l'attribuzione del contingente di spesa attribuito agli Atenei per l'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato, è importante illustrare alcuni elementi che caratterizzeranno la programmazione del personale per il 2026, alla luce dei recenti interventi del legislatore.

Riguardo all'assegnazione ordinaria, si deve tener conto di quanto disposto dalla legge 30 dicembre 2024, n. 207 (legge di bilancio 2025) che ha introdotto una riduzione del *turn over* o delle facoltà assunzionali determinata in considerazione delle specificità di ciascun ordinamento; in particolare è stato stabilito che, per l'anno 2025:

- il sistema delle Università statali possa procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in misura non superiore a un contingente corrispondente ad una spesa pari al 75 per cento di quella relativa al personale di ruolo cessato dal servizio nell'anno precedente; tale limite è ripristinato nella misura del 100 per cento della suddetta spesa a decorrere dall'anno 2026;

- per i ricercatori universitari è stato disposto il differimento all'anno 2026 della riduzione del *turn over*: pertanto, solo per tale categoria di personale le facoltà assunzionali sono fissate nella misura del 100 per cento per l'anno 2025 e nella misura del 75 per cento per l'anno 2026 (in relazione alla spesa relativa al personale ricercatore di ruolo cessato dal servizio nell'anno precedente).

In applicazione di quanto disposto dalla L. n. 207/2024 citata, come anche precisato nella Circolare MEF-RGS n. 8 del 7 aprile 2025, concernente *“Indicazioni operative in merito alla riduzione del turn over per l'anno 2025 prevista dall'articolo 1, commi 822-830, della legge 30 dicembre 2024, n. 207”*, il MUR rende disponibile in Proper la dotazione in punti organico già ridotta per effetto delle disposizioni citate; le Università sono tenute ad effettuare la programmazione delle loro assunzioni entro i limiti del contingente assunzionale attribuito dal Ministero con il D.M. annuale di riparto; a seguito della pubblicazione del D.M. le Università devono conseguentemente rendere coerente la programmazione del proprio reclutamento al contingente assunzionale assegnato. Per quanto attiene alla modalità di utilizzo dei punti organico, come precisato dal MUR, le disposizioni della legge di bilancio definiscono un limite all'entità dei punti organico che possono essere attribuiti agli Atenei negli anni 2025 e 2026; tali disposizioni non intervengono invece sulla composizione del reclutamento, che resta quella stabilita dall'art. 2 del D.P.C.M. 27 novembre 2024.

Per quanto riguarda il contingente assunzionale ordinario, relativamente alle cessazioni di personale verificatesi nel 2024, con il decreto ministeriale del 9 ottobre 2025, n. 719, relativo a al contingente assunzionale delle università statali per l'anno 2025, Il MUR ha assegnato all'Ateneo 53,10 punti organico (con valore di 1 p.o. pari a 123.517,59 euro), già decurtati per la riduzione del *turn over* prevista dalla L. n. 207/2024; nelle more della pubblicazione del decreto, la programmazione di tale assegnazione è avvenuta nel corso del 2025 solo per quota parte, a valere sul 50% del *turn over* già utilizzabile ai sensi del D.lgs. n. 49/2012, disponendo l'assegnazione di 8,37 p.o. a favore dell'incremento dei Fondi accessori del personale dirigenziale e del personale delle Aree, in applicazione dell'art. 1 comma 832 della Legge n. 207/2024, che ha introdotto tale possibilità a decorrere dall'anno 2025.

Inoltre, dall'anno 2025, come previsto dal D.L. n. 202/2024 convertito, con modificazioni, in Legge n. 15/2025, le facoltà assunzionali autorizzate in favore delle università statali hanno una validità non superiore a tre anni e non possono essere ulteriormente prorogate. In via transitoria, per le facoltà assunzionali relative ad annualità pregresse al 2025, autorizzate o da autorizzare e non ancora esercitate, le Università devono provvedere: 1) entro il 31 dicembre 2025 relativamente alle



cessazioni verificatesi negli anni 2017, 2018, 2019 e 2020; 2) entro il 31 dicembre 2026 relativamente alle cessazioni verificatesi negli anni 2021 e 2022; 3) entro il 31 dicembre 2027 relativamente alle cessazioni verificatesi nell'anno 2023.

Pertanto, nell'ambito dell'utilizzo dei punti organico derivanti da ordinarie facoltà assunzionali, i residui attinenti alle programmazioni di Ateneo del 2022, del 2023 nonché la quota relativa al 2024, potranno essere impiegati tenendo in considerazione la priorità di utilizzo delle assegnazioni in scadenza.

Nel corso del 2026 si procederà anche all'utilizzo delle risorse residue assegnate dal Piano Straordinario di Reclutamento di cui al D.M. n. 795/2023, con cui sono stati attribuiti complessivamente 136 punti organico relativi al Piano B e suddivisi tra personale docente e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario; si ricorda che, in merito a tali risorse di reclutamento straordinarie, il decreto-legge n. 71/2024, poi modificato dal decreto-legge n. 113/2024 convertito, con modificazioni, dalla Legge n. 143/2024, recante disposizioni urgenti anche in materia di università e ricerca, all'art. 15 comma 1-*quinquies* ha stabilito che:

- ✓ le risorse di cui all'articolo 1, comma 297, lettera a), della legge 30 dicembre 2021, n. 234, già assegnate alle università con i decreti del Ministro dell'università e della ricerca n. 445/ 2022 e n. 795/2023 (piani straordinari A e B) e non utilizzate dalle stesse università per il reclutamento del personale docente e non docente entro i termini, rispettivamente, del 31 dicembre 2026 e del 31 dicembre 2027, possono essere utilizzate a copertura dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e non docente;
- ✓ inoltre, le ulteriori risorse di cui all'articolo 1, comma 297, lettera a), della legge 30 dicembre 2021, n. 234, stanziata a decorrere, rispettivamente, dagli anni 2025 e 2026 sono assegnate alle università statali con il decreto del Ministro dell'università e della ricerca recante i criteri di ripartizione del fondo per il finanziamento ordinario delle università, a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e non docente delle università.

Per passare al quadro più generale delle novità normative in materia di personale, nel 2025, a seguito delle modifiche introdotte alla legge n. 240/2010 dalla legge n. 79/2022, di conversione del decreto-legge n. 36/2022, nel corso del 2025, come sopra accennato, ha trovato applicazione l'istituto del contratto di ricerca e la figura del Ricercatore in Tenure Track (RTT). Quest'ultima ha quasi interamente sostituito i ricercatori a tempo determinato di tipo A (RTDA) e di tipo B (RTDB) - che permangono come figure ad esaurimento - per le quali vige una disciplina transitoria:

- ✓ con specifico riferimento al ruolo di RTDA, fatta salva la possibilità di reclutamento a valere sulle risorse messe a disposizione dal PNRR, come sopra accennato, le università possono ancora indire procedure per la loro assunzione, purché le esigenze sottese al reclutamento siano volte all'attuazione delle misure previste dal Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021/2027;
- ✓ anche per le posizioni di RTDB, permane la possibilità di bandire procedure di reclutamento di tali figure sulla base delle risorse e nei periodi di riferimento dei piani straordinari di reclutamento.

Per quanto attiene al personale tecnico-amministrativo e dirigenziale, in data 5 novembre 2025 è stata siglata l'ipotesi del CCNL relativo al triennio 2022-2024 del Comparto Istruzione e Ricerca, mentre si è in attesa di quella relativa al personale dirigenziale dell'Area Istruzione e Ricerca per il medesimo triennio.

Nel corso del 2026 si attende il rinnovo di entrambi i contratti relativi al triennio 2022/2024 e, come già annunciato, l'avvio delle trattative per il successivo triennio 2025-2027. Per quanto attiene al personale TAB si ricorda, inoltre, che gli atenei sono soggetti alla normativa relativa alle assunzioni di personale riservate alle categorie protette, nei limiti della quota d'obbligo prevista dalla legge n. 68/1999 e ss.mm.ii..

Il quadro normativo di riferimento per l'attuazione della programmazione del personale docente e ricercatore resta costituito dalla Legge n. 240/2010, come modificata dai successivi interventi normativi, in base alla quale:

- ✓ ai sensi dell'art. 18 comma 4, è necessario destinare risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che "nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui all'art. 24, comma 3, lettere a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa, ovvero alla chiamata di cui all'articolo 7, comma 5-bis";
- ✓ come disposto dall'art. 18 comma 4-ter (inserito dal D.L. n. 13/2023 convertito in L. n. 41/2023) è richiesto di vincolare, nell'ambito della programmazione triennale, le risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di prima fascia alla chiamata di studiosi in possesso dell'abilitazione per il gruppo scientifico-disciplinare;

- ✓ ai sensi dell'art. 24 comma 1-*bis*, nell'ambito della programmazione triennale, ciascun Ateneo vincola risorse corrispondenti ad almeno un terzo degli importi destinati alla stipula dei contratti di ricercatore a tempo determinato, in favore di candidati che per almeno trentasei mesi, anche cumulativamente, abbiano frequentato corsi di dottorato di ricerca o svolto attività di ricerca sulla base di formale attribuzione di incarichi, escluse le attività a titolo gratuito, presso università o istituti di ricerca, italiani o stranieri, diversi da quella che ha emanato il bando;
- ✓ ai sensi dell'art. 24 comma 5, in sede di programmazione è necessario vincolare le risorse relative all'inquadramento nel ruolo dei professori associati dei ricercatori titolari dei contratti previsti all'art. 24 della legge, in caso di esito positivo della procedura di valutazione (cd. *tenure track*); per tali inquadramenti gli atenei possono utilizzare fino alla metà delle risorse equivalenti a quelle necessarie per coprire i posti disponibili di professore di ruolo;
- ✓ ai sensi dell'art. 24 comma 6, è possibile, inoltre, fino al quindicesimo anno successivo alla data di entrata in vigore della legge (dicembre 2026) attivare il procedimento di chiamata nel ruolo di professore di prima e seconda fascia di professori di seconda fascia e ricercatori a tempo indeterminato in servizio nell'università medesima, che abbiano conseguito l'abilitazione scientifica nazionale (ASN); a tal fine le università possono utilizzare fino alla metà delle risorse equivalenti a quelle necessarie per coprire i posti disponibili di professore di ruolo.

Più in generale, in materia di programmazione del personale si tiene conto dei vincoli di cui all'art. 4, d.lgs. n. 49/2012 contenente la disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, definiti per ciascun triennio da apposito Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. La programmazione dell'Ateneo si conforma al D.P.C.M. del 27 novembre 2024 recante indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università per il triennio 2024/2026.

La programmazione ministeriale definisce con cadenza triennale gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario. Tali obiettivi forniscono un coerente quadro di insieme entro il quale ciascuna Università, nel rispetto della propria autonomia, può amministrare le politiche di internazionalizzazione, l'offerta formativa, i servizi agli studenti, le politiche riguardanti il personale e la ricerca; a tale scopo viene erogata un'apposita componente del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) i cui criteri di distribuzione sono stati stabiliti, per il triennio 2024-2026, con Decreto 10 giugno 2024, n. 773 "*Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2024-2026*".

*e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*”, emanato ai sensi dell’articolo 1-ter del decreto-legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla legge 31 marzo 2005, n. 43. Il decreto contiene gli obiettivi di sistema e le relative azioni attorno a cui gli Atenei devono costruire i loro programmi triennali che saranno valutati e periodicamente monitorati dal Ministero. Con il D.M. n. 719/2025, sopra richiamato, sono stati definiti i criteri per il riparto e l’attribuzione a ciascuna istituzione universitaria statale del contingente di spesa disponibile a livello nazionale per l’assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato per l’anno 2025. Tale contingente assunzionale annuo è determinato dal MUR fino a concorrenza del limite massimo del *turn over* a livello di sistema della spesa relativa alle cessazioni registrate nell’anno 2024, tenuto conto delle limitazioni disposte dalla legge di bilancio 2025 sopra citata, ed è ripartito in misura proporzionale in base agli indicatori previsti dal d.lgs. n. 49/2012 e raggiunti dall’Ateneo.

Ai sensi dell’art. 4 comma 1, d.lgs. n. 49/2012, la programmazione del personale è in ogni caso realizzata assicurando, nell’ambito del bilancio unico di Ateneo di previsione triennale, la piena sostenibilità delle spese, nel rispetto dei limiti di cui agli articoli 5 e 7 del medesimo decreto e del D.P.C.M. relativo al triennio di programmazione. La programmazione è adottata e aggiornata annualmente in sede di approvazione del bilancio unico di Ateneo di previsione triennale.

Ai sensi del d.lgs. n. 49/2012 la programmazione del personale persegue e si conforma ai seguenti indirizzi:

- ✓ realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50 % dei professori di prima e seconda fascia, con verifica annuale e obbligo di rientrare nella predetta composizione nell'annualità successiva vincolando le risorse necessarie (art. 4 comma 2 lett. a);
- ✓ provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di cui all'art. 24, legge n. 240/2010, in modo da assicurare un'adequata possibilità di consolidamento e sostenibilità dell'organico dei professori anche in relazione a quanto previsto alla lettera a); in ogni caso, fermi restando i limiti di cui all'art. 7 comma 1, d.lgs. n. 49/2012, per gli atenei con una percentuale di professori di I fascia superiore al 30% del totale dei professori, il numero dei ricercatori reclutati ai sensi del sopra citato art. 24 non può essere inferiore a quello dei professori di I fascia reclutati nel medesimo periodo, nei limiti delle risorse disponibili (art. 4 comma 2 lett. c).

Rispetto al primo parametro, l'Ateneo prevede di rispettare il rapporto ordinari/(ordinari + associati), come già fatto per le annualità precedenti. Al 31 dicembre 2024 questo rapporto era pari a 37,20% (Banca dati ministeriale Proper) e quindi risultava pienamente rispettato in quanto inferiore al 50%. Nel 2026 il rapporto si assesterebbe, sulla base dei dati previsionali, al 34,95% in considerazione del lieve incremento previsto della numerosità degli associati.

Per quanto riguarda il secondo parametro, relativo al rapporto di reclutamento RTDB-RTT/professori ordinari, essendo un dato calcolato sul triennio, si riporta, per il periodo 2022-2024, il dato attualmente disponibile nella banca dati Proper che è pari a 174,68 % (era 202,61% per il triennio 2021-2023) a seguito di una variazione numerica, rispetto al precedente triennio, per entrambi i ruoli (gli RTDB-RTT sono passati da 310 a 276 posizioni, mentre gli ordinari sono passati da 153 a 158 unità); anche in presenza di una riduzione percentuale del rapporto, il parametro risulta rispettato.

La normativa prevede inoltre specifici limiti all'indebitamento coordinandoli ai limiti sulle facoltà assunzionali ai fini della salvaguardia degli equilibri economici degli Atenei.

Al fine di assicurare il rispetto di tali limiti - di cui agli artt. 5 e 6, d.lgs. n. 49/2012, relativi rispettivamente alle spese di personale e alle spese per indebitamento - nonché la sostenibilità e l'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale delle università, fatto salvo quanto previsto dal d.lgs. n. 199/2011, e ferme restando le disposizioni limitative in materia di assunzioni a tempo indeterminato e a tempo determinato previste dalla legislazione vigente, che definiscono i livelli occupazionali massimi su scala nazionale, si prevedono all'art. 7 del medesimo decreto i parametri relativi all'indicatore delle spese di personale (fissato all'80%) e all'indicatore delle spese per indebitamento.

Il MUR procede annualmente alla verifica del valore degli indicatori previsti dal d.lgs. n. 49/2012 e declinati poi nel DPCM per il triennio di riferimento, nonché alla successiva verifica del rispetto dei citati limiti di indebitamento e delle facoltà assunzionali, comunicando gli esiti alle Università e al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

### **Analisi della consistenza numerica del personale dipendente in servizio**

Precisato che il computo della consistenza numerica segue quanto sopra riportato, la numerosità del personale docente, ricercatore, dirigente e personale TAB che si prevede in servizio presso l'Università **alla data del 31 dicembre 2026** (sulla base dei dati aggiornati a novembre 2025), che verrà successivamente commentata per i diversi ruoli, è la seguente:

Docenti e ricercatori					
Ruolo	Consistenza al 31/12/2024	Consistenza prevista al 30/11/2025	ingressi/assunzioni previsti nel 2026	Cessazioni previste 2026	Consistenza prevista al 31/12/2026
Professori ordinari*	713	725	29	34	720
Professori associati**	1207	1243	112	15	1340
Ricercatori Universitari***	154	140	0	27	113
<b>Totali</b>	<b>2074</b>	<b>2108</b>	<b>149</b>	<b>76</b>	<b>2173</b>

\* sul totale dei PO, 25 unità sono finanziate dall'esterno (di cui 5 su Dip. Eccellenza 2018-2022 e 7 su Dip. Eccellenza 2023-2027); fra i nuovi ingressi sono compresi i passaggi di interni (18)

\*\* nel totale delle posizioni di PA sono compresi 36 posti finanziati dall'esterno (di cui 10 su Dip. Eccellenza 2018-2022 e 6 su Dip. Eccellenza 2023-2027); fra i nuovi ingressi nel 2026 sono compresi gli inquadramenti di RTD B a PA (87) e i passaggi da RU-PA ex bandi DM 1673/2024 (17)

\*\*\* fra le cessazioni previste degli RU considerati anche 17 passaggi RU-PA previsti ex DM 1673/2024

Ricercatori a tempo determinato e contratti di ricerca					
Ruolo	Consistenza al 31/12/2024	Consistenza prevista al 30/11/2025	ingressi/assunzioni previsti nel 2026	Cessazioni previste 2026	Consistenza prevista al 31/12/2026
Ricercatori in tenure track (RTT)*	81	179	24	0	203
RTD B**	189	125	0	87	38
RTD A***	234	158	10	106	62
Contratti di ricerca****	0	8	47	0	55
<b>Totali</b>	<b>504</b>	<b>470</b>	<b>81</b>	<b>193</b>	<b>358</b>

Con riferimento al personale in servizio al 30.11.2025:

\* di cui 4 RTT finanziati da risorse esterne e 25 a valere sulle risorse dei Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027

\*\* di cui 9 sono finanziati da convenzioni esterne, 6 sulle risorse dei Dipartimenti di Eccellenza e 2 per chiamata diretta su Bandi Rita Levi Montalcini

\*\*\* sul totale delle posizioni, 46 RTD A sono finanziati con risorse esterne e 73 a valere su risorse PNRR

\*\*\*\* tutti finanziati su fondi esterni

Personale Dirigente e TAB					
Ruolo	Consistenza al 31/12/2024	Consistenza prevista al 30/11/2025	ingressi/assunzioni previsti nel 2026	Cessazioni previste 2026	Consistenza prevista al 31/12/2026
Dirigenti*	11	15	0	0	15
PTAB**	2053	2048	63	44	2067
Collaboratori ed esperti linguistici	25	23	2	3	22
<b>Totali</b>	<b>2089</b>	<b>2086</b>	<b>65</b>	<b>47</b>	<b>2104</b>

\* nei dirigenti è ricompreso il Direttore Generale, 1 dirigente in aspettativa e 1 Dirigente a tempo determinato

\*\* inclusi i dipendenti in aspettativa per contratto da RTD o dirigente a contratto; fra gli ingressi sono compresi gli eventuali passaggi di interni

## COSTI PER IL PERSONALE DEDICATO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA

### a) Docenti/ricercatori

La spesa per il personale docente e ricercatore, sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato, è composta dalle competenze fisse e dagli accessori ed è comprensiva dei costi del personale per posti finanziati da terzi, allocata in apposito conto, come sotto riportato.

1) COSTI DEL PERSONALE DEDICATO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>a) docenti e ricercatori</b>	241.852.704,12	229.729.864,59	12.122.839,53
Costo del personale docente e ricercatore	227.784.423,45	213.391.291,37	14.393.132,08
Costo del personale docente e ricercatore finanziato da esterni e convenzioni di ricerca	14.068.280,67	16.338.573,22	- 2.270.292,55
<b>Totale costi</b>	<b>241.852.704,12</b>	<b>229.729.864,59</b>	<b>12.122.839,53</b>

In particolare, per quanto riguarda la voce “Costo del personale docente e ricercatore”, **esclusi i costi dei posti finanziati, delle convenzioni di ricerca e quelli a carico di specifici finanziamenti ministeriali**, previsti in 14,068 milioni di euro (al netto dell’IRAP), il **confronto con la previsione** dell’esercizio corrente evidenzia un aumento complessivo di 14,393 milioni di euro che, nella tabella sottostante, viene scomposto nei vari elementi:

1) COSTI DEL PERSONALE DEDICATO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>Costo del personale docente e ricercatore</b>	227.784.423,45	213.391.291,37	14.393.132,08
Personale docente	198.641.500,00	187.786.500,00	10.855.000,00
Ricercatore a tempo indeterminato	8.990.500,00	9.302.500,00	- 312.000,00
Supplenze e affidamenti a ricercatori a tempo indeterminato	212.000,00	223.560,00	- 11.560,00
Ricercatore a tempo determinato L. 240/2010 e RTT	18.797.500,00	14.907.500,00	3.890.000,00
Welfare ed interventi a favore del personale	1.045.000,00	1.025.000,00	20.000,00
Supplenze a affidamenti Ricercatori T.I. su fondi dipartimentali	8.400,00	23.200,00	- 14.800,00
Missioni su fondi dipartimentali	89.523,45	123.031,37	- 33.507,92
<b>Totale costi</b>	<b>227.784.423,45</b>	<b>213.391.291,37</b>	<b>14.393.132,08</b>

Al fine di analizzare le determinanti degli scostamenti evidenziati, è necessario analizzare le variazioni della consistenza numerica dei vari ruoli anche in considerazione degli specifici finanziamenti ottenuti per nuove assunzioni a supporto della ricerca e dell’innovazione.

### Comparazione tra quadri previsionali 2026/2025

Abbiamo appena osservato che il confronto tra le previsioni 2026 e 2025 del costo del personale docente e ricercatore, esclusi i posti finanziati, evidenzia un incremento di 14,393 milioni di euro, derivante dall’incremento della spesa per il personale docente e, quasi esclusivamente, per i

professori associati (+ 10,855 milioni) che viene solo in parte compensato da una minore spesa per i ricercatori a tempo indeterminato (- 0,312 milioni).

La spesa per i ricercatori a tempo determinato è invece fortemente aumentata (+3,890 milioni di euro).

Passando all'analisi numerica delle tabelle che precedono, osserviamo che:

- ✓ la consistenza numerica complessiva prevista nel 2026 del personale docente e ricercatore tiene conto sia delle assunzioni di candidati esterni sia dei passaggi da un ruolo all'altro e delle cessazioni per raggiunti limiti d'età;
- ✓ per i professori ordinari si prevede una sostanziale compensazione tra i nuovi ingressi, dovuti anche a passaggi di interni, e le cessazioni definitive dal ruolo;
- ✓ l'analisi evidenzia un incremento nell'anno 2026 delle posizioni di Professore associato (+ 112 posizioni), determinato per lo più dal passaggio dal ruolo degli RTDB abilitati (87 posizioni) e di ricercatori a tempo indeterminato (17) a professore associato e dalle nuove assunzioni previste in corso d'anno, in presenza comunque di cessazioni definitive dal ruolo;
- ✓ per quanto riguarda la numerosità dei ricercatori a tempo determinato, si evidenzia che:
  - ❖ nel corso del 2026 prenderanno servizio nuovi ricercatori in tenure track, al momento quantificati in 24 posizioni;
  - ❖ per i ricercatori di tipo B, ruolo ad esaurimento, si prevede una riduzione dei contratti da 125 a 38 unità a seguito dei passaggi alla qualifica di professore associato (-87), e così anche della spesa;
  - ❖ i ricercatori di tipo A passeranno da 158 a 62 unità (-96) in considerazione della previsione normativa che ne limita l'attivazione dei contratti e tenendo conto delle assunzioni e cessazioni previste nel corso del 2026.

\*\*\*\*\*

Per quanto riguarda gli altri costi legati al personale docente e ricercatore, si specifica che la spesa complessiva per **affidamenti ai ricercatori a tempo indeterminato**, è pari a € 220.400,00 e ricomprende anche € 8.400,00 posti a carico delle risorse Dipartimentali su finanziamenti esterni.



La flessione della spesa rispetto all'anno precedente (-10,68%) è riconducibile alla diminuzione del numero dei ricercatori a tempo indeterminato in servizio, in considerazione delle cessazioni previste e dei passaggi a professore associato.

Un'altra importante spesa riportata in tabella riguarda **il welfare e gli interventi a favore del personale docente e ricercatore** per un totale di € 1.045.000, mentre la spesa per la formazione dei formatori è ora inclusa tra gli altri costi della Gestione corrente.

Per quanto riguarda il **Costo del Personale docente/ricercatore finanziato da esterni** e le convenzioni di ricerca, pari a circa 14,068 milioni di euro, al netto dell'IRAP, la voce comprende il costo delle retribuzioni del personale docente e ricercatore posto a carico di finanziamenti esterni e i compensi accessori derivanti dalle convenzioni di ricerca in atto, a carico dei seguenti: Istituti/Centri: Istituto Europeo di Oncologia-IEO; Istituto Nazionale Genetica Molecolare – INGM; Istituto Clinico *Humanitas*; Istituto Ortopedico Galeazzi; Istituto Italiano per la Medicina Genomica – IIGM; Centro Nazionale di Adroterapia Oncologica – CNAO; Centro Cardiologico Monzino; Policlinico San Donato. Inoltre, si ricomprende il costo delle seguenti Fondazioni: *Human Technopole*; Fondazione di Oncologia Molecolare ETS – IFOM e Don Gnocchi.

Per quanto riguarda i nuovi contratti di ricerca, il finanziamento è posto integralmente su fondi esterni, come indicato nella successiva tabella; i contratti che saranno attivati nel corso dell'anno troveranno anch'essi piena copertura su risorse esterne.

I nuovi incarichi post-doc, invece, essendo stati disciplinati alla fine del 2025, saranno attivati nel corso del 2026 e posti a carico di finanziamenti derivanti da fondi esterni.

Si riporta qui di seguito il dettaglio degli importi:

<b>Costo del personale docente e ricercatore finanziato da esterni e convenzioni di ricerca</b>	<b>stanziamento esercizio 2026</b>
<b>a) docenti e ricercatori</b>	14.068.280,67
Posti finanziati - PO	2.122.213,75
Posti finanziati - PA	2.900.904,46
Posti finanziati - PD	105.069,00
Posti finanziati - RTD - RTT	5.863.596,20
Posti finanziati - CDR	288.479,26
Personale docente/ricercatore in convenzione	2.788.018,00
<b>Totale costi</b>	<b>14.068.280,67</b>

Per quanto riguarda la spesa per l'integrazione stipendiale e per l'attività professionale intramuraria del personale convenzionato con il SSN, posta integralmente a carico del Servizio Sanitario Nazionale

e non più prevista quale voce di costo/ricavo nel budget economico a partire dall'esercizio 2019, si precisa in ogni caso che le Aziende ospedaliere convenzionate risultano 22 ed interessano 383 unità di personale (374 docente/ricercatore, in aumento di 9 unità in rapporto all'anno precedente, e 7 unità di personale TAB, in diminuzione di 1 unità). Si ricorda infine che in data 27 ottobre 2025 è stato sottoscritto definitivamente il CCNL relativo al personale del Comparto Sanità per il triennio 2022-2024, che ha un impatto nella determinazione della retribuzione del personale docente/ricercatore in convenzione.

Per quanto riguarda il personale contrattualizzato delle Aziende Ospedaliero-Universitarie (AOU) integrate con il Servizio Sanitario Nazionale, si ricorda che in data 9 ottobre 2024 era stata sottoscritta, fra le altre, anche l'ipotesi relativa alla sequenza contrattuale prevista dal CCNL 2019/2021 con la quale si sarebbero dovute definire le norme di raccordo tra l'ordinamento dell'Università e l'ordinamento del personale del SSN. La sequenza contrattuale ad oggi non è stata ancora sottoscritta.

#### **b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc.)**

Sempre nell'ambito dei costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica, la spesa destinata ai contratti per gli assegni di ricerca finanziati dall'Ateneo ha ancora un peso importante, anche se in costante diminuzione, per garantire il pagamento degli assegnisti ancora attivi.

Come già evidenziato negli anni passati, l'art. 14 comma 6-*quaterdecies*, Legge n. 79/2022, intervenendo sull'art. 22, Legge n. 240/2010, ha previsto la cessazione della figura degli assegni di ricerca entro 6 mesi dall'entrata in vigore della norma (30/6/2022) e un regime transitorio, sia per gli assegni di ricerca già in essere sia per quelli ancora da attivare, fissando una prima scadenza ancora nel 2022, successivamente prorogata al 31/12/2023 ulteriormente prorogata fino al 31/12/2024 (decreto legge 31 maggio 2024, n. 71).

Non sono seguite ulteriori proroghe e quindi dal 1° gennaio 2025 non sono stati pubblicati nuovi bandi per assegni di ricerca ed è stato possibile solo rinnovare gli assegni in essere.

Nel corso del 2025 è stata finalmente attuata la riforma del pre-ruolo universitario con il decreto legge 7 aprile 2025, n. 45 che ha modificato nuovamente la legge Gelmini con l'introduzione dell'art 22 – *bis* (incarichi post-doc) e art. 22- *ter* (Incarichi di ricerca). Le due nuove figure contrattuali sono state aggiunte a seguito dell'approvazione dell'emendamento Occhiuto-Cattaneo come nuovi istituti contrattuali per la gestione della fase che separa il dottorato di ricerca dall'accesso alla carriera accademica come ricercatore o professore associato/ordinario e vanno a collocarsi accanto

al contratto di ricerca che già era stato introdotto con la modifica dell'art. 22 approvata con la Legge n. 79/2022.

La prima novità introdotta nel corso del 2025 è rappresentata dagli "incarichi post-doc", che disciplinano lo svolgimento di attività di ricerca, nonché di collaborazione alle attività didattiche e di terza missione; si tratta di contratti a di lavoro subordinato a tempo determinato, finanziati in tutto o in parte con fondi interni, ovvero finanziati da soggetti terzi, sia pubblici che privati, sulla base di specifici accordi o convenzioni.

La legge prevede che possono concorrere alle selezioni per l'attribuzione di incarichi post-doc esclusivamente coloro che sono in possesso del titolo di dottore di ricerca o di titolo equivalente conseguito all'estero ovvero, per i settori interessati, del titolo di specializzazione di area medica.

La seconda novità riguarda gli "incarichi di ricerca", finalizzati a introdurre i giovani laureati all'attività di ricerca e innovazione sotto la supervisione di un tutor. In particolare, tali incarichi possono essere assegnati a giovani studiosi in possesso di una laurea magistrale o a ciclo unico conseguita da non più di sei anni e di un curriculum idoneo allo svolgimento di attività di ricerca.

Le caratteristiche degli incarichi di ricerca assimilano questa figura agli assegni di ricerca che di fatto li sostituiscono e, come per gli assegni si applicano, in materia fiscale, le disposizioni di cui all'art. 4, legge 13 agosto 1984, n. 476 (che prevede l'esenzione da imposte e irrilevanza IRAP), e in materia previdenziale, le disposizioni previste dalla legge n. 335/1995 (gestione separata Inps).

Il regolamento attuativo degli Incarichi di ricerca è entrato in vigore nel mese di settembre 2025 e i primi bandi sono stati pubblicati nello stesso mese. Il regolamento attuativo degli Incarichi post-doc è stato approvato nel mese di ottobre 2025 ed entrerà in vigore entro la fine del 2025.

In attesa che le due nuove figure contrattuali siano pienamente operative, vista la necessità di garantire la spese degli assegni di ricerca ancora attivi, la previsione degli assegni di ricerca di tipo A ammonta complessivamente a € **2.128.000,00** al lordo degli oneri INPS a carico dell'Ente, e comprende:

- ✓ il costo degli assegni post-doc-di tipo A) attualmente attivi (121 posizioni) compresi quelli dell'ultima "tornata" *una tantum* di assegni di ricerca, approvati con delibera del CDA del 3 ottobre 2024;
- ✓ il costo di 20 assegni attivati su progetti strategici di Ateneo funzionali al raggiungimento di particolari obiettivi dell'Amministrazione;
- ✓ l'indennità di maternità pari a € 23.000,00;

- ✓ la *mobility allowance* pari a € 10.000,00, riconosciuta agli stranieri o agli italiani residenti all'estero;
- ✓ il rimborso delle spese legate all'iscrizione annuale al Servizio Sanitario Nazionale per gli assegnisti stranieri pari a € 31.000.

Si ricorda che l'importo annuo degli assegni e dei rinnovi finanziati dall'Ateneo è pari a € 21.000,00, la cui spesa, comprensiva di oneri, equivale a € 25.904,00.

La spesa per gli assegni di tipo B) non è stata prevista sul budget degli assegni 2026 in quanto la previsione di costo/ricavo, di importo esattamente corrispondente, relativa alla ricerca finanziata e ai contratti di ricerca commissionata, è stata impostata sui conti degli specifici progetti, che rappresentano la principale fonte di finanziamento degli assegni di tipo B).

Si ricorda infine che, come per gli assegni di ricerca di tipo B, anche per le figure previste dal vigente art. 22 della Legge Gelmini, quali i contratti di ricerca, gli incarichi post-doc e gli incarichi di ricerca, la previsione di costo/ricavo è di importo esattamente corrispondente, ed è stata impostata sui conti degli specifici progetti, che rappresentano la principale fonte di finanziamento.

Nell'ambito dei costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica, rientra anche la voce, relativa ai contratti di collaborazione scientifica, previsti dai Dipartimenti nell'ambito delle proprie dotazioni e finanziamenti esterni, come sotto composta.

<b>1) COSTI DEL PERSONALE DEDICATO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA</b>	<b>stanziamento esercizio 2026</b>	<b>stanziamento esercizio 2025</b>	<b>Differenza</b>
b) collaborazioni scientifiche ( collaboratori, assegnisti, etc.)	€ 2.177.388,86	€ 4.020.350,00	- € 1.842.961,14
Costi assegni di ricerca post-doc di tipo a)	€ 2.097.000,00	€ 3.940.150,00	- €1.843.150,00
Costo collaborazioni scientifiche previste dai dipartimenti	€ 80.388,86	€ 80.200,00	€ 188,86
<b>Totale costi</b>	<b>€ 2.177.388,86</b>	<b>€ 4.020.350,00</b>	<b>- € 1.842.961,14</b>

### **c) Docenti a contratto**

Il costo per le docenze a contratto e per gli affidamenti ad esterni è stato determinato in base alla programmazione didattica dell'anno accademico 2025/2026 per un numero di ore retribuite ammontante a circa 24.650 ore, con un lieve calo rispetto a quelle dell'A.A. precedente (-6,49%) e che potranno essere confermate solo a fine anno. In via prudenziale e vista la spesa attuale, si prevede pertanto un importo lievemente inferiore a quello stanziato nel 2025. Il costo complessivo

prende in considerazione anche alcuni contratti per la didattica impostati nei rispettivi budget dalle strutture dipartimentali.

<b>1) COSTI DEL PERSONALE DEDICATO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA</b>	<b>stanziamento esercizio 2026</b>	<b>stanziamento esercizio 2025</b>	<b>Differenza</b>
<b>c) Docenti a contratto</b>	€ 1.681.870,00	€ 1.821.330,00	-€ 139.460,00
Costo docenti a contratto e affidamenti esterni	€ 1.353.650,00	€ 1.456.000,00	-€ 102.350,00
Contratti previsti nel budget dei dipartimenti inclusa la scuola di giornalismo	€ 328.220,00	€ 365.330,00	-€ 37.110,00
<b>Totale costi</b>	<b>€ 1.681.870,00</b>	<b>€ 1.821.330,00</b>	<b>-€ 139.460,00</b>

La spesa relativa ai docenti a contratto prevista in 1,681 milioni di euro, ricomprende infatti la spesa per i contratti di insegnamento e affidamenti ad esterni, prevista in complessivi 1,353 milioni di euro, e circa 0,328 milioni di euro per la spesa dei contratti previsti nel budget dei dipartimenti inclusi quelli per la Scuola di giornalismo Walter Tobagi.

La spesa per i docenti a contratto evidenzia ancora una flessione rispetto a quella dell'esercizio corrente, mantenuta nell'alveo di una fisiologica oscillazione grazie alle politiche intraprese dall'Ateneo negli ultimi anni, attraverso il monitoraggio periodico della percentuale di ore erogate con docenza a contratto sul totale. I contratti sono attivati sulla base di motivate esigenze didattiche e strettamente legati al raggiungimento dei risultati di apprendimento, e consistono prevalentemente in attività pratiche rivolte a specifici gruppi di studenti e a insegnamenti di carattere specialistico tenuti da docenti di alta qualificazione.

A completamento di quanto riportato, si ricorda che tutti i parametri di accreditamento e sostenibilità finanziaria dell'offerta didattica prevedono che la didattica erogata "a contratto" non possa eccedere, a livello di Ateneo, il 30% della didattica erogata complessiva (Decreto Ministeriale del 7 agosto 2024, n. 1166). Dai dati, a livello di Ateneo, risulta che tale parametro è rispettato.

#### **d) Collaboratori esperti linguistici**

Il costo previsto pari a 0,810 milioni di euro, comprende i costi del personale in servizio, in lieve diminuzione rispetto all'anno precedente, tenuto conto delle assunzioni previste nell'anno.

Sul totale delle unità che si prevede saranno in servizio nel 2026, 5 hanno un trattamento economico corrispondente a quello del ricercatore confermato a tempo definito al 90% (il cui costo è in parte rimborsato ai sensi del D.M. n. 688/2023) e il restante personale è suddiviso fra collaboratori con impegno orario pari a 450 e a 500 ore. Nel corso del 2026 si avrà la cessazione di 3 unità di personale.

Il costo complessivo ricomprende anche il trattamento integrativo di Ateneo, previsto dal CCNL di Comparto e dal Contratto integrativo di Ateneo (CCI) per il 2025, siglato a seguito dell'entrata in vigore della Sequenza contrattuale sui collaboratori esperti linguistici (ai sensi dell'art. 178, comma 1, lett. d) del CCNL 2019/2021) del 18/03/2025 che ha disposto un incremento dello stipendio tabellare.

Ai sensi del CCI di Ateneo, al personale CEL compete il trattamento integrativo di Ateneo rapportato all'impegno orario indicato dal contratto individuale e riconosciuto in relazione all'esperienza professionale maturata e alla valutazione collegata alla produttività individuale. Il trattamento integrativo è posto a carico dei conti relativi alla retribuzione del personale CEL.

<b>1) COSTI DEL PERSONALE DEDICATO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA</b>	<b>stanziamento esercizio 2026</b>	<b>stanziamento esercizio 2025</b>	<b>Differenza</b>
<b>d) Esperti linguistici</b>	810.400,00	712.000,00	98.400,00
Costo collaboratori esperti linguistici	810.400,00	712.000,00	98.400,00
<b>Totale costi</b>	<b>810.400,00</b>	<b>712.000,00</b>	<b>98.400,00</b>

#### **e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca**

<b>1) COSTI DEL PERSONALE DEDICATO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA</b>	<b>stanziamento esercizio 2026</b>	<b>stanziamento esercizio 2025</b>	<b>Differenza</b>
<b>e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca</b>	1.128.050,00	1.111.710,00	16.340,00
Programma di visiting	250.000,00	300.000,00	- 50.000,00
Potenziamento della didattica e iniziative per l'alta formazione	100.000,00	60.000,00	40.000,00
Collaborazioni didattiche del master in giornalismo	170.000,00	150.000,00	20.000,00
Altre collaborazioni programmate dalle strutture autonome	41.600,00	46.000,00	- 4.400,00
Compensi per formatori del Centro SLAM	566.450,00	555.710,00	10.740,00
<b>Totale costi</b>	<b>1.128.050,00</b>	<b>1.111.710,00</b>	<b>16.340,00</b>

La tabella sopra riportata espone i dati di spesa in relazione alle attività dei Dipartimenti e delle altre strutture didattico scientifiche in materia di ricerca e didattica realizzate con la collaborazione di personale non strutturato, a supporto delle specifiche attività. La spesa per i vari interventi è lievemente aumentata (+ 1,47%), principalmente per favorire le iniziative per il potenziamento della didattica e per l'alta formazione, per la quale è stato rivisto il Regolamento di Ateneo, e in misura minore per le collaborazioni nell'ambito del Master in giornalismo e per i compensi dei formatori del Centro SLAM.

#### **COSTI PER IL PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO, AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO**

Il costo complessivo previsto per il personale dirigente e per il personale TAB registra un incremento di 2,356 milioni di euro.

Per quanto riguarda la numerosità del personale TAB, tenuto conto delle assunzioni e cessazioni previste nel 2026, si stima un aumento della consistenza numerica di 19 unità, che saranno finanziate a valere sulle facoltà assunzionali a disposizione dell'Ateneo, nel rispetto delle scadenze prima accennate. La spesa per le nuove assunzioni è stata impostata considerando che le stesse avverranno nel corso del 2026 e pertanto sono state rapportate ai mesi.

Come sopra anticipato, i costi del personale dirigente e del personale TAB ricomprendono anche i costi dei relativi ai Fondi accessori, nel rispetto dei CCNL 2019/2021 di Comparto Istruzione e Ricerca e del Contratto integrativo di Ateneo nonché del CCNL dell'Area dirigenziale. In particolare, si è tenuto conto del costo di eventuali progressioni tra le Aree per Operatori, Collaboratori, Funzionari e per l'Area delle elevate professionalità, relative all'anno 2026 da finanziare nell'ambito delle disponibilità dei suddetti fondi a seguito della certificazione prevista.

La tabella che segue riporta sia il costo per il personale a tempo indeterminato sia per quello a tempo determinato:

<b>2) COSTI DEL PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO</b>	<b>stanziamento esercizio 2026</b>	<b>stanziamento esercizio 2025</b>	<b>Differenza</b>
<b>Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo</b>	<b>82.824.000,00</b>	<b>79.935.345,00</b>	<b>2.888.655,00</b>
Direttore Generale/ Dirigenti	2.064.000,00	1.544.215,00	519.785,00
Personale Tecnico Amministrativo a tempo indeterminato	80.229.000,00	77.873.130,00	2.355.870,00
Personale Aziende Agricole	299.000,00	286.000,00	13.000,00
Personale Tecnico Amministrativo a tempo determinato	232.000,00	232.000,00	-
<b>Altre Spese a favore del personale</b>	<b>4.382.000,00</b>	<b>4.381.500,00</b>	<b>500,00</b>
Spese per la mensa	2.700.000,00	2.700.000,00	-
Rimborsi di missione	59.000,00	58.500,00	500,00
Welfare di ateneo e sussidi al personale	1.583.000,00	1.583.000,00	-
Rimborsi spese per personale comandato	40.000,00	40.000,00	-
<b>Totale costi</b>	<b>87.206.000,00</b>	<b>84.316.845,00</b>	<b>2.889.155,00</b>

Osservando i prospetti previsionali 2026/2025, si ricorda che la spesa ricomprende il costo per la retribuzione del Direttore Generale e il costo del personale dirigente in servizio, composta dalle competenze fisse e dai compensi accessori quali la retribuzione di posizione (fissa e variabile) e la retribuzione di risultato; nel totale non è compresa la spesa per due posizioni dirigenziali attualmente in aspettativa ed è incluso il costo di un contratto dirigenziale a tempo determinato.

Per quanto riguarda la spesa per il personale TAB, questa è composta dalle retribuzioni tabellari e dalle competenze accessorie previste dal CCNL di Comparto e dal Contratto Collettivo Integrativo vigente, così suddivise tra le Aree:

a) degli Operatori, Collaboratori e Funzionari si fa riferimento alle indennità collegate a situazioni di disagio, rischio, al lavoro in turno, a particolari o gravose articolazioni dell'orario di lavoro e alla

reperibilità; ai compensi per lavoro straordinario; alle indennità di responsabilità relative alle posizioni organizzative e alle indennità di funzione specialistiche e/o a progetto; alla indennità di Performance Individuale;

b) delle Elevate Professionalità sono previste la retribuzione di posizione e di risultato.

Per tutte le Aree, nel 2026 si procederà all'erogazione di quota parte delle risorse assegnate per la valorizzazione del personale previsto dalla legge n. 234/2021 (Legge di bilancio 2022) ai sensi dell'art. 1, comma 297, lett. b), come modificato dall'art. 5, D.L. n. 75/2023, come sopra anticipato.

La spesa per il personale TAB a tempo determinato è stata impostata prendendo in considerazione i contratti di lavoro attivi, le loro scadenze e i limiti di spesa previsti dalla normativa vigente.

### **Altre spese a favore del personale**

Le due voci principali di spesa riguardano la mensa e il Welfare di Ateneo, e non sono variate rispetto all'anno precedente, dove era stata incrementata di euro 300.000,00 per far fronte all'incremento del personale TAB verificatosi nell'anno e al riconoscimento del buono pasto al personale in telelavoro, a seguito della sottoscrizione dell'“Accordo Integrativo per lo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto mediante Telelavoro”.

Tra le voci di costo è presente anche l'importo di € 40.000 dovuto al rimborso della spesa per il personale PTAB comandato presso l'Ateneo, ma dipendente da altri Enti.

Per quanto riguarda la spesa relativa al Welfare di Ateneo è stato impostato l'importo massimo previsto dall'Accordo “Politiche di People Care di Ateneo” oltre all'importo previsto per i sussidi, mentre la formazione, sia del personale docente che del personale TAB, è ora inclusa tra gli altri costi della Gestione corrente.

### **Altri costi e interventi a favore del personale declinati in altre voci del bilancio (macro-voce “Costi della gestione corrente”).**

La tabella che segue denominata “12) Altri costi relativi al personale (quota parte) nell'ambito dei costi della gestione corrente”, rappresenta solo parte della tabella “12 altri costi”, in quanto si intende, in questa sezione, analizzare i costi direttamente correlati al personale. La diversa suddivisione dei costi del personale non permette un immediato confronto con i costi impostati nella previsione del 2024 in quanto rappresentati in tabelle diverse (cfr. la tabella “12 Altri costi” complessiva nella Sezione dei Costi della gestione corrente).



Nella tabella sono riportati i costi collegati sia al funzionamento dell'Ateneo sia al personale per la propria formazione e miglioramento continuo.

Rientrano tra i costi collegati al funzionamento dell'Ateneo:

- ✓ le indennità e i gettoni corrisposti in relazione all'assunzione di cariche accademiche e la presenza negli organi di governo, ovvero per lo svolgimento di particolari funzioni e/o responsabilità, nonché i rimborsi per le missioni;
- ✓ le spese per le commissioni di concorso sia per la valutazione del personale dipendente sia per la valutazione degli studenti negli esami finali del dottorato e negli esami di Stato, che in considerazione della spesa sostenuta nell'anno corrente, sono state incrementate del 5% per l'anno 2026;
- ✓ i costi per la vigilanza ai test di ingresso e ai seggi elettorali, che sono rimasti uguali all'anno precedente in considerazione del numero di TOLC (Test OnLine CISIA) che richiede l'assistenza da parte del personale TAB sia per le sessioni *on line* che in presenza, mentre sono ridotti i costi per i seggi elettorali (-50%).

Rientrano tra i costi collegati al personale per la propria formazione e miglioramento continuo:

- ✓ le risorse per la dote formativa che è stata imposta a € 600.000 per promuovere lo sviluppo della persona, nell'ambito degli obiettivi di Ateneo, dove sono previste azioni di sviluppo delle competenze professionali, tra cui la formazione continua, l'infrastrutturazione digitale e la promozione di mobilità internazionale per il personale TAB, garantendo al contempo la valorizzazione delle competenze linguistiche in un contesto sempre più globalizzato;
- ✓ per la formazione obbligatoria per legge è stato previsto uno stanziamento di € 180.000, mentre le iniziative per la formazione del personale docente sono poste a carico della formazione per il personale TAB.

Infine, nella tabella sottostante è riportata la quota di Welfare di Ateneo che ricomprende:

- ✓ la spesa destinata al personale non strutturato (Asili nido e Centri ricreativi estivi, per i dottorandi, specializzandi e assegnisti), per l'Associazione dei dipendenti (ARCUS) che oltre ad interessare tutti i dipendenti dell'Ateneo, il personale universitario in quiescenza, i familiari conviventi, è destinato anche ai dottorandi/e, assegnisti/e e specializzandi/e;
- ✓ il costo per il trasporto dei disabili per € 75.000.

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>12) Altri costi relativi al personale (quota parte)</b>	<b>2.725.000,00</b>	<b>2.825.000,00</b>	<b>- 100.000,00</b>
Welfare di Ateneo	420.000,00	420.000,00	-
Gettoni e indennità per gli organi di governo	1.300.000,00	1.300.000,00	-
Missioni e spese di funzionamento degli organi	85.000,00	85.000,00	-
Spese per commissioni di concorso	420.000,00	400.000,00	20.000,00
Costi per vigilanza test di ingresso e seggi elettorali	140.000,00	150.000,00	- 10.000,00
Dote Formativa Individuale	600.000,00	600.000,00	-
Formazione obbligatoria ex Lege	180.000,00	180.000,00	-
Formazione per il personale docente	-	110.000,00	- 110.000,00
<b>Totale costi</b>	<b>3.145.000,00</b>	<b>3.245.000,00</b>	<b>- 100.000,00</b>

## COSTI PER IL SOSTEGNO AGLI STUDENTI (BORSE E CONTRATTI)

Nell'ambito dei costi per il sostegno agli studenti, la voce più rilevante è rappresentata dalla spesa per le borse di studio, in particolare per i dottorati di ricerca e per i contratti di formazione specialistica dei medici, che negli ultimi anni hanno avuto un importante incremento a seguito dei numerosi interventi legislativi indirizzati principalmente al finanziamento di corsi di dottorato di ricerca con investimenti previsti dal PNRR, comportando un importante incremento delle borse. Tale incremento risulta in diminuzione in considerazione che i finanziamenti provenienti dal PNRR si avviano ormai alla conclusione anche se nella determinazione della spesa l'impatto è ancora rilevante.

Oltre agli interventi che riguardano il dottorato di ricerca e i contratti di formazione, nella tabella che segue si riportano tutti gli interventi a favore degli studenti che evidenziano diminuzione di spesa per alcune voci, in particolare è in diminuzione la spesa per le collaborazioni degli studenti 200 ore e anche per le attività di tutoraggio e didattica integrativa ex art. 45 del Regolamento generale di Ateneo.

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>1) Costi per il sostegno agli studenti</b>	<b>€ 107.705.307,37</b>	<b>€ 116.141.777,18</b>	<b>- € 8.436.469,81</b>
Borse di studio per dottorato di ricerca - ministeriale	€ 16.978.000,00	€ 22.076.900,00	- € 5.098.900,00
Borse di studio per dottorato di ricerca con finanziamento esterno	€ 5.984.793,00	€ 5.622.207,66	€ 362.585,34
Contratti di formazione specialistica Area Medica L.368/99 - Ministeriali	€ 73.272.020,00	€ 78.076.104,00	- € 4.804.084,00
Contratti di formazione specialistica Area Medica L.368/99 - Posti aggiuntivi	€ 1.448.850,00	€ 2.191.590,00	- € 742.740,00
Contratti di formazione specialistica Area Sanitaria L. 398/89 - Ministeriali	€ 2.863.800,00	€ 700.000,00	€ 2.163.800,00
Borse di studio Erasmus - Finanziate dall'Ateneo	€ 270.000,00	€ 350.000,00	- € 80.000,00
Altre Borse e premi di studio	€ 910.000,00	€ 810.000,00	€ 100.000,00
Missioni e rimborsi spese specializzandi e borsisti	€ 2.940.000,00	€ 3.050.000,00	- € 110.000,00
Attività a tempo parziale studenti L. 390/91 (200 ore studenti)	€ 819.195,00	€ 890.605,00	- € 71.410,00

Tutoraggio e attività didattica integrativa	€ 1.895.649,37	€ 2.070.528,74	- € 174.879,37
Altri costi per il sostegno agli studenti	€ 323.000,00	€ 303.841,78	€ 19.158,22

Si passa di seguito ad analizzare più nel dettaglio le consistenze numeriche delle principali voci di costo previste per il sostegno agli studenti.

### **Borse per il dottorato di ricerca ministeriale**

Per quanto riguarda le borse di studio per la frequenza dei dottorati di ricerca, la spesa complessiva è pari a € 16.978.000,00 e tiene conto delle varie tipologie di finanziamento ministeriale intervenute in questi ultimi anni e delle voci di costo che si aggiungono alla borsa, come di seguito riportato:

1. la spesa per il 41° ciclo dei corsi di dottorato di ricerca corrisponde a 212 borse suddivise tra:
  - ✓ 32 corsi (di cui: 2 in convenzione con altre Università, 1 in convenzione con ente di ricerca, 1 corso di dottorato di Interesse Nazionale in Medicina di Sistemi, 1 corso di dottorato industriale) aventi tutti sede presso il nostro Ateneo;
  - ✓ 5 corsi di dottorato in convenzione con altre Università aventi sede esterna;
  - ✓ 1 corso di dottorato di Interesse Nazionale avente sede esterna, a cui l'Università ha aderito con 1 borsa di Ateneo;

Il corso di Interesse Nazionale quadriennale in Medicina dei Sistemi (ai sensi dell'art. 11, D.M. n. 226/2021) è stato attivato in collaborazione con la Fondazione SEMM (partner firmatari della convenzione sono l'Università degli Studi di Napoli Federico II, l'Università degli Studi di Torino, l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma, l'Università degli Studi di Trento, Humanitas University di Milano, l'Università degli Studi di Bari).

E' inoltre attivo un corso di dottorato industriale "Intersectoral Innovation" che intende creare nuove figure professionali dotate di quelle competenze disciplinari e interdisciplinari necessarie per svolgere, sia durante il dottorato sia nel prosieguo della vita professionale, attività lavorative basate su profili professionali nuovi e su una formazione spiccatamente intersettoriale che permetta loro di operare sia in ambito accademico che non accademico facilitando il trasferimento conoscitivo e tecnico tipico dell'accademia verso il mondo produttivo. Il corso è attivato in convenzione con imprese, anche estere, che svolgano una qualificata attività di ricerca e sviluppo, senza il finanziamento di borse di studio da parte dell'Ateneo.

2. la spesa relativa alle borse di Ateneo dei cicli di dottorato precedenti, ancora attive, corrisponde complessivamente a 386 borse;
3. la spesa per le borse di dottorato attivate per il 38° ciclo ai sensi del D.M. n. 351 e del D.M. n. 352, entrambi del 2022, che saranno ancora attive per una parte dell'anno 2026, per queste ultime il MUR ha previsto un co-finanziamento del 50% a carico delle imprese *partner*, individuate dalle Università assegnatarie, importo che è stato previsto nel quadro dell'entrata; la spesa per le borse attivate per il 39° ciclo ai sensi dei DD.MM. n. 117/2023 e n. 118/2023 per le quali il MUR ha previsto un co-finanziamento del 38% circa a carico delle imprese *partner*, individuate dalle Università assegnatarie come riportato nella tabella riepilogativa che segue. Come per le precedenti borse finanziate da specifici decreti ministeriali gli importi previsti da finanziatori esterni, sono stati impostati nel quadro dell'entrata;

Oltre ai due cicli ancora attivi, si ricordano inoltre le borse aggiuntive finanziate dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), in applicazione dei DD.MM. n. 629 e n. 630 del 24 aprile 2024 per il 40° ciclo. Per quest'ultimo ciclo il MUR ha previsto un co-finanziamento del 16% circa a carico delle imprese *partner*, individuate dalle Università assegnatarie.

Le borse aggiuntive finanziate dagli interventi legati al PNRR sono riassunte nella tabella che segue:

BORSE AGGIUNTIVE FINANZIATE PNRR					
CICLO	D.M.	ASSEGNATE DAL MUR	BANDITE DA UNIMI	ASSEGNATE DA UNIMI	ATTIVE al 05/11/2025
38	351	50	39	37	31
	352	70	70	69	62
39	118	100	125	121	113
	117	54	54	50	47
40	629	14	12	10	8
	630	64	61	57	54

4. la spesa per il pagamento delle maggiorazioni per il soggiorno all'estero dei diversi cicli è stata lievemente incrementata a € 700.000,00, sempre nell'ottica di favorire la circolazione di ricercatori e studenti dell'Ateneo e di accrescere l'internazionalizzazione dei corsi di dottorato;
5. la spesa per le borse di dottorato che si prevede di attivare per il 42° ciclo, con riferimento al numero delle borse attivate nel corrente anno, per due mesi;
6. la spesa per l'integrazione delle somme corrisposte dall'INPS a titolo di indennità per il periodo di comporto obbligatorio per la maternità delle dottorande per € 23.000,00.

La spesa comprende anche gli oneri previdenziali, per le borse a carico dell'Ateneo, per 2,4 milioni di euro, calcolati sull'importo lordo erogato.

Si ricorda che l'importo annuo attualmente previsto per la borsa di Ateneo è pari a € 16.350,00 oltre oneri, mentre il costo complessivo a carico dell'Amministrazione, comprensivo degli oneri previdenziali INPS, è pari a € 20.168,00. È allo studio l'ipotesi di procedere a una revisione dell'importo annuo delle borse nonché del relativo numero, allo scopo di mantenere una sostanziale invarianza della spesa.

### **Borse per il dottorato di ricerca finanziate da privati.**

La spesa delle borse di dottorato finanziate da Enti Privati è stata impostata su un apposito conto ed è pari ad € 5.984.793,00 (+6,45 rispetto al 2025) e comprende anche il finanziamento delle borse per il corso di dottorato quadriennale in Medicina dei Sistemi, attivato in collaborazione con la Fondazione SEMM.

L'incremento è dovuto sia per l'aumento delle borse finanziate dall'esterno per cui si stipulano apposite convenzioni, attualmente ne risultano 77, sia per l'importo annuo più elevato delle borse del dottorato di Medicina dei Sistemi che è pari a € 25.000,00 per 4 anni, anziché 3 anni come altri dottorati.

### **Contratti di formazione specialistica Area Medica L.368/1999- Ministeriale.**

La spesa di € 74.679.801 per l'anno 2026 è ulteriormente diminuita rispetto a quella dell'anno 2025 (-4,3%) ed è stata impostata tenendo conto del numero delle Scuole attivate e dei contratti di formazione specialistica stipulati a seguito dell'entrata in vigore del d. lgs. n. 368/1999 che prevede per tutti gli specializzandi un contratto di formazione specialistica il cui importo, che rimarrà ancora invariato solo per quest'anno accademico, è costituito da una parte fissa, uguale per tutte le specializzazioni e per tutta la durata del corso, e da una parte variabile differenziata per anno di corso (l'importo annuo del contratto è pari a € 25.000,00 per il primo e il secondo anno e € 26.000,00 per gli anni successivi).

Si ricorda a tal proposito che con la legge di bilancio per l'anno 2025, legge n. 207/2024, è stato modificato il Decreto Legislativo 17 agosto 1999, n. 368. In particolare l'art. 39 comma 3-*bis* ha previsto che con decorrenza dall'A.A. 2025/2026, che corrisponde alla data del 1 ottobre 2026, l'importo del contratto di formazione specialistica sarà modificato come di seguito riassunto:

- ✓ la parte fissa del trattamento economico è aumentata di una percentuale pari al 5% per tutte

le specializzazioni;

- ✓ la parte variabile del medesimo trattamento è aumentata di una percentuale pari al 50% per una buona parte delle Scuole di specializzazioni.

L'impatto del citato aumento inciderà solo in misura marginale sullo stanziamento previsto per il 2026; pertanto, allo stato attuale, non se ne è tenuto conto. La spesa è stata pertanto calcolata considerando i 3.452 contratti che risulteranno attivi nel corso del 2026 e quelli che si prevede saranno attivati nel medesimo anno

La spesa complessiva tiene conto pertanto della numerosità dei seguenti contratti:

- ✓ 760 contratti dell'A.A. 2024/2025 con decorrenza 1/11/2025;
- ✓ 933 specializzandi iscritti negli anni precedenti e in scadenza nel 2026;
- ✓ 760 nuovi contratti per il prossimo anno accademico che incideranno solo per un mese.

Si ricorda che i contratti hanno una durata di quattro o cinque anni a seconda della Scuola (in Ateneo sono attualmente attive 50 Scuole).

La spesa è comprensiva anche degli oneri a carico Ente calcolati sull'importo lordo del contratto.

Il costo, interamente finanziato dal Ministero dell'Economia, ha subito un decremento a seguito sia della diminuzione del numero dei contratti attivi rispetto all'anno precedente (-17%) sia dell'aumento delle sospensioni, per la sola parte economica dei contratti di formazione, a fronte delle opzioni esercitate dagli specializzandi a favore dei contratti di lavoro stipulati con le Aziende sanitarie ai sensi del comma 548-*bis* della Legge n. 145/2018 (introdotto dal c.d. "Decreto Calabria"), che ha normato la possibilità per i medici specializzandi di essere assunti a tempo determinato, con automatica conversione del contratto a tempo indeterminato al conseguimento del titolo di specialità, a partire dal 2° anno di corso di specializzazione. Attualmente gli specializzandi in formazione che hanno optato per questa possibilità sono 165.

Lo stanziamento complessivo copre pertanto la spesa per tutti i contratti degli specializzandi medici attualmente iscritti alle Scuole e la spesa per le sospensioni di maternità e malattia che prevedono l'erogazione della parte fissa del compenso, contrariamente a quanto accade per quelle per assunzione a tempo determinato di cui sopra.

Nel riparto dei contratti di formazione specialistica sono presi in considerazione, quali indicatori, il fabbisogno regionale determinato per l'anno accademico 2024/2025, nonché la capacità formativa degli Atenei definita per ogni singola tipologia di scuola di specializzazione, tenuto conto della

capacità ricettiva e del volume assistenziale delle strutture sanitarie inserite nella rete formativa delle Scuole medesime, al fine di soddisfare l'intero fabbisogno di medici specialisti da formare, espresso con l'Accordo tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano.

### **Contratti di formazione specialistica di Area Medica L. 368/1999 - finanziati da privati**

La spesa dei contratti di formazione finanziati da enti privati e dalla Regione Lombardia è stata impostata su un apposito conto ed è pari a € 1.235.166,00 comprensivo di oneri a carico ente. La netta diminuzione della spesa è dovuta ad un decremento del numero di contratti finanziati dalla Regione Lombardia che negli ultimi due anni non ha più finanziato nuovi contratti regionali, mentre i contratti finanziati da privati sono scesi da 2 ad 1.

Risultano, pertanto, ancora attivi n. 62 contratti finanziati da soggetti privati e dalla Regione, questi ultimi relativi agli anni tuttora in corso.

### **Scuole di specializzazione non mediche L. 398/1989**

La spesa per le borse di studio per la frequenza delle scuole di specializzazione dell'area non medica di cui alla Legge n. 398/1989 ha subito un aumento consistente per far fronte alla nuova regolamentazione prevista dall'art. 1, commi 339-341, Legge n. 207/2024 - Legge di Bilancio 2025, che aggiungendo i commi 1-*bis* e 1-*ter* all'art. 8, Legge 29 dicembre 2000, n. 401 recante "Norme sull'organizzazione e sul personale del settore sanitario", che prevede che, a decorrere dall'anno accademico 2024-2025, agli specializzandi dell'area sanitaria non medica (veterinari, odontoiatri, farmacisti, biologi, chimici, fisici, psicologi) sarà corrisposta, per tutta la durata legale del corso, una borsa di studio di importo pari a euro 4.773,00 lordi.

La norma prevede che alla ripartizione e all'assegnazione a favore delle università delle risorse previste per il finanziamento della formazione degli specialisti si provvederà con DPCM, su proposta del Ministero dell'Università e della Ricerca, di concerto con il Ministero della Salute e con il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

La borsa sarà poi corrisposta mensilmente dalle Università presso cui operano le Scuole di Specializzazione e andrà a sostituire l'attuale borsa prevista dall'Ateneo e pari ad euro 11.357,00, erogata solo ad un numero limitato di studenti che fino ad ora era di circa 26 nuove borse all'anno.

Il Ministero ha avviato una ricognizione tra gli atenei sul numero degli specializzandi immatricolati alle scuole non mediche per stabilire l'esatto numero di borse da ripartire in base allo stanziamento ministeriale. In attesa di definire la cifra esatta che il MEF trasferirà all'Ateneo, è stato previsto uno

stanziamento a bilancio di euro 2.863.800 che garantisce la copertura della spesa per tutti gli specializzandi iscritti per l'A.A. 2024/2025 alle Scuole interessate dalla riforma.

\*\*\*\*\*

## **IL FINANZIAMENTO DELLE AZIONI VOLTE A RIMUOVERE GLI OSTACOLI DI GENERE**

La funzione principale del Bilancio di genere è quella di evidenziare in che modo l'allocazione delle risorse e le scelte organizzative impattino in maniera differenziata su donne e uomini, consentendo alle amministrazioni pubbliche di correggere eventuali asimmetrie e di realizzare i principi di uguaglianza e pari opportunità sanciti dagli artt. 3, 37, 51 e 97 della Costituzione.

Il fondamento politico del Bilancio di genere risale alla IV Conferenza Mondiale delle Donne delle Nazioni Unite (Pechino, 1995), che propose l'integrazione della prospettiva di genere nei processi di programmazione economica e di bilancio, ponendo l'accento sulla trasparenza decisionale e sulla valutazione dell'impatto delle politiche su donne e uomini.

In ambito europeo, il Bilancio di genere rappresenta una declinazione applicativa del più ampio approccio del *gender mainstreaming*. Numerosi atti del Parlamento europeo – tra cui la Relazione del 2003 sul Gender Budgeting, le Risoluzioni del 2013, del 2019 e del 2021 – hanno dato impulso all'adozione di tale strumento da parte degli Stati membri e delle istituzioni UE, soprattutto nel quadro delle risposte economiche e sociali alla crisi pandemica. La Corte dei Conti europea, nel Report 2021, ha richiamato la necessità di tradurre l'impegno politico in azioni concrete, sottolineando l'importanza del gender budgeting nei processi di spesa dell'Unione.

Particolarmente significativo, nel 2024, è stato il richiamo contenuto nella Raccomandazione del 19 dicembre 2024 sulle priorità UE in vista della 69ª sessione della *Commission on the Status of Women* - CSW, che insiste sulla necessità di integrare la dimensione di genere in tutti i settori di intervento e di consolidare l'uso del Bilancio di genere come strumento di pianificazione e valutazione.

In Italia, la parità di genere trova un solido ancoraggio costituzionale negli artt. 3, 37, 51 e 97 Cost. Il Bilancio di genere ne costituisce uno degli strumenti attuativi, in quanto consente di verificare il livello effettivo di uguaglianza e di orientare in modo più efficace le politiche pubbliche.

La sua introduzione è avvenuta inizialmente in via sperimentale, grazie all'iniziativa di alcuni enti territoriali nei primi anni 2000. Successivamente, lo strumento è stato oggetto di diversi interventi normativi: Direttiva 23 maggio 2007 (parità nelle PA), che invita esplicitamente alla redazione dei bilanci con lettura di genere; Legge n. 244/2007, che avvia la sperimentazione nei Ministeri; d.lgs.



n. 150/2009, che include il Bilancio di genere tra i documenti della performance; Direttiva Funzione Pubblica 2019, che ne raccomanda l'adozione sistematica; modifiche all'art. 38-*septies* della L. n. 196/2009, che introducono la sperimentazione nel bilancio dello Stato e infine il d.lgs. n. 116/2018, che lo rafforza come base informativa delle politiche pubbliche.

Il quadro è stato ulteriormente definito dal PNRR, che pone la parità di genere tra le condizioni trasversali per l'accesso alle risorse, richiedendo valutazioni d'impatto e misure strutturali quali la certificazione di genere, l'attuazione di politiche di conciliazione e il contrasto al *gender pay gap*. L'art. 51-*bis* del D.L. n. 13/2023 introduce inoltre un allegato obbligatorio al bilancio dello Stato dedicato alle spese riconducibili alla promozione della parità di genere, trasformando il Bilancio di genere da strumento retrospettivo a documento anche previsionale.

Nel sistema universitario italiano, il Bilancio di genere ha assunto particolare rilievo in seguito ai Decreti Ministeriali sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) dal 2020 al 2023, che, in più annualità, hanno previsto l'erogazione di fondi aggiuntivi ai soli Atenei dotati di Bilancio di genere. Tale impostazione è coerente con le Linee Guida CRUI del 2019, che ne raccomandano l'adozione come strumento di accountability e programmazione.

L'Ateneo ha sviluppato un articolato sistema di politiche interne a tutela dell'uguaglianza, che costituisce il quadro di riferimento del Bilancio di genere. Tra gli strumenti principali si richiamano:

- ✓ Codice etico e di comportamento, che riconoscono il diritto alla non discriminazione (art. 2), la valorizzazione del merito (art. 17), la trasparenza nella produzione scientifica (art. 33), e la rappresentanza equilibrata di genere negli eventi scientifici (art. 40);
- ✓ Codice per la tutela della dignità e del benessere, che integra le discipline contro *mobbing* e molestie e istituisce procedure di segnalazione al/alla Consigliere/a di fiducia;
- ✓ Regolamento identità alias, volto a garantire il diritto all'autodeterminazione di genere per tutta la comunità universitaria;
- ✓ Linee guida sul linguaggio di genere e relativo vademecum;
- ✓ la presenza di organismi dedicati, quali il Prorettorato alla Legalità e Parità dei Diritti, il CUG, il/la Consigliere/a di Fiducia e il Garante Studenti/Studentesse e Dottorandi/e.

Il Bilancio di genere dell'Ateneo descrive il quadro normativo e analizza:

- ✓ la distribuzione di genere della popolazione studentesca, del personale docente e ricercatore, del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, degli organi e incarichi istituzionali di governo;
- ✓ rileva fenomeni di segregazione orizzontale e verticale, differenze nelle dinamiche di carriera e nel *turn-over*;
- ✓ esamina il *gender pay gap* nelle diverse categorie di personale;
- ✓ analizza la composizione di genere delle cariche accademiche centrali e dipartimentali, nonché degli emeriti/emerite dal 1984;
- ✓ valuta lo stato di attuazione degli strumenti programmatori di Ateneo – in particolare il Gender Equality Plan 2022-2024 e il Piano di Azioni Positive del CUG – misurandone gli effetti e individuando eventuali aree di miglioramento;
- ✓ collega il ciclo del Bilancio di genere al ciclo del Bilancio di Ateneo, evidenziando il nesso tra programmazione strategica, allocazione delle risorse e obiettivi di parità.

### **Ciclo Bilancio di Genere e ciclo Bilancio di Ateneo**

La promozione dell'uguaglianza di genere, già prevista nel Piano Strategico di Ateneo, si realizza attraverso misure che garantiscono pari opportunità nel lavoro e nello studio, creando un ambiente più inclusivo. A queste azioni si affianca un intervento formativo, culturale e divulgativo volto a diffondere una cultura della parità e dell'inclusione e a contrastare gli stereotipi di genere. L'approccio strategico per la riduzione delle disuguaglianze persegue due obiettivi principali: migliorare il benessere organizzativo interno, rafforzando il senso di appartenenza e l'efficienza dei servizi, e formare cittadini più consapevoli e rispettosi dell'altro. La promozione della parità si colloca sia tra gli obiettivi organizzativi dell'Ateneo sia tra quelli di terza missione, legati alla responsabilità sociale e allo sviluppo culturale. Tale impegno è integrato nel ciclo di bilancio, sia in fase previsionale sia di rendicontazione, attraverso una sezione dedicata che documenta le risorse e le azioni volte a sostenere la parità e le pari opportunità, internamente e nella società.

Questo raccordo è attuato, nell'ambito previsionale, attraverso l'inserimento nel bilancio di una sezione dedicata che dà conto degli interventi direttamente o indirettamente finalizzati a ridurre gli ostacoli alla parità di genere.

Al riguardo, sono specificatamente evidenziate le risorse allocate al Piano *welfare* rivolte alla comunità accademica (e non solo al personale dipendente), unitamente a quelle destinate alle attività formative e divulgative che impattano e si proiettano anche all'esterno dell'Università e che rientrano altresì nel novero delle azioni volte a incidere sullo sviluppo sociale e culturale del territorio. In particolare, per quanto riguarda gli interventi specificatamente rivolti al contesto interno, sono considerati quelli contenuti nelle politiche di welfare dell'Ateneo. Infatti, l'Ateneo ha da tempo un sistema strutturato di "welfare" a favore del personale che fa parte di una strategia più ampia volta a favorire il benessere individuale e organizzativo attraverso misure di conciliazione vita-lavoro.

Le azioni più strettamente attinenti alla promozione della parità di genere riguardano:

- ✓ il contributo per gli asili nido e i centri estivi per il personale di ruolo e non, per assegnisti/e, dottorandi/e, specializzandi/e;
- ✓ il contributo a supporto delle spese scolastiche e universitarie, libri di testo, trasporto e baby-sitting per i figli del personale dipendente;
- ✓ il contributo per l'assistenza ai familiari non autosufficienti.

Qui di seguito si riporta una prima tabella con gli stanziamenti per le azioni maggiormente attinenti alla promozione della parità di genere attuate dall'Ateneo, e che comportano delle assegnazioni dirette di risorse economiche:

Descrizione intervento	Risorse assegnate
Asili nido - welfare PTA	108.000,00
Centri ricreativi/campus estivi - welfare PTA	75.000,00
Contributo diritto allo studio per i figli dei dipendenti - da scuola materna a università - welfare PTA	150.000,00
Contributo per la non autosufficienza familiare - welfare PTA	30.000,00
Asili nido - welfare docenti	50.000,00
Centri ricreativi/campus estivi - welfare docenti	25.000,00
Contributo diritto allo studio per i figli dei dipendenti - da scuola materna a università - welfare docenti	45.000,00
Asili nido - welfare dottorandi, specializzandi e assegnisti	65.000,00
Centri ricreativi estivi - welfare dottorandi, specializzandi e assegnisti	10.000,00

Si aggiungono alle azioni riportate in tabella, anche specifici interventi come:

- ✓ il telelavoro, ricordando che 2024 è stato sottoscritto l'Accordo integrativo per lo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto mediante telelavoro, che oltre a riconoscere il buono pasto, prevede un rimborso forfetario, pari a Euro 20,00 al mese, a sostegno di ogni maggior onere o spesa (consumi energetici ecc.);

A queste misure si aggiunge un insieme di altri interventi, maggiormente improntati a favorire il benessere organizzativo interno da un punto di vista più generale, ma che in realtà possono indirettamente incidere anche sulla parità di genere:

- ✓ il contributo per la mobilità, che vede un leggero incremento per il personale docente, in considerazione della loro numerosità;
- ✓ il Piano di assistenza sanitaria erogato al personale di Ateneo è affidato, a partire dal 1° aprile 2025, alla Società Insieme Salute, per la durata di tre anni. Per i/le dipendenti con imponibile pensionistico risultante dalla Certificazione Unica fino a € 60.000,001 il premio di polizza è totalmente a carico dell'Ateneo. In questo caso, l'adesione è automatica e il/la dipendente non deve effettuare alcuna procedura web a meno di voler estendere la copertura anche ai familiari. Per i/le dipendenti con imponibile pensionistico risultante dalla Certificazione Unica compreso tra € 60.000,01 a € 100.000,001 l'adesione è facoltativa e il premio di polizza sarà al 50% a carico del/della dipendente e al 50% a carico dell'Ateneo (€ 119,5 a carico del/della dipendente e € 119,5 dell'Ateneo). Per i/le dipendenti con imponibile pensionistico risultante dalla Certificazione Unica da € 100.000,011 l'adesione è facoltativa e il premio di polizza pari a € 239 sarà a totale carico del/della dipendente
- ✓ l'offerta al personale TAB di esenzioni totali per la frequenza dei Corsi di laurea attivati presso l'Ateneo, per superare eventuali gap che potrebbero rallentare le progressioni di carriera (25 nuove esenzioni e mantenimento di quelle già ottenute negli A.A. precedenti);
- ✓ l'erogazione da parte dell'Ateneo di sussidi al personale per fare fronte a situazioni emergenziali e spese improvvise.

Come per le poste precedenti si riporta la tabella riassuntiva:

Descrizione intervento	Risorse assegnate
Contributo Mobilità - welfare PTA	380.000,00
Contributo Mobilità - welfare docenti	330.000,00
Assistenza Sanitaria - welfare PTA	800.000,00
Assistenza Sanitaria - welfare docenti	585.000,00
Interventi assistenziali al personale e sussidi	50.000,00

L'Ateneo investe anche in interventi che riguardano il tempo libero e lo sport, rivolti alla globalità della comunità universitaria: personale in servizio ed in quiescenza e loro familiari, dottorandi, assegnisti, specializzandi, docenti e ricercatori, interventi che favoriscono il benessere dei dipendenti anche fuori dell'Ateneo.

Inoltre come per gli studenti, viene garantito il trasporto per il personale strutturato con disabilità (personale tecnico amministrativo e bibliotecario, docente, ricercatore e collaboratori linguistici), tramite la compagnia di “Radio Taxi 026969” che mette a disposizione un servizio di mobilità casa-lavoro e viceversa, per garantire una piena autonomia e partecipazione alla vita universitaria.

Descrizione intervento	Risorse assegnate
Associazione dei dipendenti (ARCUS)	380.000,00
Trasporto disabili PTA	75.000,00
Maestro coro /Teatro	20.000,00

Infine per dare una visione più completa degli interventi a favore delle azioni volte a rimuovere gli ostacoli di genere e di maggiore integrazione, si ricorda che anche nella sezione riguardante “Costi per il sostegno agli studenti” è inserita una previsione di spesa per l’integrazione delle somme corrisposte dall’INPS a titolo di indennità per il periodo di comporto obbligatorio per la maternità sia delle dottorande sia delle assegniste per un importo complessivo di € 46.000,00. L’importo è diminuito rispetto all’anno precedente principalmente per il minor numero di assegniste.

Tra le azioni che non comportano delle assegnazioni dirette di risorse economiche, ma che permettono di promuovere la parità di genere in Ateneo e una migliore organizzazione dell’attività lavorativa, troviamo:

- ✓ il lavoro agile “ordinario”, quale strumento di flessibilità organizzativa, che attualmente consente di svolgere l’attività in modalità agile per un massimo di 7 giornate al mese, previa elaborazione, in accordo con i/le responsabili, del PILA che ne definisca le modalità di svolgimento, le attività e i relativi obiettivi. Questa modalità di svolgimento dell’attività lavorativa contribuisce in maniera sostanziale all’utilizzo di sempre nuovi strumenti informatici e di nuove strategie di comunicazione telematica; all’introduzione di nuove tecniche di coordinamento e di gestione dei rapporti e, infine, a favorire l’opportunità di usufruire di percorsi formativi in modalità e-learning finalizzati alla crescita professionale;
- ✓ applicazione di politiche di conciliazione vita-lavoro in un’ottica di flessibilizzazione degli orari e delle modalità di gestione della prestazione lavorativa, che pur non avendo una ricaduta diretta sui costi esposti, permette di sviluppare una gestione organizzativa maggiormente flessibile, di migliorare e garantire i servizi all’utenza e tutelare contemporaneamente le esigenze di conciliazione dei tempi di vita-lavoro dei/delle dipendenti dell’Ateneo, ponendo particolare attenzione alle categorie più disagiate.

## 7.1.2 I COSTI DECLINATI PER CENTRI DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA

### DIREZIONE EDILIZIA E SOSTENIBILITA'

Le risorse complessivamente attribuite per la **gestione del patrimonio edilizio, comprese le utenze energetiche**, sono pari a complessivi 40,945 milioni di euro, di cui 2,59 milioni contenute nel budget degli investimenti, con un decremento di 1,61 milioni sull'utilizzo di risorse di competenza annuali.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Direzione Edilizia e Sostenibilità</b>	<b>38.355.000,00</b>	<b>2.590.000,00</b>	<b>40.945.000,00</b>	<b>39.970.160,00</b>	<b>2.590.000,00</b>	<b>42.560.160,00</b>	<b>- 1.615.160,00</b>
Progetto contabile "Imprevisti e piccoli interventi programmati"	5.410.000,00	2.590.000,00	8.000.000,00	5.410.000,00	2.590.000,00	8.000.000,00	-
Progetto contabile "Funzionamento generale: contratti di gestione"	10.375.000,00	-	10.375.000,00	10.380.160,00	-	10.380.160,00	- 5.160,00
Progetto contabile "Funzionamento generale: utenze"	21.870.000,00	-	21.870.000,00	23.480.000,00	-	23.480.000,00	- 1.610.000,00
Progetto contabile "Funzionamento generale: "smaltimento rifiuti"	700.000,00	-	700.000,00	700.000,00	-	700.000,00	-
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenza</b>	<b>38.355.000,00</b>	<b>2.590.000,00</b>	<b>40.945.000,00</b>	<b>39.970.160,00</b>	<b>2.590.000,00</b>	<b>42.560.160,00</b>	<b>- 1.615.160,00</b>

Per quanto riguarda i **costi di funzionamento generale** (contratti di gestione e Utenze), esclusa la voce imprevisti e piccoli interventi programmati, impostati per complessivi 32,245 milioni di euro, il decremento **(-1,615 milioni di euro)** è riconducibile prevalentemente al minor costo delle **utenze**, conseguente alle valutazioni sviluppate in ordine agli attuali prezzi del mercato energetico e ai consumi presunti.

Per quanto riguarda le **utenze**, la previsione di spesa ha preso a riferimento i valori di preconsuntivo dell'anno in corso e soprattutto la programmazione *best case* rappresentata dalla competente direzione Edilizia.

Per quanto riguarda lo stanziamento legato a **"Imprevisti e piccoli interventi programmati"** i cui costi si riferiscono a interventi di manutenzione e riqualificazione edile e impiantistica di limitata entità e a miglioramenti funzionali che richiedono piccole ristrutturazioni già in programma, ovvero a interventi imprevisti di manutenzione non programmabili, la previsione 2026, impostata per 8 milioni sulla competenza dell'anno è invariata rispetto alla precedente programmazione. Come già osservato nella precedente programmazione, si sottolinea che tale misura d'intervento ed il relativo stanziamento (già calmierato di - 2 milioni di euro dalla previsione 2025) è basata sull'implementazione di una logica programmatoria volta a superare modalità operative "a sportello", con richieste d'intervento che si presentano in modo estemporaneo, in corso d'anno, non ricondotte in una precedente pianificazione, sviluppata sulla base degli interventi prioritari e concretamente attuabili, tenuto conto delle risorse umane e strumentali a disposizione della nostra

struttura tecnica, rinviando invece all'anno successivo ciò che è certo necessario ma non prioritario e comunque non concretamente realizzabile.

Con questa premessa e considerato che le attività della competente Direzione per l'anno a venire comprendono anche le numerose opere già in corso e previste nei piani edilizi triennali, i piccoli interventi programmati per l'anno 2026 (cioè quelli che esulano dal Piano triennale delle opere) saranno individuati, nell'ambito della Commissione edilizia, come prioritari e fattibili per la Direzione nell'anno 2026.

Anche lo stanziamento disposto per lo smaltimento dei rifiuti speciali rimane invariato rispetto alla programmazione precedente essendo state affidate le gare relative ai nuovi contratti in vigore per lo svolgimento del servizio presso le sedi dell'Ateneo.

#### DIREZIONE SERVIZI PATRIMONIALI, IMMOBILIARI E ASSICURATIVI

Il fabbisogno stimato dalla **Direzione Servizi Patrimoniali, Immobiliari e Assicurativi**, volto a garantire la gestione amministrativa del patrimonio immobiliare e mobiliare e le polizze assicurative, oltre alla gestione della logistica e al presidio degli spazi, evidenzia un significativo decremento dei costi di - 4,079 milioni di euro rispetto alla programmazione precedente.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Direzione Servizi Patrimoniali, Immobiliari ed Assicurativi</b>	<b>21.734.000,00</b>	<b>-</b>	<b>21.734.000,00</b>	<b>25.743.767,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>25.813.767,00</b>	<b>- 4.079.767,00</b>
Progetto contabile "Funzionamento generale dell'Ateneo: Assicurazioni, Pulizie e Vigilanza"	10.950.000,00	-	10.950.000,00	11.188.941,00	40.000,00	11.228.941,00	- 278.941,00
Progetto contabile "Locazioni passive, oneri accessori e spese condominiali"	8.134.000,00	-	8.134.000,00	12.124.000,00	-	12.124.000,00	- 3.990.000,00
Progetto contabile "Funzionamento generale: gestione residenze DSU"	2.650.000,00	-	2.650.000,00	2.430.826,00	30.000,00	2.460.826,00	189.174,00
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze</b>	<b>21.734.000,00</b>	<b>-</b>	<b>21.734.000,00</b>	<b>25.743.767,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>25.813.767,00</b>	<b>- 4.079.767,00</b>

Relativamente al progetto **"funzionamento generale dell'Ateneo: assicurazioni, pulizia e vigilanza"** la riduzione dei costi ( -278 mila euro) è determinata da una accurata analisi ai fini della riduzione della spesa che tenga conto degli effettivi fabbisogni dei servizi garantiti attraverso contratti a "consumo".

Relativamente al progetto **"Locazioni passive, oneri accessori e spese condominiali"** la programmazione 2026 segna un significativo decremento di – 3,990 milioni di euro rispetto alla precedente programmazione, di cui – 3,812 riconducibili ai contratti di locazione.

Per quanto riguarda la riduzione della spesa per **oneri accessori e spese condominiali**, la riduzione di costo è prevalentemente ascrivibile ai rimborsi per le spese di gestione dell'immobile di Via

Beldiletto 1/3 incluse nel progetto di funzionamento e rimodulate a seguito della ormai prossima gestione dell'immobile in capo all'Ospedale.

Entrando più nello specifico, per quanto attiene alle **locazioni passive**, nel 2026 si evidenzia una riduzione dei costi di 3,812 milioni di euro conseguente alla scadenza del contratto di locazione dell'immobile di Via Sant'Antonio 10/12 (- 3,2 milioni), alla riduzione della previsione degli oneri legati al contratto con Sport Invest, rapportato ad alcune mensilità dell'anno (- 580 mila euro) a seguito della definizione della convenzione per la gestione degli spazi in capo all'Ospedale e alla previsione di un fondo di garanzia per imprevisti o incrementi contrattuali in corso d'anno (-41 mila euro). Nel quadro dei costi per le locazioni è inclusa la previsione della quota a carico del finanziamento PNRR-MUR per il contratto legato alla Residenza Ripamonti (+1,160 milioni), impostato per pari importo tra i ricavi ("Contributi MUR"), con un effetto quindi neutro sul risultato di esercizio per la quota appunto a carico del Ministero.

In sintesi, le locazioni passive si riferiscono ai seguenti contratti:

Locatore	Sede	Destinazione	2026	2025
ALER	Via A. Sforza, 6 Milano	Residenze universitarie	406.000,00	406.000,00
ALER	Campus Martinitt	Residenze universitarie	1.950.000,00	1.900.000,00
RIPAMONTI SRL (Incluso PNRR)	Residenza Milano Ripamonti	Residenze universitarie	2.320.000,00	2.320.000,00
FONDAZIONE Camplus	CAMPLUS Sesto San Giovanni	Residenze universitarie	200.000,00	200.000,00
FONDAZIONE Camplus	CAMPLUS Sesto San Giovanni	Residenze universitarie	130.000,00	130.000,00
FONDAZIONE Camplus	CAMPLUS Sesto San Giovanni	Residenze universitarie	560.000,00	660.000,00
CONGREGAZIONE SUORE DI CARITA' DELLE S.S. CAPITANIO E GEROSA	Via S. Sofia, 11 - Milano	Segreterie Studenti	105.000,00	105.000,00
COMUNE DI CERNUSCO	Centro Sportivo Comunale e Parrocchia (alcune porzioni) - Cernusco sul Naviglio	Esigenze della Scuola di Scienze Motorie	140.000,00	110.000,00
ENJOY COMPANY SRL	Centro Sportivo Comunale (alcune porzioni) - Cernusco sul Naviglio	Esigenze della Scuola di Scienze Motorie	140.000,00	90.000,00
FONDAZIONE LUVI ONLUS	Via Ripamonti, 428 Milano (Cascina Brandezzata)	Dipartimento di Oncologia	25.000,00	25.000,00
SENIGA FRATELLI SNC	Calvatone (CR)	Locali uso deposito	2.000,00	2.000,00
SPORT INVEST 2000 SPA	Via Beldiletto, 1/3 - Milano	Corso di Laurea in Odontoiatria	420.000,00	1.000.000,00
OPERA DIOCESANA PER LA PRESERVAZIONE E LA DIFFUSIONE DELLA FEDE	Via S. Antonio 10/12 - Milano	Uffici amministrativi	0,00	3.200.000,00
CENTRO AMBROSIANO DI DOCUMENTAZIONE E STUDI RELIGIOSI	Via S. Antonio 5 - Milano	Aule didattiche	200.000,00	200.000,00
CENTRO AMBROSIANO DI DOCUMENTAZIONE E STUDI RELIGIOSI	Via S. Antonio 5 - Milano	Appartamento per uffici amministrativi	65.000,00	61.000,00
CENTRO AMBROSIANO DI DOCUMENTAZIONE E STUDI RELIGIOSI	Via S. Antonio 5 - Milano	Spazi aggiuntivi al Caslod Area Milano centro	30.000,00	122.000,00
CENTRO AMBROSIANO DI DOCUMENTAZIONE E STUDI RELIGIOSI	Via S. Antonio 5 - Milano	Appartamento per uffici amministrativi	105.000,00	101.000,00
AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI MILANO	Area Idroscalo (Segrate)	Concessione diritto di superficie per Centro Sportivo idroscalo (C.U.S.)	8.000,00	8.000,00
PARROCCHIA S. MARIA DELLA PASSIONE	Via Livorno, 1 - Milano	Dipartimento di Studi Storici	420.000,00	400.000,00
SIG. CASTRA VINCENZO	Tarquinia (VT)	Scavi archeologici etruscologia	10.000,00	10.000,00
SOCIETA' UMANITARIA "FONDAZIONE P.M. LORIA" (GESTIONE I CHIOSTRI SRL)	Via Pace 10, Via Daverio 7 - Milano	Ex Facoltà di Scienze Politiche	240.000,00	240.000,00
COMUNE DI MILANO	Via Ponzio, 1 - Milano	Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute	104.000,00	104.000,00
COMUNE DI EDOLO	Via Morino - Edolo	Esigenze del CdL in valorizzazione e tutela del territorio	16.000,00	16.000,00
ASD CENTRO SHUSTER	Centro Shuster - milano	Strutture sportive per le esigenze della Facoltà di Scienze Motorie	43.000,00	0,00
		Fondo di garanzia per futuri aumenti contrattuali ed eventuali nuove locazioni	250.000,00	291.000,00
<b>Totale</b>			<b>7.889.000,00</b>	<b>11.701.000,00</b>

Completano la previsione della Direzione i costi correlati alla gestione dei servizi alberghieri per il Diritto allo Studio, determinati sulla base dei contratti in essere, per complessivi 2,650 milioni, con un aumento dei costi di +189 mila euro.



## DIREZIONE ICT

Per quanto riguarda le risorse attribuite alla Direzione ICT per il funzionamento dei **sistemi informativi e delle reti**, sia a budget economico che degli investimenti, si evidenzia un decremento complessivo della spesa di -753 mila euro rispetto alla precedente programmazione, determinato da una contrazione della spesa corrente per - 1,18 milioni di euro e un incremento di + 0,42 milioni di euro della spesa per gli investimenti.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Direzione ICT</b>	<b>12.775.430,00</b>	<b>2.606.355,00</b>	<b>15.381.785,00</b>	<b>13.956.654,00</b>	<b>2.178.313,00</b>	<b>16.134.967,00</b>	<b>- 753.182,00</b>
Progetto contabile "Funzionamento generale: gestione dei sistemi e delle reti"	9.178.920,00	1.155.155,00	10.334.075,00	8.529.397,00	392.713,00	8.922.110,00	1.411.965,00
Progetto contabile "Funzionamento generale del servizio: sicurezza ICT"	416.705,00	-	416.705,00	998.082,00	-	998.082,00	- 581.377,00
Progetto di sviluppo dei sistemi informativi; BI, catalogo dei servizi, nuovo data server, IDM, progetti di digitalizzazione	1.311.100,00	26.200,00	1.337.300,00	1.756.191,00	26.200,00	1.782.391,00	- 445.091,00
Progetto IA	160.000,00	-	160.000,00	677.500,00	-	677.500,00	- 517.500,00
Progetto realizzazione controllo accessi di Ateneo	99.415,00	-	99.415,00	270.864,00	-	270.864,00	- 171.449,00
Progetto di sviluppo delle reti	1.609.290,00	1.425.000,00	3.034.290,00	1.724.620,00	1.759.400,00	3.484.020,00	- 449.730,00
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenza</b>	<b>12.775.430,00</b>	<b>2.606.355,00</b>	<b>15.381.785,00</b>	<b>13.956.654,00</b>	<b>2.178.313,00</b>	<b>16.134.967,00</b>	<b>- 753.182,00</b>

In particolare, relativamente al progetto **"Funzionamento generale: gestione dei sistemi e delle reti"** (10,3 milioni previsti nel 2026, con un incremento di 1,4 milioni di euro), tale aumento è da ricondurre prevalentemente all'aggiornamento tecnologico dei sistemi, ed in particolare:

- 1) all'uso delle soluzioni CINECA e relativi servizi di assistenza, potenziati dalle attività di progettazione, sviluppo e implementazione del nuovo sistema gestionale Cineca (GDA) a supporto della programmazione didattica;
- 2) alle modifiche da introdurre sul Portale di Ateneo, per l'integrazione del suddetto sistema gestionale GDA e al re-design dei servizi intranet (LaStatale@work) reso necessario dall'aggiornamento tecnologico dell'infrastruttura attuale, che comporterà la dismissione della piattaforma di Enterprise Information Management attualmente utilizzata (OpenText) e l'adozione del Content Management System Drupal, già impiegato per la gestione della sezione pubblica del Portale;
- 3) all'acquisizione, nell'ambito del contratto Microsoft CASA-ESS, di licenze di AI a supporto di alcuni casi d'uso dell'Amministrazione centrale;
- 4) alla prosecuzione degli interventi straordinari di adeguamento avviati nel corso del 2025 e correlati alla:
  - migrazione della soluzione software VMware ad altre soluzioni di virtualizzazione;
  - migrazione della soluzione di virtualizzazione open-source RHEV;
  - migrazione verso cloud AWS di una porzione dei servizi/applicazioni dell'Ateneo attualmente residenti nel datacenter di Ateneo presso la Direzione ICT;

- 5) all'adozione di nuovi moduli AI correlati a strumenti di innovazione didattica già in uso in Ateneo.

Per quanto riguarda il **progetto “Cybersecurity”** anche se entro il 2026 sarà necessario introdurre soluzioni tecniche, organizzative e operative per proteggere sistemi informativi e reti, come stabilito dal D.lgs. n. 138 del 4 settembre 2024 (Decreto NIS), si registra una riduzione dei costi per licenze e assistenza degli applicativi (-581 mila euro) in quanto nella programmazione corrente, è previsto un importante adeguamento dell'architettura e dell'infrastruttura di sicurezza informatica, correlato all'acquisto del servizio SIEM (Security Information and Event Management), che avrà un impatto positivo nella prossima programmazione;

Relativamente ai **progetti di sviluppo dei sistemi informativi** i minori costi sono riconducibili agli investimenti per la digitalizzazione e dematerializzazione dei processi dell'Ateneo ovvero per assicurare l'ottimizzazione dei processi amministrativi ancora gestiti con sistemi manuali o cartacei.

La spesa per il **sistema di controllo accessi dell'Ateneo** è determinata dal programma di estensione e attivazione di nuove sedi dell'Ateneo presso le quali sarà necessario intervenire con nuove installazioni correlate anche ad un servizio di manutenzione programmata su base triennale.

Il decremento della spesa per il **progetto lo sviluppo delle reti** è correlato ai canoni annuali dei pacchetti manutentivi relativi all'hardware di rete previsto dal contratto della gara in essere e comporta una riduzione di circa 450 mila euro rispetto all'esercizio precedente riconducibile per lo più alla componente correlata all'investimento impiantistico.

Infine, l'investimento inerente al **nuovo progetto IA (o AI nella versione inglese)**, per un importo complessivo di 160 mila euro, con una riduzione di 517 mila euro rispetto alla precedente programmazione si integra con la scelta strategica della Governance di avviare, al momento, solo alcuni progetti pilota e casi d'uso da monitorare e valutare in termini di efficacia ed efficienza, adottando soluzioni tecnologiche differenziate e, prevalentemente, offerte a tariffe agevolate e riservate al mondo educational nell'ambito di accordi e convenzioni CRUI.

Oltre alla formazione tecnica ed etico-normativa per i nuovi strumenti, nei prossimi tre anni si valuterà:

- l'adozione incrementale di licenze AI per la produttività individuale,

- un contratto a consumo con AWS Bedrock per strumenti AI generativi e classificatori dedicati alla didattica,
- l'integrazione del modulo AI di IBM Watson per migliorare il chatbot del servizio Informastudenti.

## DIREZIONE CENTRALE ACQUISTI

Per quanto riguarda **le risorse attribuite alle spese per beni e servizi centrali**, queste sono pari a complessivi 1,7 milioni di euro, di cui 90 mila contenuti nel budget degli investimenti per l'acquisto di materiale da ufficio e piccoli arredi.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Direzione Centrale Acquisti</b>	<b>1.610.000,00</b>	<b>90.000,00</b>	<b>1.700.000,00</b>	<b>1.850.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>1.950.000,00</b>	- <b>250.000,00</b>
Fondi della Rettrice da assegnare ad iniziative	250.000,00	-	250.000,00	350.000,00	-	350.000,00	- 100.000,00
Progetto contabile "Funzionamento generale dell'Ateneo: beni e servizi"	1.360.000,00	90.000,00	1.450.000,00	1.500.000,00	100.000,00	1.600.000,00	- 150.000,00
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze</b>	<b>1.610.000,00</b>	<b>90.000,00</b>	<b>1.700.000,00</b>	<b>1.850.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>1.950.000,00</b>	- <b>250.000,00</b>

L'assegnazione fa fronte alle esigenze di approvvigionamento di beni e servizi comuni delle direzioni dell'amministrazione centrale ed include i fondi assegnati alla Rettrice per le diverse azioni divulgative dell'Ateneo (250 mila euro), incluse le attività inerenti alla terza missione aventi una forte connotazione istituzionale volta a "comunicare" nel contesto socio economico esterno.

## DIREZIONE SEGRETERIE STUDENTI E DIRITTO ALLO STUDIO

I costi per servizi agli studenti attribuiti alla competente Direzione Segreterie Studenti e Diritto allo Studio riguardano in parte la generalità degli studenti, in parte gli interventi per il diritto allo studio.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Direzione Segreterie Studenti e Diritto allo Studio</b>	<b>23.116.504,00</b>	-	<b>23.116.504,00</b>	<b>29.888.947,00</b>	-	<b>29.888.947,00</b>	- <b>6.772.443,00</b>
Borse regionali per il DSU	16.066.504,00	-	16.066.504,00	22.491.947,00	-	22.491.947,00	- 6.425.443,00
Altre borse e interventi per il DSU	3.550.000,00	-	3.550.000,00	3.932.000,00	-	3.932.000,00	- 382.000,00
Servizio mensa per il DSU	3.500.000,00	-	3.500.000,00	3.465.000,00	-	3.465.000,00	35.000,00
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze</b>	<b>23.116.504,00</b>	-	<b>23.116.504,00</b>	<b>29.888.947,00</b>	-	<b>29.888.947,00</b>	- <b>6.772.443,00</b>

Le risorse complessivamente attribuite evidenziano un decremento della spesa di 6,772 milioni di euro rispetto al 2025 determinato prevalentemente dalla riduzione del contributo regionale per le borse per il Diritto allo Studio disposto dalla Regione quale prima assegnazione (16,066 milioni di euro a fronte di 22,491 milioni del 2025, ricordando che tale stanziamento trova esatta corrispondenza con la voce di ricavo correlata), e dal decremento di 382 mila euro prevalentemente

riconducibile al minor costo stimato per i rimborsi a favore degli studenti a seguito delle iscrizioni non dovute, in considerazione del mancato prolungamento dell'anno accademico. Il costo per il servizio di ristorazione degli studenti (+ 35 mila euro), rimane sostanzialmente invariato.

Relativamente al costo delle mense si specifica che questo deve anche essere correlato al ricavo determinato dal recupero del contributo applicato alle borse erogate per il DSU.

Più in particolare, la programmazione 2026 include, tra i costi del progetto **“Altre borse e interventi per il Diritto allo Studio”**, sia costi che riguardano la generalità degli studenti, sia i costi direttamente inerenti al DSU in termini di provvidenze economiche, per un importo complessivo di 3,550 milioni di euro.

I costi che riguardano **la generalità degli studenti** sono pari a complessivi 0,8 milioni di euro e si riferiscono alle spese per il contratto di servizio per la gestione dei test dei corsi a numero programmato (308 mila euro), dei test per l'accesso a medicina (70 mila euro) e ad altri servizi (22 mila euro), ai rimborsi a favore degli studenti per varie causali, esclusi gli esoneri che sono portati direttamente a riduzione della tassazione (400 mila euro).

I costi correlati **al Diritto allo studio** riguardano invece gli interventi integrativi al diritto allo studio disposti autonomamente dall'Ateneo:

- Borse integrative d'Ateneo previste per € 1.900.000,00;
- Borse per studenti stranieri, per rifugiati e per siriani iscritti alle lauree magistrali, previste per complessivi € 700.000,00;
- Tutoraggio per l'assistenza e l'accoglimento degli studenti stranieri per € 150.000,00;
- Costi del contratto per la gestione del servizio mensa per il DSU pari a € 3.500.000,00.

## DIREZIONE DIDATTICA E FORMAZIONE

Per quanto riguarda la Direzione Didattica e Formazione, gli interventi sono legati prevalentemente **all'internazionalizzazione e alla mobilità internazionale**. Le risorse attribuite per tali finalità denotano una sostanziale invarianza rispetto alla precedente programmazione.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Direzione Didattica e Formazione</b>	<b>1.000.000,00</b>	-	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.150.000,00</b>	-	<b>1.150.000,00</b>	- <b>150.000,00</b>
Mobilità studenti e iniziative per l'internazionalizzazione: borse erasmus, tesi all'estero, programma di visiting	900.000,00	-	900.000,00	980.000,00	-	980.000,00	- 80.000,00
Potenziamento della didattica e sviluppo dell'alta formazione	100.000,00	-	100.000,00	170.000,00	-	170.000,00	- 70.000,00
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze</b>	<b>1.000.000,00</b>	-	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.150.000,00</b>	-	<b>1.150.000,00</b>	- <b>150.000,00</b>

Le risorse complessivamente assegnate per l'internazionalizzazione si riferiscono ai seguenti interventi:

1. mobilità internazionale e internazionalizzazione: sono assegnati 400 mila euro ad integrazione del finanziamento attribuito in corso d'anno dall'UE e dal MUR per finanziare la mobilità UE ed extra UE e per la promozione dell'offerta formativa nelle sedi internazionali;
2. il finanziamento di un programma di visiting strutturato sui corsi magistrali e dottorali: 250 mila euro;
3. le borse di studio per lo svolgimento di tesi all'estero: 250 mila euro;
4. il finanziamento per le iniziative di potenziamento della didattica e sviluppo dell'alta formazione volte a migliorare la qualità dei corsi di studio: 100.000 euro.

## DIREZIONE AFFARI ISTITUZIONALI

La **Direzione Affari Istituzionali**, nel perseguire la finalità di coordinare e supportare i processi legati alle attività generali e istituzionali dell'Ateneo anche legate alla prevenzione della corruzione e alla Trasparenza, è assegnataria delle risorse legate alle Associazioni studentesche (110 mila euro) e al finanziamento del Comitato Universitario Sportivo nell'ambito dei rapporti convenzionali in essere (300 mila euro).

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
Direzione Affari Istituzionali	410.000,00	-	410.000,00	410.000,00	-	410.000,00	-
Organizzazione studentesche e CUS	410.000,00	-	410.000,00	410.000,00	-	410.000,00	-
Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze	410.000,00	-	410.000,00	410.000,00	-	410.000,00	-

## DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Il fabbisogno della Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane è invariato rispetto alla precedente programmazione, in coerenza con gli obiettivi declinati nell'ambito della programmazione triennale MUR 2024-2026. Ricordiamo che l'obiettivo perseguito è quello inerente alla valorizzazione delle risorse umane interne all'Ateneo, grazie ad un'offerta formativa continua finalizzata all'aggiornamento e alla crescita professionale.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane	600.000,00	-	600.000,00	600.000,00	-	600.000,00	-
Dote formativa individuale	600.000,00	-	600.000,00	600.000,00	-	600.000,00	-
Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze	600.000,00	-	600.000,00	600.000,00	-	600.000,00	-

## DIREZIONE COMUNICAZIONE ED EVENTI ISTITUZIONALI

La previsione della Direzione Comunicazione ed Eventi Istituzionali, assestata in 223 mila euro per il 2026, prevede un incremento di + 73 mila euro rispetto alla precedente programmazione come di seguito riportato:

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
Direzione Comunicazione ed Eventi Istituzionali	217.000,00	6.000,00	223.000,00	146.000,00	4.000,00	150.000,00	73.000,00
Progetto contabile "Piano di comunicazione dell'Ateneo"	112.000,00	6.000,00	118.000,00	146.000,00	4.000,00	150.000,00	- 32.000,00
Promozione dell'offerta formativa Post Lauream	15.000,00	-	15.000,00	-	-	-	15.000,00
Progetto contabile "campagna MIND"	90.000,00	-	90.000,00	-	-	-	90.000,00
Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze	217.000,00	6.000,00	223.000,00	146.000,00	4.000,00	150.000,00	73.000,00

Il piano di comunicazione dell'Ateneo e le linee progettuali dedicate agli obiettivi strategici 2026 vedranno impegnata la Direzione nella attuazione dei seguenti obiettivi:

- Valorizzazione dell'identità de La Statale come Ateneo policentrico;
- Superamento della frammentarietà delle comunicazioni interne;
- Coinvolgimento attivo della comunità accademica nel processo di cambiamento, con incontri dedicati per tutte le componenti;
- Rafforzamento della divulgazione scientifica e promozione sistemica delle attività di ricerca;
- Ideazione e supporto di eventi di medio e grande impatto, anche tramite collaborazioni e partnership inter-istituzionali, dedicati a iniziative culturali, formative e di servizio in tutte le aree scientifico-disciplinari e nelle varie sedi dell'Ateneo;
- Potenziamento e miglioramento della comunicazione con studentesse/i per quanto riguarda l'accesso al diritto allo studio e ai servizi dedicati;
- Sviluppo virtuale e promozionale del 'campus Statale onlife': un hub virtuale per esperienze e servizi accessibili a tutti, con attenzione anche agli studenti internazionali e post-laurea, mantenendo alta la qualità scientifica;
- Lancio integrato della campagna di comunicazione sul campus MIND come simbolo dell'innovazione dell'ateneo.

## DIREZIONE SERVIZI PER LA RICERCA

Le assegnazioni per la ricerca e per i servizi di supporto alla ricerca ammontano a 6,75 milioni di euro, come di seguito riportato, ed evidenziano un decremento delle risorse pari a 100 mila euro rispetto alla programmazione precedente.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Direzione Servizi per la Ricerca</b>	<b>6.550.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>6.750.000,00</b>	<b>6.850.000,00</b>	<b>-</b>	<b>6.850.000,00</b>	<b>- 100.000,00</b>
Contratti gestione stabulari	1.500.000,00	-	1.500.000,00	1.600.000,00	-	1.600.000,00	- 100.000,00
Funzionamento delle Unitech e investimenti in tecnologie avanzate	550.000,00	200.000,00	750.000,00	550.000,00	-	550.000,00	200.000,00
Fondi da assegnare ai dipartimenti per la ricerca	4.500.000,00	-	4.500.000,00	4.700.000,00	-	4.700.000,00	- 200.000,00
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze</b>	<b>6.550.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>6.750.000,00</b>	<b>6.850.000,00</b>	<b>-</b>	<b>6.850.000,00</b>	<b>- 100.000,00</b>

Per quanto riguarda nello specifico le risorse attribuite ai singoli progetti gestiti dalla competente Direzione Servizi per la Ricerca, si evidenzia che la spesa certamente più consistente riguarda la **gestione centralizzata degli stabulari** con un importo previsto pari a 1,5 milioni di euro a copertura del relativo contratto di gestione e dei servizi connessi. Completa le previsioni di costo attribuite alla competente Direzione lo stanziamento di 550 mila euro per la manutenzione annuale delle Unitech e di 200 mila euro per gli investimenti tecnologici connessi ad up grade al fine di proseguire nel processo di ammodernamento delle strumentazioni.

Per quanto riguarda le **assegnazioni “stabili” per la ricerca ai Dipartimenti** per l’anno 2026, previste sulla competenza dell’anno, la previsione, decrementata di 200 mila euro rispetto al 2025, è stata impostata per 4,5 milioni di euro, e si riferisce alle seguenti assegnazioni riportate anche nel Documento Programmatico della Rettrice:

- Linea “Dotazione annuale per le attività istituzionali” (3,3 milioni)
- Linea “Early career development” (800 mila euro)
- Scavi archeologici (400 mila euro).

Si specifica che, nell’impossibilità di definire preventivamente una ripartizione di costi su risorse che saranno in corso d’anno attribuite ai Dipartimenti, queste vengono inizialmente allocate alla voce “Acquisto materiale di consumo per laboratorio”.

Si specifica altresì che la ripartizione effettiva delle risorse ed i relativi interventi finanziati saranno comunque oggetto di specifica deliberazione degli Organi, così come illustrato nel documento “Criteri di distribuzione delle risorse”, pubblicato sul sito dell’Ateneo.

## DIREZIONE INNOVAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE

Le risorse per la valorizzazione dei risultati della ricerca, il trasferimento tecnologico e la terza missione assegnate alla Direzione Innovazione e Valorizzazione delle Conoscenze ammontano a 1,27 milioni di euro come di seguito riportato.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Direzione Innovazione e Valorizzazione delle Conoscenze</b>	<b>1.276.000,00</b>	<b>-</b>	<b>1.276.000,00</b>	<b>2.410.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>2.420.000,00</b>	<b>- 1.144.000,00</b>
Attività brevettuali e Trasferimento Tecnologico	330.000,00	-	330.000,00	310.000,00	-	310.000,00	20.000,00
Servizi resi dalla Fondazione UniMi	-	-	-	1.000.000,00	-	1.000.000,00	- 1.000.000,00
Programma Seed4Innovation	480.000,00	-	480.000,00	460.000,00	-	460.000,00	20.000,00
Attività di public engagement e di valorizzazione del patrimonio	296.000,00	-	296.000,00	490.000,00	10.000,00	500.000,00	- 204.000,00
Progetto Merchandising di Ateneo	115.000,00	-	115.000,00	120.000,00	-	120.000,00	- 5.000,00
Sostegno alla formazione permanente	55.000,00	-	55.000,00	30.000,00	-	30.000,00	25.000,00
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze</b>	<b>1.276.000,00</b>	<b>-</b>	<b>1.276.000,00</b>	<b>2.410.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>2.420.000,00</b>	<b>- 1.144.000,00</b>

La programmazione 2026 per le attività volte all'innovazione e valorizzazione delle conoscenze evidenzia una riduzione dei costi (-1,144 milioni di euro) rispetto alla precedente programmazione.

Tali risorse si riferiscono ai seguenti interventi: 1- le spese per le attività brevettuali e di valorizzazione (330 mila euro, con un incremento di + 20 mila euro rispetto al 2025); 2 - non sono stati previsti costi per i servizi resi dalla Fondazione Unimi (- 1 milione) a seguito della decisione assunta nel corso dell'esercizio 2025 di porre in liquidazione la Fondazione ); 3- il programma Seed 4 Innovation (480 mila euro) che prevede il finanziamento dell'iniziativa per le attività inerenti al trasferimento tecnologico in cooperazione con imprese del settore privato che abbiano interesse a sviluppare sinergie con l'Università; 4- il novero di iniziative per le attività di public engagement e di valorizzazione del patrimonio universitario finanziati per complessivi 296 mila euro; in questa linea sono compresi i costi correlati ad una serie di iniziative di divulgazione e public engagement specificatamente assegnate alla Terza Missione, qualora l'evento non sia riconducibile ad un'iniziativa istituzionale di più ampio impatto comunicativo con il contesto esterno. Rientrano in questo ambito anche le risorse assegnate per la continuazione del progetto di valorizzazione del patrimonio museale dell'Ateneo.

Completano il quadro delle iniziative finanziate le risorse assegnate al sostegno del merchandising dell'Ateneo (115 mila euro) e le iniziative a sostegno della formazione permanente (55 mila euro).

## DIREZIONE PERFORMANCE, ASSICURAZIONE QUALITA', VALORIZZAZIONE E POLITICHE DI OPEN SCIENCE



Tutte le risorse assegnate alla direzione sono concentrate sulle attività di Open Science e investite nei servizi di supporto e finanziamento delle attività editoriali di Professori, Ricercatori, Dottorandi, Assegnisti e Specializzandi dell'Ateneo come di seguito riportato nel dettaglio.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e</b>	<b>345.000,00</b>	<b>-</b>	<b>345.000,00</b>	<b>350.000,00</b>	<b>-</b>	<b>350.000,00</b>	<b>- 5.000,00</b>
Progetto Open Science e University Press	145.000,00	-	145.000,00	150.000,00	-	150.000,00	- 5.000,00
Cofinanziamento di Ateneo alle pubblicazioni in Open Access	200.000,00	-	200.000,00	200.000,00	-	200.000,00	-
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenza</b>	<b>345.000,00</b>	<b>-</b>	<b>345.000,00</b>	<b>350.000,00</b>	<b>-</b>	<b>350.000,00</b>	<b>- 5.000,00</b>

Anche per la prossima programmazione per le pubblicazioni in Open Access si conferma lo stanziamento di 200 mila euro, mentre in prospettiva, in considerazione delle riflessioni interne sia alla commissione Open Science che a livello europeo e nelle alleanze, il fondo potrebbe progressivamente ridursi rimanendo dedicato alle figure meno stabili (dottorandi assegnisti e specializzandi), a favore di iniziative *diamond* come la University press.

## DIREZIONE SERVIZIO BIBLIOTECARIO D'ATENEIO

Il prospetto nel seguito riportato riassume sinteticamente la spesa per il servizio bibliotecario riferibile, in parte alla competente Direzione Servizio Bibliotecario d'Ateneo, in parte alle singole biblioteche incardinate nella stessa Direzione.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Direzione Servizi Bibliotecari dell'Ateneo</b>	<b>9.122.394,41</b>	<b>1.007.414,60</b>	<b>10.129.809,01</b>	<b>9.436.880,63</b>	<b>1.297.182,68</b>	<b>10.734.063,31</b>	<b>- 604.254,30</b>
Risorse elettroniche (Biblioteca Digitale)	6.660.185,65	-	6.660.185,65	6.991.796,24	-	6.991.796,24	- 331.610,59
Sistema automazione	237.372,00	-	237.372,00	224.836,00	-	224.836,00	12.536,00
Funzionamento Direzione SBA	212.650,00	1.000,00	213.650,00	198.014,12	1.000,00	199.014,12	14.635,88
Servizio di catalogazione/archiviazione straordinaria	161.518,05	-	161.518,05	249.069,12	-	249.069,12	- 87.551,07
Funzionamento APICE	66.100,00	-	66.100,00	60.000,00	-	60.000,00	6.100,00
Funzionamento periodici e materiale bibliografico-Biblioteche	1.784.568,71	1.006.414,60	2.790.983,31	1.713.165,15	1.296.182,68	3.009.347,83	- 218.364,52
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenza</b>	<b>9.122.394,41</b>	<b>1.007.414,60</b>	<b>10.129.809,01</b>	<b>9.436.880,63</b>	<b>1.297.182,68</b>	<b>10.734.063,31</b>	<b>- 604.254,30</b>

Per quanto riguarda i costi riferibili ai progetti gestiti centralmente dalla Direzione Servizio Bibliotecario, questi sono principalmente rappresentati dall'acquisto di risorse bibliografiche elettroniche (periodici elettronici, banche dati e e-book) per complessivi 6,660 milioni di euro. Il canone per l'accesso e la manutenzione del sistema di automazione dei processi e servizi bibliotecari (compreso il catalogo online, l'interfaccia per l'accesso e la ricerca dei materiali della biblioteca digitale e il sistema di raccolta dei dati statistici) ammonta a 237 mila euro circa. A questi si aggiungono i costi per funzionamento pari a 213 mila euro che ricomprendono l'accordo SIAE (95 mila euro) e i servizi di supporto (40 mila euro), e i costi dei servizi di catalogazione e archiviazione straordinaria (161 mila euro).

Per quanto riguarda le risorse assegnate alle **biblioteche**, le attribuzioni sono le seguenti:

Denominazione biblioteca	Costi d'esercizio	Costi d'investimento	Totale
Biblioteca di Studi Giuridici e Umanistici	410.600,00	400.000,00	810.600,00
Biblioteca del Polo San Paolo	71.576,78	16.000,00	87.576,78
Biblioteca di Scienze Politiche "Enrica Collotti Pisichel"	251.602,00	85.000,00	336.602,00
Biblioteca di Scienze Agrarie e Alimentari	94.750,00	35.000,00	129.750,00
Biblioteca di Medicina Veterinaria	41.043,63	26.590,00	67.633,63
Biblioteca Alberto Malliani	57.507,32	34.661,74	92.169,06
Biblioteca del Polo di Mediazione Interculturale e di Comunicazione di Sesto San Giovanni	29.473,00	20.876,00	50.349,00
Biblioteca del Polo Centrale di Medicina e Chirurgia	54.045,87	17.934,98	71.980,85
Biblioteca di Scienze della Storia e della Documentazione Storica	57.000,00	51.800,00	108.800,00
Biblioteca di Scienze dell'antichità e Filologia Moderna	94.479,00	90.000,00	184.479,00
Biblioteca Matematica "Giovanni Ricci"	112.898,00	17.000,00	129.898,00
Biblioteca Biomedica di Città Studi	103.815,07	47.408,26	151.223,33
Biblioteca di Storia dell'Arte della Musica e dello Spettacolo	40.997,30	37.000,00	77.997,30
Biblioteca di Filosofia	44.753,80	52.800,00	97.553,80
Biblioteca del Polo di Lingue e Letterature Straniere	82.600,00	31.096,00	113.696,00
Biblioteca di Scienze della Terra "A. Desio"	16.920,66	20.247,62	37.168,28
Biblioteca di Biologia, Informatica, Chimica e Fisica	220.506,28	23.000,00	243.506,28
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.784.568,71</b>	<b>1.006.414,60</b>	<b>2.790.983,31</b>

Infine, si evidenzia che le risorse complessivamente assegnate al servizio bibliotecario, registrano un decremento di circa - 604 mila euro frutto di una analisi ragionata volta alla razionalizzazione delle collezioni per la sostenibilità della spesa. Per quanto riguarda la Biblioteca Digitale si è intervenuti a ridimensionare l'offerta laddove erano sottoscritte più risorse bibliografiche parzialmente sovrapponibili per interesse disciplinare e si è avviata la fase finale (che si concluderà nel 2026) della deduplicazione dei residuali periodici ancora presenti in doppia versione (cartacea ed elettronica). Per le biblioteche, invece, si prevede la riduzione della spesa per monografie.

## DIREZIONE GENERALE

Sono assegnate alla Direzione Generale le dotazioni di funzionamento degli uffici e delle unità di Staff e quelle riconducibili ad attività trasversali e/o di interesse generale dell'Ateneo. Gli stanziamenti allocati sulla Direzione generale comprendono altresì le imposte e gli ammortamenti, non specificatamente riferibili, quale ambito di responsabilità, ad alcuna Direzione.

Si riportano nel seguito i dettagli per iniziativa o per natura delle risorse programmate in capo alla Direzione Generale.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Direzione Generale</b>	<b>15.169.234,00</b>	-	<b>15.169.234,00</b>	<b>14.152.867,00</b>	-	<b>14.152.867,00</b>	<b>1.016.367,00</b>
Partecipazione ad Enti e Istituti di alta Cultura	285.000,00	-	285.000,00	210.000,00	-	210.000,00	75.000,00
Progetto contabile "Funzionamento generale: servizi per la prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro"	900.000,00	-	900.000,00	930.000,00	-	930.000,00	- 30.000,00
Progetto "Carceri"	20.000,00	-	20.000,00	20.000,00	-	20.000,00	-
Risorse da assegnare alle strutture per le Doti di ricerca dei corsi dottorali	2.120.000,00	-	2.120.000,00	2.230.000,00	-	2.230.000,00	- 110.000,00
Risorse da assegnare alle strutture per il funzionamento delle scuole di specialità	1.140.000,00	-	1.140.000,00	1.140.000,00	-	1.140.000,00	-
Risorse per il funzionamento generale (Attività fiscale, tributaria, oneri di gestione, etc)	245.000,00	-	245.000,00	333.500,00	-	333.500,00	- 88.500,00
Trasferimenti al bilancio dello Stato	680.258,00	-	680.258,00	680.258,00	-	680.258,00	-
Ammortamenti	8.303.976,00	-	8.303.976,00	7.134.109,00	-	7.134.109,00	1.169.867,00
TARI	1.065.000,00	-	1.065.000,00	1.065.000,00	-	1.065.000,00	-
Imposte sul patrimonio	140.000,00	-	140.000,00	140.000,00	-	140.000,00	-
IRES	270.000,00	-	270.000,00	270.000,00	-	270.000,00	-
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze</b>	<b>15.169.234,00</b>	-	<b>15.169.234,00</b>	<b>14.152.867,00</b>	-	<b>14.152.867,00</b>	<b>1.016.367,00</b>

Nello specifico, la programmazione 2026 incrementa lo stanziamento per la partecipazione dell'Ateneo ad Enti e Istituti di Alta Cultura (285 mila euro) a seguito del consolidamento di alcune partecipazioni a network di interesse internazionali (4EU+), conferma l'assegnazione di 20 mila euro destinati per la prosecuzione del **"progetto Carceri"** che si pone come obiettivo quello di concorrere alla tutela e alla promozione dei diritti – in special modo del diritto allo studio – delle persone in stato di detenzione o sottoposte a misure limitative della libertà personale attraverso una maggiore interazione e partecipazione alla vita sociale, contribuendo così al loro reinserimento nella comunità.

Rimangono sostanzialmente invariate le risorse necessarie per garantire i servizi per la prevenzione e la sicurezza sui luoghi di lavoro (900 mila euro) che comprendono la previsione di spesa per un nuovo programma di formazione obbligatoria inerente alla sicurezza sui luoghi di lavoro rivolto a tutto il personale dell'Università.

Alla Direzione Generale sono ricondotti inoltre gli stanziamenti inerenti ai contributi di funzionamento dei corsi dottorali e delle doti annuali di ricerca dei singoli dottorandi, inclusi i trasferimenti alle università consociate o a cui abbiamo ceduto le borse, (2,12 milioni) unitamente ai contributi annuali di funzionamento delle scuole di specializzazione (0,94 milioni di euro) da assegnare ai dipartimenti secondo le modalità contenute nel documento "Criteri di distribuzione interna delle risorse" in base alla numerosità degli studenti iscritti ai corsi e allo stanziamento previsto per la cooperazione con AREU (200 mila euro) per l'attività di formazione sul campo degli studenti della facoltà medicina.

Completano le assegnazioni della Direzione Generale i fabbisogni stimati per i servizi di supporto e assistenza telematica inerenti alle attività fiscali e tributarie nonché gli oneri di gestione, inclusi i trasferimenti disposti per legge a favore del bilancio dello Stato, e le imposte.

Un capitolo a parte interessa la rilevazione “tecnica del costo” degli ammortamenti che da evidenza dell’effetto sul “risultato di esercizio” dei costi derivanti dagli investimenti programmati tenuto conto sia di quelli previsti nell’esercizio corrente che degli effetti derivanti dagli investimenti realizzati negli esercizi precedenti e non assunti su finanziamenti esterni. La programmazione degli ammortamenti tiene conto delle quote di costo di esercizio dei cespiti che non avranno esaurito gli effetti economici al 31.12.2025, a cui si aggiungono i costi derivanti dalla corrente programmazione rapportati al 50%, tenuto conto del presunto e parziale impiego nell’esercizio 2026.

## CENTRO FUNZIONALE MOBE

Le risorse assegnate al Centro funzionale MOBE (45 mila euro), invariate rispetto alla programmazione precedente, sono destinate alla gestione della custodia, conservazione, valorizzazione e promozione delle collezioni e del patrimonio del Museo Orto Botanico di Brera e dell’Herbarium Universitatis Mediolanensis.

## CENTRO PER L’ORIENTAMENTO ALLO STUDIO E ALLE PROFESSIONI

Per quanto riguarda i servizi per l’orientamento, in ingresso ed in itinere, ed i servizi per il placement gestiti dal **Centro Cosp**, si riporta nel seguito il prospetto riassuntivo dei costi previsti.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>COSP - Centro per l'Orientamento allo Studio e alle Professioni</b>	<b>1.184.035,00</b>	<b>-</b>	<b>1.184.035,00</b>	<b>1.325.515,00</b>	<b>-</b>	<b>1.325.515,00</b>	<b>- 141.480,00</b>
Progetto contabile "Funzionamento generale: contratti di gestione"	10.715,00	-	10.715,00	33.515,00	-	33.515,00	- 22.800,00
Orientamento ed iniziative per il Placement	1.173.320,00	-	1.173.320,00	1.292.000,00	-	1.292.000,00	- 118.680,00
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze</b>	<b>1.184.035,00</b>	<b>-</b>	<b>1.184.035,00</b>	<b>1.325.515,00</b>	<b>-</b>	<b>1.325.515,00</b>	<b>- 141.480,00</b>

Relativamente al **servizio di orientamento, in ingresso ed in itinere**, i costi più rilevanti sono quelli correlati all’allestimento dell’Open Day e al Salone dello studente, al materiale didattico dei programmi dei corsi e ai manifesti per l’offerta didattica. È altresì prevista la spesa per la pubblicizzazione dell’offerta didattica relativa alle lauree triennali e magistrali. Il progetto Orientamento nella programmazione 2026 include anche il “tutoraggio a progetto” non destinato ad esercitazioni (350 mila euro), i costi programmati per lo sportello fragilità e i servizi agli studenti con disabilità o DSA (130 mila euro).

Relativamente alle **iniziative per il placement** (400 mila euro complessivi), il costo più rilevante è rappresentato dai servizi resi dal Consorzio Almalaurea (180 mila euro) inerenti al monitoraggio

della condizione occupazionale dei laureati e al supporto tecnico in ambito appunto dei servizi per il placement.

Anche in questo caso la riduzione della spesa rispetto alla precedente programmazione è determinata da una razionalizzazione dei costi a carico del bilancio universitario ponendo le relative spese a carico dei finanziamenti statali accordati nell'ambito dei programmi di orientamento.

## SERVIZIO LINGUISTICO DI ATENEO - SLAM

Relativamente al funzionamento del **Centro SLAM**, i costi, a regime, rispetto ai servizi attualmente erogati, sono pari a 1,4 milioni di euro e si riferiscono agli oneri per gli emolumenti da corrispondere ai formatori e agli oneri per la gestione della piattaforma informatica. Il decremento dei costi (- 40 mila euro) è determinato dalla riduzione delle previsioni di acquisto delle licenze correlate all'erogazione dei corsi di italiano per stranieri (- 96 mila euro), stimati sul numero presunto di licenze fruibili nell'esercizio e non sulla base contrattuale definita a misura, e dal maggior costo presunto (+55 mila euro) per gli esami e il potenziamento dei CEL nell'ambito dell'erogazione dei corsi di lingua e cultura italiana per studenti internazionali.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>SLAM - Centro Linguistico d'Ateneo</b>	<b>1.401.905,00</b>	-	<b>1.401.905,00</b>	<b>1.442.845,00</b>	-	<b>1.442.845,00</b>	- <b>40.940,00</b>
SLAM: Costi per formatori e contratti di gestione	1.052.245,00	-	1.052.245,00	1.148.445,00	-	1.148.445,00	- 96.200,00
SLAM: Corsi di lingua e cultura italiana per studenti internazionali	349.660,00	-	349.660,00	294.400,00	-	294.400,00	55.260,00
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze</b>	<b>1.401.905,00</b>	-	<b>1.401.905,00</b>	<b>1.442.845,00</b>	-	<b>1.442.845,00</b>	- <b>40.940,00</b>

Anche nella programmazione 2026 sono state assegnate in fase di previsione direttamente al Centro i costi degli esercitatori linguistici per il Dipartimento di Lingue e Mediazione stornando le relative risorse dal FUD di pertinenza (274 mila euro).

## CENTRO PER L'INNOVAZIONE DIDATTICA E LE TECNOLOGIE MULTIMEDIALI - CTU

I costi programmati per il Centro per l'innovazione didattica e le tecnologie multimediali CTU completano il quadro della spesa per l'infrastruttura tecnologica.

Nella programmazione 2026 il fabbisogno del centro si assesta a 790 mila euro in diminuzione di 95 mila euro rispetto alla precedente programmazione.

Intervento progetto	2026			2025			differenza
	Costi di esercizio	Investimento	Totale	Costi di esercizio	Investimento	Totale	
<b>Centro per l'Innovazione Didattica e le Tecnologie Multimediali</b>	<b>718.500,00</b>	<b>72.000,00</b>	<b>790.500,00</b>	<b>808.900,00</b>	<b>77.000,00</b>	<b>885.900,00</b>	- <b>95.400,00</b>
Progetto contabile "Funzionamento generale del servizio: contratti di gestione"	718.500,00	72.000,00	790.500,00	808.900,00	77.000,00	885.900,00	- 95.400,00
Progetto faculty developement	100.000,00	-	100.000,00	100.000,00	-	100.000,00	-
<b>Utilizzo risorse derivanti dalla gestione delle competenze</b>	<b>718.500,00</b>	<b>72.000,00</b>	<b>790.500,00</b>	<b>808.900,00</b>	<b>77.000,00</b>	<b>885.900,00</b>	- <b>95.400,00</b>

Nel dettaglio la riduzione dei costi è riconducibile ad una revisione dei fabbisogni attraverso una analisi di razionalizzazione della spesa salvaguardando i servizi offerti che ha comportato la riduzione dei costi previsti per professionisti audiovideo, servizi inerenti al contratto per esami e gestione dei corsi on line e dei costi correlati all'assistenza informatica e manutenzione software.

## **ASSEGNAZIONI ALLE STRUTTURE DIPARTIMENTALI E ALLE ALTRE STRUTTURE DIDATTICO SCIENTIFICHE.**

La programmazione dei Dipartimenti è stata impostata in un unico progetto di dotazione che accoglie e consolida dal 2019 sia il funzionamento generale che il finanziamento delle attività e dei servizi per la didattica (ex Fondo Unico per la Didattica). Il fondo è denominato Fondo Unico Dipartimentale (FUD). A tal riguardo le singole strutture hanno impostato la proposta di budget declinando le risorse preventivamente comunicate dall'Amministrazione nelle diverse voci del piano dei conti. Le altre assegnazioni relative ai costi di funzionamento dei corsi di dottorato e delle scuole di specializzazione, temporaneamente allocate, rispettivamente, alle voci "Costi per il sostegno agli studenti-missioni e formazione dottorandi" per 2,12 milioni di euro e "Costi per il sostegno agli studenti – missioni e formazione specializzandi" per 940 mila euro, entrambe le assegnazioni collocate nell'ambito del CdR "Direzione generale", saranno assegnate ai Dipartimenti all'apertura del nuovo esercizio, dopo aver computato le singole attribuzioni sulla base dei modelli di allocazione delle risorse in uso.

Quest'anno, come analizzato nelle premesse, il FUD complessivo viene ridotto del 20%, nell'ambito della necessaria razionalizzazione dei costi che si è operata sulle strutture dirigenziali e sui Dipartimenti, in considerazione delle criticità di chiusura del bilancio 2026, analiticamente illustrate nelle premesse di questo documento.

**Considerata anche la discussione intervenuta al riguardo nella riunione preliminare del CDA del 25 novembre dell'anno in corso relativamente alla contrazione del FUD dipartimentale, appare oggi quanto mai necessario, procedere con celerità, nei prossimi mesi, ad analizzare un modello di distribuzione delle risorse, alternativo alla spesa storica adottata attualmente, con l'obiettivo di invarianza della spesa complessiva.**

Denominazione Dipartimento	Costi d'esercizio	Costi d'investimento	Totale
Dipartimento di Beni Culturali e Ambientali	153.522,52	8.000,00	161.522,52
Dipartimento di Bioscienze	373.494,01	7.300,00	380.794,01
Dipartimento di Biotecnologie Mediche e Medicina Traslationale	219.526,54	-	219.526,54
Dipartimento di Scienze Giuridiche Cesare Beccaria	100.466,19	13.000,00	113.466,19
Dipartimento di Chimica	248.422,15	65.000,00	313.422,15
Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi	142.453,44	7.000,00	149.453,44
Dipartimento di Filosofia Piero Martinetti	80.173,04	11.000,00	91.173,04
Dipartimento di Fisica Aldo Pontremoli	263.799,91	46.000,00	309.799,91
Dipartimento di Fisiopatologia Medico-Chirurgica e dei Trapianti	61.905,61	75.000,00	136.905,61
Dipartimento di Informatica Giovanni Degli Antoni	179.374,53	46.000,00	225.374,53
Dipartimento di Matematica Federico Enriques	174.453,46	20.000,00	194.453,46
Dipartimento di Scienze della Salute	165.121,29	8.000,00	173.121,29
Dipartimento di Scienze Agrarie e Ambientali - Produzione, Territorio, Agroenergia	223.590,07	-	223.590,07
Dipartimento di Scienze Biomediche e Cliniche L. Sacco	128.217,85	27.000,00	155.217,85
Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute	262.300,53	29.300,00	291.600,53
Dipartimento di Scienze Biomediche, Chirurgiche ed Odontoiatriche	137.030,14	-	137.030,14
Dipartimento di Scienze Cliniche e di Comunità	152.982,86	5.950,00	158.932,86
Dipartimento di Scienze della Terra Ardito Desio	184.159,05	1.800,00	185.959,05
Dipartimento di Scienze Farmaceutiche	290.665,48	-	290.665,48
Dipartimento di Scienze Farmacologiche e Biomolecolari	244.904,69	26.400,00	271.304,69
Dipartimento di Diritto Pubblico Italiano e Sovranazionale	111.044,83	3.000,00	114.044,83
Dipartimento di Scienze per gli Alimenti, la Nutrizione e l'Ambiente	232.337,29	25.000,00	257.337,29
Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche	220.420,80	12.000,00	232.420,80
Dipartimento di Studi Internazionali, Giuridici e Storico-Politici	125.981,48	13.200,00	139.181,48
Dipartimento di Studi Letterari, Filologici e Linguistici	131.128,89	4.000,00	135.128,89
Dipartimento di Studi Storici	129.357,61	1.000,00	130.357,61
Dipartimento di Diritto Privato e Storia del Diritto	81.782,40	-	81.782,40
Dipartimento di Oncologia ed Emato-Oncologia	102.190,41	20.000,00	122.190,41
Dipartimento di Scienze e Politiche Ambientali	127.774,50	26.000,00	153.774,50
Dipartimento di Lingue, Letterature, Culture e Mediazioni	483.865,30	23.000,00	506.865,30
Dipartimento di Medicina Veterinaria e Scienze Animali	305.880,21	60.000,00	365.880,21
<b>Totale complessivo</b>	<b>5.838.327,08</b>	<b>583.950,00</b>	<b>6.422.277,08</b>

Per quanto riguarda le assegnazioni alle **altre strutture didattico scientifiche assimilate ai Dipartimenti**, si riporta nel seguito il prospetto riassuntivo.

Denominazione Struttura	Costi d'esercizio	Costi d'investimento	Totale
Azienda Agraria "Dotti"	150.000,00		150.000,00
Azienda Agraria "Menozzi"	300.000,00	-	300.000,00
Centro Clinico Veterinario e Zootecnico - Lodi	450.000,00		450.000,00
Scuola di Giornalismo	250.000,00	-	250.000,00
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.150.000,00</b>	<b>-</b>	<b>1.150.000,00</b>



## 7.2 PRINCIPALI COMPONENTI DI COSTO DEL BUDGET ECONOMICO ARTICOLATE PER VOCI “A SCALARE” DEL BILANCIO

Nell'intento di fornire una lettura “verticale” al budget economico, si specificano nel seguito le componenti di costo più importanti articolate per le progressive voci del bilancio, con la sola esclusione delle spese di personale già più sopra analizzate.

### 7.2.1 COSTI OPERATIVI

Il quadro dei costi operativi risultante dall'impostazione della programmazione 2026 evidenzia un importo di 598,055 milioni di euro rispetto ai 609,355 milioni della programmazione precedente, con un decremento di 11,3 milioni di euro, le cui determinanti sono state sinteticamente illustrate nelle premesse di questa relazione. La maggiore voce di incremento è chiaramente riferibile ai costi del personale.

COSTI OPERATIVI	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
VII. COSTI DEL PERSONALE	334.856.412,98	321.712.099,59	13.144.313,39
VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	252.820.981,63	278.260.619,78	- 25.439.638,15
IX. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	8.303.976,00	7.204.109,00	1.099.867,00
X. ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	-	-	-
XI. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.074.568,00	2.179.118,00	- 104.550,00
<b>Totale costi operativi</b>	<b>598.055.938,61</b>	<b>609.355.946,37</b>	<b>- 11.300.007,76</b>

### COSTI DEL PERSONALE

Per tale voce si rimanda alla trattazione di cui alla pagina n. 58 e seguenti del presente documento.

### COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

I costi della gestione corrente, risultanti dalla composizione delle previsioni formulate sugli specifici conti da parte di tutte le strutture dell'Ateneo, segnano un decremento di euro 25.439.638,15 rispetto alla programmazione 2025, come rappresentato nella tabella di seguito riportata:

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
1) Costi per il sostegno agli studenti	107.705.307,37	116.141.777,18	- 8.436.469,81
2) Costi per il diritto allo studio	24.071.504,00	30.287.773,00	- 6.216.269,00
3) Costi per l'attività editoriale	552.465,30	637.831,20	- 85.365,90
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	-	-	-
5) Acquisto di materiale di consumo per laboratori	6.171.995,84	7.192.440,97	- 1.020.445,13
6) Variazioni di rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	7.140.463,63	7.209.008,90	- 68.545,27
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	69.878.066,05	73.077.713,25	- 3.199.647,20
9) Acquisto altri materiali	1.173.142,63	1.499.660,92	- 326.518,29
10) Variazione delle rimanenze di materiali	-	-	-
11) Costi per godimento di beni di terzi	11.341.340,84	17.122.103,99	- 5.780.763,15
12) Altri costi	24.786.695,97	25.092.310,37	- 305.614,40
<b>Totale costi</b>	<b>252.820.981,63</b>	<b>278.260.619,78</b>	<b>- 25.439.638,15</b>

In sintesi, **le principali componenti di decremento della spesa** rispetto alla programmazione 2025 si riferiscono a:

1. i minori **costi per il sostegno agli studenti** (- 8,4 milioni) in prevalenza riconducibili alla riduzione degli oneri connessi alle borse di dottorato di ateneo (-5,0 milioni di euro) anche in considerazione della conclusione di alcuni programmi di finanziamento PON e PNRR, ai contratti di formazione degli specializzandi medici, interamente coperti in entrata dal finanziamento ministeriale MEF e dal finanziamento regionale per i posti aggiuntivi (- 5,5 milioni di euro ugualmente impostati tra i proventi); lo stanziamento è stato determinato sul numero degli studenti iscritti o che hanno rinnovato l'iscrizione diversamente dalle precedenti programmazioni che consideravano i posti assegnati dal ministero; all'incremento dei costi per le scuole di specializzazione dell'area sanitaria (+ 2,1 milioni di euro) interamente coperti in entrata dal finanziamento statale.
2. i minori **costi per il diritto allo studio** (- 6,2 milioni di euro) riconducibili ai minori oneri previsti per le borse DSU finanziati dalla Regione (- 6,4 milioni di euro) correlato ad un incremento della previsione dei costi per il servizio mensa e alberghieri offerti agli studenti nell'ambito del Diritto allo Studio (+200 mila euro);
3. relativamente alla voce **“acquisto materiali di consumo per laboratori”**, il minor costo (-1 milione di euro) previsto è correlato alle previsioni di spesa programmate dalle strutture dipartimentali;
4. per la voce **“acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico”** il decremento di 68 mila euro è determinato prevalentemente dalla riduzione di acquisti di monografie da parte delle biblioteche;
5. il decremento dei **“costi per i servizi tecnico gestionali”** (- 3,199 milioni di euro), derivante da molteplici variazioni di segno opposto, è però principalmente riconducibile alla riduzione dei costi per le utenze (- 1,9 milioni di euro) e dei costi correlati ai contratti di vigilanza locali

e impianti stimati sull'effettivo impiego del servizio e non sulla base contrattuale definita a consumo;

6. il decremento di - 5,78 milioni di euro per la voce **“godimenti di beni di terzi”**, è ascrivibile alla previsione dei costi per le locazioni passive (-3,8 milioni di euro) e alla razionalizzazione dei costi per l'acquisto di licenze software disposta sia da parte della Direzione ICT che dal Centro CTU (-1,8 milioni di euro);
7. la riduzione della voce **“altri costi”** (- 305 mila euro) è sostanzialmente ascrivibile alla rimodulazione dei costi di gestione per lo più impostate nelle strutture autonome.

La voce **“Altri costi”** nella programmazione 2026 include la previsione della quarta annualità del finanziamento per i Dipartimenti di Eccellenza per il quinquennio 2023-2028.

Entrando nel dettaglio delle singole voci, si rappresenta quanto segue.

#### **COSTI PER IL SOSTEGNO AGLI STUDENTI**

Per quanto riguarda la voce **“Costi per il sostegno agli studenti”**, si riporta la tabella riepilogativa dei costi preventivati, rimandando a pagina 82 e seguenti della presente relazione per la descrizione analitica delle singole poste.

<b>VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>stanziamento esercizio 2026</b>	<b>stanziamento esercizio 2025</b>	<b>Differenza</b>
<b>1) Costi per il sostegno agli studenti</b>	<b>107.705.307,37</b>	<b>116.141.777,18</b>	<b>- 8.436.469,81</b>
Borse di studio per dottorato di ricerca - ministeriale	16.978.000,00	22.076.900,00	- 5.098.900,00
Borse di studio per dottorato di ricerca con finanziamento esterno	5.984.793,00	5.622.207,66	362.585,34
Contratti di formazione specialistica Area Medica L.368/99 - Ministeriali	73.272.020,00	78.076.104,00	- 4.804.084,00
Contratti di formazione specialistica Area Medica L.368/99 - Posti aggiuntivi	1.448.850,00	2.191.590,00	- 742.740,00
Contratti di formazione specialistica Area Sanitaria L. 398/89 - Ministeriali	2.863.800,00	700.000,00	2.163.800,00
Borse di studio Erasmus - Finanziate dall'Ateneo	270.000,00	350.000,00	- 80.000,00
Altre Borse e premi di studio	910.000,00	810.000,00	100.000,00
Missioni e rimborsi spese specializzandi e borsisti	2.940.000,00	3.050.000,00	- 110.000,00
Attività a tempo parziale studenti L. 390/91 (150 ore studenti)	819.195,00	890.605,00	- 71.410,00
Tutoraggio e attività didattica integrativa	1.895.649,37	2.070.528,74	- 174.879,37
Altri costi per il sostegno agli studenti	323.000,00	303.841,78	19.158,22
<b>Totale costi</b>	<b>107.705.307,37</b>	<b>116.141.777,18</b>	<b>- 8.436.469,81</b>

Si ricorda in ogni caso che tale voce del bilancio, oltre a contenere la spesa per le borse di dottorato e per i contratti di formazione dei medici specializzandi che rappresentano le componenti più significative, include anche:

- i costi per la mobilità studentesca (270 mila euro);
- lo stanziamento per le borse per studenti stranieri, rifugiati e siriani (700 mila euro);

- le assegnazioni per il funzionamento dei corsi di dottorato e della dote ricerca dei singoli dottorandi (2 milioni) e per il funzionamento delle scuole di specialità (940 mila euro);
- lo stanziamento per le iniziative gestite dagli studenti (110 mila euro);
- la spesa per il tutoraggio e per la didattica integrativa per 1,88 milioni di euro previste da tutte le strutture dell'Ateneo.

## COSTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO

Per quanto riguarda la voce “Costi per il diritto allo studio” prevista per complessivi 24,071 milioni, si evidenzia che essa contiene, non solo i costi relativi alla corresponsione delle borse per il diritto allo studio per 16,066 milioni di euro, impostati in eguale importo nel quadro dell'entrata, ma anche i costi per le borse integrative di Ateneo per 1,9 milioni di euro ed i costi correlati ai contratti di gestione per mense e residenze per il diritto allo studio per complessivi 6,105 milioni di euro.

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>2) Costi per il diritto allo studio</b>	<b>24.071.504,00</b>	<b>30.287.773,00</b>	- <b>6.216.269,00</b>
Borse integrative d'Ateneo	1.900.000,00	1.900.000,00	-
Borse per il diritto allo Studio	16.066.504,00	22.491.947,00	- 6.425.443,00
Servizio mensa e alberghieri per il diritto allo studio	6.105.000,00	5.895.826,00	209.174,00
Altri costi per il diritto allo studio	-	-	-
<b>Totale costi</b>	<b>24.071.504,00</b>	<b>30.287.773,00</b>	- <b>6.216.269,00</b>

## COSTI PER LA RICERCA E PER L'ATTIVITA' EDITORIALE

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>3) Costi per l'attività editoriale</b>	<b>552.465,30</b>	<b>637.831,20</b>	- <b>85.365,90</b>
Pubblicazioni scientifiche incluse quelle edite dall'Ateneo	245.665,30	305.831,20	- 60.165,90
Pubblicazioni in Open Access	306.800,00	332.000,00	- 25.200,00
<b>Totale costi</b>	<b>552.465,30</b>	<b>637.831,20</b>	- <b>85.365,90</b>

Per quanto riguarda la voce “Costi per la ricerca e per l'attività editoriale”, l'importo di 552 mila euro si riferisce unicamente alle pubblicazioni, sia quelle edite dall'Ateneo sia quelle in Open Access (green e Gold).

## COSTO PER L'ACQUISTO DI MATERIALE DI CONSUMO PER I LABORATORI

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>5) Acquisto materiale di consumo dei laboratori</b>	<b>6.171.995,84</b>	<b>7.192.440,97</b>	- <b>1.020.445,13</b>
Materiale di consumo dei laboratori	6.171.995,84	7.192.440,97	- 1.020.445,13
Acquisto scorte mangimi, concimi e sementi	-	-	-
<b>Totale costi</b>	<b>6.171.995,84</b>	<b>7.192.440,97</b>	- <b>1.020.445,13</b>

Per quanto riguarda la voce “Acquisto materiale di consumo di laboratorio” prevista in complessivi 6,171 milioni di euro, questa ricomprende, non solo la spesa impostata dai Dipartimenti sul Fondo Unico Dipartimentale ma anche l'importo di 4,5 milioni relativo alle assegnazioni per la ricerca da ripartire in corso d'anno tra i Dipartimenti.

## ACQUISTO DI LIBRI, PERIODICI E MATERIALE BIBLIOGRAFICO

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico</b>	<b>7.140.463,63</b>	<b>7.209.008,90</b>	- <b>68.545,27</b>
Acquisto di periodici on-line	6.348.098,65	6.352.367,38	- 4.268,73
Acquisti e-book	763.483,92	813.422,42	- 49.938,50
Acquisto di libri, giornali e riviste e di altro materiale di aggiornamento	28.881,06	43.219,10	- 14.338,04
<b>Totale costi</b>	<b>7.140.463,63</b>	<b>7.209.008,90</b>	- <b>68.545,27</b>

La voce rubricata “Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico”, complessivamente impostata in 7,140 milioni di euro (- 68 mila euro), contiene le previsioni di spesa relative all'acquisto di periodici on line e e-book, principalmente da parte della competente Direzione Servizi Bibliotecari e delle Biblioteche.

## ACQUISTO DI SERVIZI E COLLABORAZIONI TECNICO GESTIONALI

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali</b>	<b>69.878.066,05</b>	<b>73.077.713,25</b>	- <b>3.199.647,20</b>
Utenze e canoni	22.200.705,72	24.141.950,00	- 1.941.244,28
Canone e servizi per le banche dati delle biblioteche	695.679,76	897.953,93	- 202.274,17
Manutenzione ordinaria dell'infrastruttura edilizia e traslochi	15.851.316,44	15.863.960,00	- 12.643,56
Manutenzione ordinaria e assistenza informatica e degli apparati TLC	10.699.049,55	10.133.022,00	566.027,55
Manutenzione ordinaria apparecchiature e automezzi	2.353.828,24	2.486.243,95	- 132.415,71
Assicurazioni	1.263.900,00	928.011,00	335.889,00
Pulizie	5.150.300,00	4.736.000,00	414.300,00
Vigilanza locali e impianti	2.888.500,00	3.939.800,00	- 1.051.300,00
Servizi di raccolta e smaltimento rifiuti	677.618,85	695.830,07	- 18.211,22
Spese per i servizi di stabulario	1.061.000,00	1.061.000,00	-
Spese per manifestazioni e convegni	816.311,60	860.675,24	- 44.363,64
Costi generali per brevetti	273.000,00	275.000,00	- 2.000,00
Altre spese per servizi	5.946.855,89	7.058.267,06	- 1.111.411,17
<b>Totale costi</b>	<b>69.878.066,05</b>	<b>73.077.713,25</b>	- <b>3.199.647,20</b>

Per quanto riguarda la voce “Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali”, che rappresenta certamente una delle voci di costo della gestione corrente più significativa (69,878 milioni di euro), si specifica che questa contiene tutta la spesa di funzionamento generale analizzata nelle pagine seguenti e precedenti, di cui la componente preponderante afferisce alle strutture centrali in quanto appunto deputate a garantire il funzionamento generale dell’Ateneo (66,282 milioni di euro).

Più in dettaglio, l’importo di 66,282 milioni di euro riguardante le previsioni delle Direzioni centrali è correlato ai costi di funzionamento generale dell’Ateneo e specificatamente viene ricondotto alle seguenti strutture, prendendo a riferimento le principali componenti di spesa.

**Direzione Edilizia e Sostenibilità:** i costi impostati in questa voce del bilancio da parte della competente Direzione sono pari a complessivi 38,385 milioni; le componenti di spesa più rilevanti sono rappresentate da: 15,485 milioni correlati ai costi di manutenzione ordinaria edile e impiantistica relativa ai contratti di gestione e allo stanziamento per imprevisti e piccoli interventi programmati, 21,820 milioni di euro relativi alle utenze, 300 mila euro si riferiscono alle spese per traslochi mentre i restanti 780 mila euro includono i costi per la raccolta e smaltimento dei rifiuti e altri servizi residuali;

**Direzione ICT e uffici competenti per la gestione dell’infrastruttura tecnologica:** i costi impostati in questa voce del bilancio ammontano a 10,699 milioni relativi alla manutenzione e assistenza informatica collegata ai contratti di gestione in essere e ai progetti di sviluppo, alle utenze, ai canoni per i servizi di TLC e ai nuovi servizi di assistenza attivati per la sicurezza delle Reti;

**Direzione Centrale Acquisti:** i costi impostati in questa voce del bilancio da parte della Direzione Centrale Acquisti sono 1,030 milioni di euro e si riferiscono principalmente: all’organizzazione di manifestazioni culturali e convegni d’Ateneo anche correlati alle iniziative di terza missione (fondi della Rettrice) per 250 mila euro, alle spese per i servizi di rilegature dei periodici derivante dal contratto in essere (175 mila euro), alle spese derivanti dall’accordo quadro per l’affidamento dei servizi di audit dei programmi di ricerca di interesse nazionale dell’Ateneo (50 mila euro) e alle spese per i servizi postali inclusa quella interna e di spedizione diplomi per 210 mila euro;

**Direzione Servizi Patrimoniali Immobiliari e Assicurativi:** i costi impostati in questa voce del bilancio da parte della Direzione Servizi Patrimoniali Immobiliari sono complessivamente pari a 10,711 milioni di euro e si riferiscono principalmente ai servizi assicurativi (1,258 milioni di euro), al contratto di pulizia (5,080 milioni di euro), ai servizi di vigilanza locali e impianti (2,888 milioni di euro), ad altri servizi di manutenzione e assistenza per la gestione delle aule multimediali e non (1

milioni di euro) e alle spese connesse alla gestione dei servizi patrimoniali immobiliari (485 mila euro);

**Direzione Servizi Bibliotecari:** i costi impostati dalla competente Direzione su questa voce del bilancio sono pari a complessivi 1,293 milioni di euro, di cui 683 mila euro si riferiscono ai contratti legati ai canoni e servizi per le banche dati della biblioteca digitale, 237 mila euro sono relativi al contratto di assistenza informatica e manutenzione software dell'applicativo in uso, 130 mila euro riguardano altri servizi per il funzionamento della Direzione e 243 mila euro si riferiscono alla spesa per i servizi di catalogazione straordinari;

**Direzione Servizi per la Ricerca:** i costi impostati dalla Direzione su questa voce del bilancio sono pari a complessivi 1,611 milioni di euro e si riferiscono alla spesa per i contratti di gestione degli stabulari e ai servizi di manutenzione delle Unitech, relativamente alle componenti di costo di natura economica che si riferiscono a queste due attività;

**Direzione Innovazione e Valorizzazione delle Conoscenze:** i costi impostati dalla Direzione su questa voce del bilancio sono pari a complessivi 660 mila euro di cui 273 mila euro per la gestione del portafoglio brevetti, 15 mila euro per la valorizzazione del patrimonio culturale (museo virtuale) e 372 mila euro collegati ad altri servizi per le attività di divulgazione e public engagement;

**Direzione Didattica e Formazione:** i costi impostati in questa voce sono pari a 110 mila euro e si riferiscono alle iniziative di promozione dell'offerta formativa in eventi internazionali;

**Direzione Segreterie Studenti e Diritto allo Studio:** i costi impostati dalla Direzione su questa voce del bilancio sono pari a 400 mila euro e si riferiscono alle spese per i contratti di servizio per i test di ammissione;

**Direzione Trattamenti economici:** i costi impostati dalla Direzione Trattamenti economici riguardano i compensi per assistenza fiscale e tributaria e i costi per gli emolumenti da corrispondere alla Consiglieria di Ateneo;

**Direzione Comunicazione ed Eventi Istituzionali:** i costi impostati dalla direzione pari a 217 mila euro riguardano i servizi previsti per le attività di comunicazione istituzionale di cui 90 mila euro per l'avvio della campagna di comunicazione del Campus MIND;

**Direzione Generale – unità di Staff Salute e Sicurezza delle Persone nei luoghi di Lavoro:** i costi impostati su questa voce del bilancio per complessivi 695 mila euro si riferiscono ai servizi resi dal

medico competente e per la sorveglianza sanitaria degli studenti (368 mila euro), ai costi per la radioprotezione (40 mila euro) e per il contratto professionale del RSPP (60 mila euro), al contratto professionale per la valutazione dello stress da lavoro correlato (10 mila euro) e ai costi per le prove di evacuazione e per la stesura dei piani di emergenza e DVR (200 mila euro) e la manutenzione e sostituzione degli apparecchi BLS (17 mila).

Il restante importo di questa significativa voce del bilancio è stato impostato dalle altre strutture didattico scientifiche per le spese correlate a contratti per servizi. In particolare, per quanto riguarda i Dipartimenti, la spesa complessivamente prevista in questa voce sui fondi di funzionamento annuali è pari a 2,1 milioni di euro, di cui le componenti più significative sono rappresentate da 806 mila euro previsti per contratti di manutenzione e 253 mila euro previsti per l'organizzazione di convegni. Per quanto riguarda le Biblioteche e le altre strutture autonome, comprese le Aziende, la spesa complessivamente prevista è pari a 193 mila di euro e riguarda principalmente i contratti di manutenzione e assistenza.

## ACQUISTO ALTRI MATERIALI

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>9) Acquisto altri materiali</b>	<b>1.173.142,63</b>	<b>1.499.660,92</b>	- <b>326.518,29</b>
Carburanti e combustibili	26.000,00	36.000,00	- 10.000,00
Materiale di consumo per i servizi sanitari	224.046,00	228.950,00	- 4.904,00
Cancelleria e stampati	276.156,87	383.466,75	- 107.309,88
Materiale di consumo	427.101,08	518.115,73	- 91.014,65
Materiale informatico	179.838,68	303.128,44	- 123.289,76
Libretti tessere e diplomi	40.000,00	30.000,00	10.000,00
<b>Totale costi</b>	<b>1.173.142,63</b>	<b>1.499.660,92</b>	- <b>326.518,29</b>

Per quanto riguarda la voce "Acquisto altri materiali", impostata per 1,173 milioni di euro, questa evidenzia una riduzione di 326 mila euro rispetto all'esercizio precedente e prevede i costi per l'acquisto di cancelleria e stampati per complessivi 276 mila euro che comprende anche i costi finalizzati alla stampa della guida dello studente e alla stampa dei pieghevoli per gli eventi del COSP e per l'Open Day, i costi per l'acquisto centralizzato (Direzione Centrale Acquisti) di cancelleria e stampati per gli uffici centrali e per le Biblioteche (146 mila euro), mentre la restante parte della previsione è stata impostata dai Dipartimenti. Tale voce contiene anche l'acquisto di materiale informatico (di consumo) per l'importo di 179 mila euro, impostato principalmente dai Dipartimenti.



## COSTI PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>11) Costi per godimento di beni di terzi</b>	<b>11.341.340,84</b>	<b>17.122.103,99</b>	- <b>5.780.763,15</b>
Locazioni passive	7.889.000,00	11.701.000,00	- 3.812.000,00
Oneri accessori su beni di terzi	215.000,00	188.000,00	27.000,00
Noleggi e spese accessorie	376.877,83	508.368,46	- 131.490,63
Noleggi automezzi e spese accessorie	80.500,00	79.500,00	1.000,00
Canoni per licenze software	2.779.963,01	4.645.235,53	- 1.865.272,52
<b>Totale costi</b>	<b>11.341.340,84</b>	<b>17.122.103,99</b>	- <b>5.780.763,15</b>

Per quanto riguarda la voce “Costi per godimento beni di terzi”, prevista in complessivi 11,341 milioni di euro, questa si riferisce esclusivamente alle locazioni passive, ai noleggi e relative spese accessorie e ai canoni periodici per le licenze software. La componente certamente più importante di questa spesa è rappresentata dalle locazioni passive, previste, sulla base dei contratti in essere e di uno stanziamento prudenziale per imprevisti, in 7,889 milioni di euro, che evidenzia un decremento importante rispetto allo scorso esercizio a seguito della scadenza del contratto di locazione passiva dell’immobile di Via Sant’Antonio 10/12 e alla previsione del costo del contratto con Sport Invest per la locazione dell’immobile di Via Beldiletto 1/3 che ospita il corso di laurea in Odontoiatria rapportato alle mensilità di presunta vigenza contrattuale in ragione dell’ormai prossimo perfezionamento della concessione regionale che prevede la gestione dell’immobile in capo all’Ospedale. Per l’elenco analitico dei contratti di locazione, si rimanda a pag. 96 della presente relazione. La restante parte dello stanziamento si riferisce ai canoni periodici per le licenze software (2,779 milioni di euro, di cui 2,055 milioni per il funzionamento dei servizi gestiti dalla Direzione ICT) e alle spese per noleggi e servizi accessori per 457 mila euro, di cui 160 mila euro previsti dall’Amministrazione generale per il noleggio delle fotocopiatrici e per altre macchine da ufficio.

## ALTRI COSTI

VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>12) Altri costi</b>	<b>24.786.695,97</b>	<b>25.092.310,37</b>	- <b>305.614,40</b>
Gettoni e indennità per gli organi di governo	1.300.000,00	1.300.000,00	-
Missioni e spese di funzionamento degli organi	85.000,00	85.000,00	-
Spese per commissioni di concorso	420.000,00	400.000,00	20.000,00
Costi per vigilanza test di ingresso e seggi elettorali	140.000,00	150.000,00	- 10.000,00
Dote Formativa Individuale	600.000,00	600.000,00	-
Formazione obbligatoria ex Lege	180.000,00	180.000,00	-
Formazione per il personale docente	-	110.000,00	- 110.000,00
Trasferimento al Comitato Universitario Sportivo	300.000,00	300.000,00	-
Quote associative	340.850,00	302.514,12	38.335,88
Finanziamento Dipartimenti di Eccellenza	19.280.711,00	19.280.711,00	-
Altri costi della gestione corrente	2.140.134,97	2.384.085,25	- 243.950,28
<b>Totale costi</b>	<b>24.786.695,97</b>	<b>25.092.310,37</b>	- <b>305.614,40</b>

Per quanto riguarda la voce “Altri costi”, prevista per complessivi 24,786 milioni di euro, questa registra un decremento di 305 mila euro.

Anche per la programmazione 2026 la voce accoglie il finanziamento per i Dipartimenti di Eccellenza (19,280 milioni di euro).

Per la restante parte, la componente più significativa si riferisce ad altri costi correlati alle risorse umane per complessivi 5,505 milioni di euro, e comprende:

- 0,44 milioni relativi alle spese per le attività ricreative e agli interventi a favore di collaboratori e studenti;
- 1,30 milioni relativi alle spese per “Gettoni e indennità per gli organi di governo”;
- 420 mila euro relativi alle “Spese per le commissioni di concorso”;
- 780 mila euro per la formazione inclusa quella obbligatoria ed il faculty;
- Altri costi per le risorse umane, nell’importo complessivo di 245 mila euro, alla spesa missioni e funzionamento degli Organi (Rettore e suoi delegati, Collegio dei Revisori, Nucleo di valutazione, 85 mila euro) e alla spesa per i seggi elettorali e la vigilanza ai test di ingresso dei corsi a numero programmato (160 mila euro).

La voce ricomprende anche il pagamento delle quote associative per 340 mila euro e le somme da trasferire al CUS a carico del bilancio universitario per 300 mila euro. La restante parte dello stanziamento è stata prevista dai Dipartimenti nella voce residuale “Altri costi della gestione corrente”.

## **AMMORTAMENTI**

Gli ammortamenti calcolati nel budget economico sono stati computati secondo il prospetto di aliquote che segue considerando gli investimenti previsti per il 2026 (su 6 mensilità) e contenuti nel budget degli investimenti, gli ammortamenti avviati negli anni successivi e le immobilizzazioni materiali (fabbricati) non interamente “spesati” in vigenza della contabilità finanziaria.

Come infatti precisato nel D.I. 925/2015, per i beni mobili e immobili acquisiti in contabilità finanziaria attraverso entrate in conto capitale a suo tempo finalizzate all’investimento e quindi interamente ammortizzati in quell’esercizio, il valore residuo da ammortizzare dovrà essere sterilizzato da una voce di sconto passivo (ricavo sospeso) a copertura dei costi di ammortamento

futuri, con la sola esclusione dei beni acquisiti attraverso operazioni d'indebitamento, per la quota capitale. L'applicazione di tale principio comporta dunque che l'iscrizione di tali ammortamenti ha effetti nulli sul risultato presunto dell'esercizio.

Sono altresì esclusi dal computo degli ammortamenti i costi derivanti dalla realizzazione di opere per le quali sono stati posti vincoli alle poste di patrimonio netto attraverso la costituzione di riserve finalizzate al finanziamento dell'opera e destinate alla copertura dei futuri costi di realizzo.

Per quanto riguarda la voce delle immobilizzazioni relativa al patrimonio librario, esclusi i beni di valore culturale, storico o artistico, non soggetti ad ammortamento, si precisa che, tenuto conto delle disposizioni di cui all'art. 4 del D.L. 19/2014, si è proceduto come per l'anno in corso ad iscrivere interamente a costo il valore annuale degli acquisti, precisando che comunque ne permane l'iscrizione in inventario. L'ammortamento di tali beni è dunque pari al 100% del loro valore.

Tutte le aliquote sono rimaste invariate rispetto alla gestione amministrativa precedente.

Tipologia	Descrizione	%
Immateriali	Acquisto licenza d'uso SW applicativo a tempo indeterminato	20,00
Immateriali	Acquisto software applicativo a titolo di proprietà	20,00
Immateriali	Altre immobilizzazioni immateriali	20,00
Immateriali	Canone una tantum licenza d'uso per SW applicativo a tempo determinato	20,00
Immateriali	Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	20,00
Immateriali	Costi di adeguamento su beni di terzi	20,00
Immateriali	Costi di impianto e di ampliamento	20,00
Immateriali	Costi di ricerca e di sviluppo	20,00
Immateriali	Costi per migliorie e spese incrementative su beni di terzi	20,00
Immateriali	Diritti di brevetto industriale	20,00
Immateriali	Diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	20,00
Immateriali	Nuove costruzioni su beni di terzi	20,00
Immateriali	Ripristino e trasformazioni su beni di terzi	20,00
Immateriali	SW prodotti per uso interno e non tutelati dal diritto d'autore	20,00
Immateriali	SW prodotti per uso interno e tutelati dal diritto d'autore	20,00
Immateriali	Costruzioni leggere	10,00
Materiali	Attrezzature informatiche	33,00
Materiali	Automezzi di servizio	25,00
Materiali	Bestiame	25,00
Materiali	Altri beni materiali	20,00
Materiali	Patrimonio librario che perde valore	100,00
Materiali	Impianti su beni di terzi	20,00
Materiali	Macchine agricole	25,00
Materiali	Macchinari e attrezzature tecnico scientifiche	20,00
Materiali	Attrezzature agricole > 516	15,00
Materiali	Impianti specifici	15,00
Materiali	Attrezzature didattiche	15,00
Materiali	Impianti generici e attrezzature generiche	15,00
Materiali	Macchine da ufficio	12,50
Materiali	Mobili e arredi per alloggi e pertinenze	12,50
Materiali	Mobili e arredi per locali ad uso specifico - finalità didattiche	12,50
Materiali	Mobili e arredi per locali ad uso specifico - finalità non didattiche	12,50
Materiali	Altri immobili	3,00
Materiali	Fabbricati rurali	3,00
Materiali	Immobili strumentali	3,00

IX. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	357.419,00	378.365,00	- 20.946,00
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	7.946.557,00	6.825.744,00	1.120.813,00
3) Svalutazione immobilizzazioni	-	-	-
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante	-	-	-
<b>Totale costi</b>	<b>8.303.976,00</b>	<b>7.204.109,00</b>	<b>1.099.867,00</b>

Il valore dei fabbricati soggetti ad ammortamento si riferisce agli immobili di via Noto 6, di via Noto 8 (via Karakorum), di via Mercalli 21/23 e alle edificazioni realizzate presso il Polo di Lodi, per queste ultime limitatamente alla quota finanziata con l'indebitamento, parte capitale, nonché alle opere

completate e capitalizzate dopo il 2017 con l'impiego di risorse derivanti esclusivamente dalla gestione ex CoEp.

Si rappresenta di seguito il dettaglio delle singole voci di costo di ammortamento:

<b>IX. AMMORTAMENTI</b>	<b>stanziamento esercizio 2026</b>
<b>1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali</b>	<b>357.419,00</b>
Ammortamento Software applicativo di proprietà	32.541,00
Ammortamento licenza d'uso Software applicativo acquistato a tempo indeterminato	324.878,00
<b>2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali</b>	<b>7.946.557,00</b>
Ammortamento Immobili strumentali	2.388.335,00
Ammortamento impianti specifici	255.107,00
Ammortamento impianti generici	998.214,00
Ammortamento attrezzature didattiche	460.470,00
Ammortamento attrezzature informatiche	1.696.229,00
Ammortamento macchinari e attrezzature scientifiche	812.699,00
Ammortamento materiale bibliografico	997.814,60
Ammortamento mobili e arredi	324.513,40
Ammortamento automezzi di servizio	7.600,00
Ammortamento macchine da ufficio	5.075,00
Ammortamento altri beni	500,00
<b>Totale costi</b>	<b>8.303.976,00</b>

## ONERI DIVERSI DI GESTIONE

Gli oneri di gestione previsti nella programmazione 2026 sono esposti in dettaglio nella tabella di seguito riportata:

<b>XI. ONERI DI GESTIONE</b>	<b>stanziamento esercizio 2026</b>	<b>stanziamento esercizio 2025</b>	<b>Differenza</b>
Imposte sul patrimonio	140.000,00	140.000,00	-
Imposte di registro	50.000,00	50.000,00	-
Tassa di rimozione rifiuti solidi urbani	1.065.000,00	1.071.000,00	- 6.000,00
Valori bollati	3.700,00	4.000,00	- 300,00
Passi Carrai	70.000,00	70.000,00	-
Altri tributi	34.000,00	32.000,00	2.000,00
Tassa di circolazione dei veicoli a motore (tassa automobilistica)	1.600,00	1.850,00	- 250,00
Oneri da contenzioso e sentenze sfavorevoli	30.000,00	130.000,00	- 100.000,00
Trasferimenti al bilancio dello Stato DL 112/2008 e DL 78/2010	680.258,00	680.258,00	-
Ribassi e abbuoni attivi	10,00	10,00	-
<b>Totale costi</b>	<b>2.074.568,00</b>	<b>2.179.118,00</b>	<b>- 104.550,00</b>

Rispetto alla programmazione 2025, si evidenzia una sostanziale invarianza con l'unica eccezione della riduzione della previsione dei costi previsti per gli oneri da contenzioso in conseguenza della conclusione della vertenza con i Collaboratori Esperti Linguistici.

## 6.2.2 ONERI FINANZIARI

ONERI FINANZIARI	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>B) Interessi ed altri oneri finanziari</b>	<b>76.303,44</b>	<b>77.396,08</b>	<b>- 1.092,64</b>
Interessi passivi su mutui	-	-	-
Commissioni bancarie - gestione POS	30.000,00	30.000,00	-
Commissioni bancarie - spese di bonifico	46.303,44	47.396,08	- 1.092,64
<b>C) Utile e perdite su cambi</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totale costi (A-B+C)</b>	<b>76.303,44</b>	<b>77.396,08</b>	<b>- 1.092,64</b>

La programmazione 2026 in linea con la precedente prevede i costi per i servizi resi dall'istituto cassiere Intesa San Paolo inerenti alla gestione dei POS in dotazione presso le strutture dipartimentali che effettuano il servizio di fatturazione commerciale "pronta cassa" e i costi correlati all'assolvimento dell'imposta di bollo per la quietanza delle operazioni di pagamento/incasso secondo la normativa vigente (DPR 642/72).

## 6.2.3 IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO

Le imposte sul reddito ai fini IRES e IRAP ammontano complessivamente a € 21.062.926,39, riconducibili sostanzialmente all'IRAP.

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione delle imposte sul reddito.

IMPOSTE SUL REDDITO	stanziamento esercizio 2026	stanziamento esercizio 2025	Differenza
<b>IRAP retributivo</b>	<b>20.792.926,39</b>	<b>20.858.694,61</b>	<b>- 65.768,22</b>
docenti e ricercatori	15.403.525,29	15.347.645,06	55.880,23
collaborazioni scientifiche	-	-	-
docenti a contratto	90.915,00	103.915,00	- 13.000,00
esperti linguistici	50.000,00	43.000,00	7.000,00
altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	112.486,10	107.134,55	5.351,55
personale dirigente e tecnico amministrativo	5.136.000,00	5.257.000,00	- 121.000,00
<b>IMPOSTE sul reddito</b>	<b>270.000,00</b>	<b>270.000,00</b>	<b>-</b>
IRES	270.000,00	270.000,00	-
<b>Totale Imposte</b>	<b>21.062.926,39</b>	<b>21.128.694,61</b>	<b>- 65.768,22</b>

## 8. INDICATORI DEL RISPETTO DEI VALORI PREVISTI DAL D.LGS. 49/2012

Per quanto riguarda la verifica del rispetto degli indicatori di sostenibilità economica previsti dal D. Lgs. 49/2012, computati su base previsionale, questi assumono i seguenti valori presunti, pienamente rientranti nei limiti previsti dalla legge.

**Indicatore delle spese per il personale (retribuzioni, oneri, professori a contratto, affidamenti e IRAP).**

Le spese di personale qui computate comprendono anche le retribuzioni di risultato (ex categorie B, C, D, EP e Dirigenti) e la “valorizzazione del personale TAB”.

INDICATORE SPESE DI PERSONALE	stanziamento esercizio 2026
Spese per il personale a carico Ateneo (A)	331.249.085,00
FFO (B)	334.556.000,00
Programmazione Triennale (C)	4.144.000,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	90.200.000,00
<b>TOTALE (E) = (B+C+D)</b>	<b>428.900.000,00</b>
<b>Rapporto (A/E) = &lt; 80%</b>	<b>77,23%</b>

### Indicatore di Sostenibilità economico finanziaria

INDICATORE SOSTENIBILITA' ECONOMICO FINANZIARIA (ISEF)	stanziamento esercizio 2026
FFO (A)	334.556.000,00
Programmazione Triennale (B)	4.144.000,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (C)	90.200.000,00
Fitti passivi (D)	7.889.000,00
<b>TOTALE (E) = (A+B+C-D)</b>	<b>421.011.000,00</b>
Spese personale a carico Ateneo (F)	331.249.085,00
Ammortamento mutui (G= capitale+interessi)	-
<b>TOTALE (H) = (A+B+C+D)</b>	<b>331.249.085,00</b>
<b>Rapporto <math>[0,82 \cdot E/H] = &gt; 1</math></b>	<b>1,04</b>

### Indicatore di Indebitamento

INDICATORE DI INDEBITAMENTO	stanziamento esercizio 2026
Mutui quota capitale	-
Interessi passivi sui mutui	-
<b>TOTALE (A)</b>	<b>-</b>
FFO (B)	334.556.000,00
Programmazione Triennale (C)	4.144.000,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	90.200.000,00
Spese di personale a carico Ateneo (E)	331.249.085,00
Fitti passivi a carico Ateneo (F)	7.889.000,00
<b>TOTALE (G) = (B+C+D-E-F)</b>	<b>89.761.915,00</b>
<b>Rapporto (A/G) = &lt; 15%</b>	<b>0,00%</b>





## 9. BUDGET DEGLI INVESTIMENTI IN SINTESI

Il budget degli investimenti riguarda la programmazione degli acquisti di immobilizzazioni, materiali ed immateriali, prevista nell'esercizio 2026, a valere sulle relative risorse patrimoniali che devono così essere autorizzate e conseguentemente vincolate fino a consuntivazione dell'esercizio cui si riferiscono, secondo quanto disposto dalla normativa speciale riguardante i sistemi contabili delle Università.

Più in particolare, il budget degli investimenti è stato redatto in conformità agli schemi contenuti nel Decreto Interministeriale 34 del 15 gennaio 2025, e successive modifiche e integrazioni, tenuto conto dei criteri di redazione contenuti nel Manuale Tecnico Operativo di cui al Decreto Direttoriale n. 1410 del 9 ottobre 2025, così riassunti, nei principi fondamentali:

- il budget degli investimenti per la parte relativa agli impieghi deve essere strutturato in esatta coerenza con la sezione corrispondente dello schema di stato patrimoniale al fine di garantirne la comparabilità. La rappresentazione degli investimenti deve essere limitata a quelli effettivamente realizzabili nel corso dell'esercizio;
- la struttura deve prevedere l'indicazione delle fonti di finanziamento e di copertura (patrimoniali e finanziarie) degli investimenti previsti. In merito alle fonti di copertura si richiama la seguente disposizione: **“..il budget degli investimenti, seppure riflette parte del contenuto dello stato patrimoniale, svolge la funzione di costituire documento autorizzatorio al fine di garantire la presenza di idonee e capienti fonti, in ottica anche di dotazione finanziaria, per sostenere gli investimenti programmati per l'intero ammontare del loro valore e non solo per quello al netto della quota di ammortamento imputabile nel corso dell'esercizio rappresentata nel budget economico”**. Tale disposizione appare funzionale a perseguire il mantenimento nel tempo di condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale in ottemperanza ai principi contabili contenuti nell'art. 2 del D.I. 34/2025.

A) INVESTIMENTI / IMPIEGHI 2026		B) FONTI DI FINANZIAMENTO 2026		
Voci	Importo investimento	I) Contributi da terzi finalizzati (in conto capitale o conto impianti)	II) Risorse da indebitamento	III) Risorse proprie
		Importo	Importo	Importo
<b>I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>157.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>157.000,00</b>
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	157.000,00	0,00	0,00	157.000,00
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0,00	0,00	0,00	0,00
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	0,00	0,00	0,00	0,00
5) Altre immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>7.001.919,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.001.919,60</b>
1) Terreni e fabbricati	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Impianti e attrezzature	3.311.305,00	0,00	0,00	3.311.305,00
3) Attrezzature scientifiche	417.200,00	0,00	0,00	417.200,00
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	1.007.414,60	0,00	0,00	1.007.414,60
5) Mobili e arredi	540.000,00	0,00	0,00	540.000,00
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.720.000,00	0,00	0,00	1.720.000,00
7) Altre immobilizzazioni materiali	6.000,00	0,00	0,00	6.000,00
<b>III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>7.158.919,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.158.919,60</b>

Come si evince dal prospetto sopra riportato, le fonti patrimoniali, a garanzia della copertura degli investimenti programmati, sono rappresentate interamente da risorse proprie.

Nel seguito si riporta la composizione delle risorse proprie (risultato di esercizio 2024) impiegate quali fonti di finanziamento nel Budget degli investimenti per l'esercizio 2026

A) INVESTIMENTI / IMPIEGHI 2026		B) FONTI DI FINANZIAMENTO 2026		
Voci	Importo investimento	di cui riserve di patrimonio vincolato ex CoFi	di cui riserve di patrimonio vincolato ex CoEp	di cui riserve libere da vincoli
		Importo	Importo	Importo
<b>I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>157.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>157.000,00</b>
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	157.000,00	0,00	0,00	157.000,00
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0,00	0,00	0,00	0,00
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	0,00	0,00	0,00	0,00
5) Altre immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>7.001.919,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.001.919,60</b>
1) Terreni e fabbricati	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Impianti e attrezzature	3.311.305,00	0,00	0,00	3.311.305,00
3) Attrezzature scientifiche	417.200,00	0,00	0,00	417.200,00
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	1.007.414,60	0,00	0,00	1.007.414,60
5) Mobili e arredi	540.000,00	0,00	0,00	540.000,00
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.720.000,00	0,00	0,00	1.720.000,00
7) Altre immobilizzazioni materiali	6.000,00	0,00	0,00	6.000,00
<b>III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>7.158.919,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.158.919,60</b>

In merito alle risorse complessivamente previste per il 2026 da tutte le strutture dell'Ateneo, Direzioni, Dipartimenti e strutture didattico scientifiche per complessivi 7,158 milioni, declinate

nelle diverse voci del budget degli investimenti autorizzatorio 2026, vale la pena soffermarsi sulle programmazioni che riguardano l'infrastruttura tecnologica ed edilizia che fa capo principalmente alle due Direzioni competenti.

**Per quanto riguarda l'ICT e l'infrastruttura tecnologica**, le spese d'investimento sono state allocate, prevedendo:

- Acquisto di una prima tranche di PC portatili per sostituire i dispositivi obsoleti nelle postazioni PTAB;
- Acquisto di hardware di rete per il ricambio programmato degli apparati obsoleti dell'Ateneo, con sostituzione graduale ogni 10 anni circa (switch e access point);
- Acquisto di apparati di rete attivi e licenze per installare la rete in nuove aree non ancora coperte, come nuove sedi universitarie o ospedaliere.

Per quanto riguarda **l'infrastruttura edilizia**, si rinvia alla Commissione edilizia e quindi al Consiglio di Amministrazione l'individuazione dei piccoli interventi programmati prioritari e fattibili dalla competente Direzione nell'anno 2026.

E' però necessario soffermarsi, in un'ottica prettamente programmatica, sul previsto stato di avanzamento dei lavori e dei pagamenti nel prossimo anno delle principali opere in corso, seppure, ricordiamo, che tali risorse di copertura sono già contenute e "autorizzate" nelle riserve di patrimonio netto vincolato e non enucleate quindi nel budget 2026 tra le risorse "da autorizzare".

Descrizione Opera	Importo Quadro Economico	Risorse Impiegate	Investimenti 2026	Investimenti anni successivi	ULTIMAZIONE OPERA	NOTE
Realizzazione nuovo Campus MIND presso l'area EXPO, nuova sede delle Facoltà Scientifiche dell'Università degli Studi di Milano <a href="#">OpCompL184_MIND</a>	Importo Concessione € 456.055.000,00  di cui contributo pubblico € 220.014.717,33	€ 41.890.536,51  <i>quota contributo pubblico</i>	90.118.293,89 €	88.005.886,93 €	30/09/2027 (didattica)	30/09/2027 (didattica)
Realizzazione nuovo Campus MIND presso l'area EXPO, nuova sede delle Facoltà Scientifiche dell'Università degli Studi di Milano - ALLESTIMENTI <a href="#">OpCompL184_MIND</a>	142.000.000,00 €	633.057,44 €	1.000.000,00 €	140.366.942,56 €	30/09/2027 (didattica)	30/09/2027 (didattica)
Residenza Universitaria _ Edificio n. 32420, sito in Milano, Via Bassini n. 36 Ristrutturazione, riqualificazione energetica e adeguamento alle normative antincendio <a href="#">187_1_32420</a>	6.000.000,00 €	817.481,33 €	2.000.000,00 €	3.182.518,67 €	04/06/2026	Il cronoprogramma del progetto esecutivo prevedeva una durata complessiva delle lavorazioni di giorni 723 naturali e consecutivi, decorrenti dalla data del verbale di consegna dei lavori del 16/10/2023, sottoscritto dalle parti sotto le riserve di legge, nelle more della stipula del contratto. Il termine utile di ultimazione di tutte le lavorazioni in appalto fissato dagli atti in essere era pertanto il 07/10/2025. Con la Perizia di Variante e Suppletiva n. 1 la Direzione Lavori ha valutato un termine contrattuale di conclusione effettiva di tutti i lavori al 04 giugno 2026 così come meglio dettagliato nel cronoprogramma allegato alla Perizia di Variante e Suppletiva n. 1. L'opera collaudata sarà pienamente funzionale e funzionante nel mese di gennaio 2027.
Sede Centrale Edificio n. 11010, sito in Milano Via Festa del Perdono n.7 Ristrutturazione e riqualificazione funzionale dell'area Crociera e delle Biblioteche adiacenti <a href="#">OpCompL190_FdPerd7_RistrCrociera_11010</a>	4.773.990,00 €	1.923.769,19 €	2.000.000,00 €	850.220,81 €	31/05/2026	E' in corso la redazione della Perizia di Variante n° 2, che porterà la fine lavori al 31.05.2026 a cui seguirà il collaudo statico e tecnico amministrativo. Verrà in seguito avviata la fornitura di arredi e allestimento spazi la cui previsione di ultimazione è stimata per ottobre 2027. L'ultima fase, gestita dalla direzione Biblioteche, riguarderà la movimentazione di tutti i volumi librari.
Dipartimento di Beni Culturali e Ambientali Area n. 22000, sita a Milano, in via Celoria n. 10 Ristrutturazione e riqualificazione degli immobili per le esigenze del Dipartimento di Beni Culturali e Ambientali, della Biblioteca di Storia dell'Arte, della Musica e dello spettacolo e del Centro di Antropologia Criminalistica e Diritti Umani <a href="#">OpCompL198_Cel10_BenCult_22000</a>	Lotto 1 (garantito) 45.000.000,00 €  Lotto 2 (opzionale) 13.000.000,00 €	15.446.751,56 €	10.000.000,00 €	19.553.248,44 €	A.A. 2027/2028	In ragione delle maggiori lavorazioni di cui alla Perizia di Variante e Suppletiva n. 2, l'Appaltatore richiederà un aumento dei tempi contrattuali stimabili in ulteriori 6/8 mesi, che porterebbero all'ultimazione delle opere a tutto aprile/giugno 2027. Tale incremento temporale, legato sostanzialmente alle attività afferenti alle sistemazioni esterne, potrà comportare uno slittamento di tempi sulla previsione di piena funzionalità del campus, ad oggi stabilita per l'inizio dell'anno accademico 2027/2028. Sono in corso le valutazioni del caso al fine di poter parzialmente assorbire il ritardo registrato con le lavorazioni di cui alla Perizia di Variante Suppletiva n.2 nelle fasi di allestimento del campus.
Edificio n. 33241, sito in Milano, via Attendo Sforza 8 Ristrutturazione del complesso edilizio al fine di adattarlo a residenza universitaria <a href="#">OpCompL240_AttSf8_ResUniv_33241</a>	14.950.000,00 €	8.618.232,26 €	5.000.000,00 €	1.331.767,74 €	31/07/2026  (allestimenti/collaudo)	E' in corso la redazione della Perizia di Variante n° 2, che farà però slittare di poco in avanti la data di ultimazione dei lavori, ora prevista per il 26/02/2026. Verrà in seguito avviata la fornitura di arredi e allestimento spazi la cui previsione di ultimazione è stimata per settembre 2027, garantendo quindi l'apertura della residenza con l'A.A. 2027/2028

Descrizione Opera	Importo Quadro Economico	Risorse Impiegate	Investimenti 2026	Investimenti anni successivi	ULTIMAZIONE OPERA	NOTE
Centro Sportivo Saini Area n.32730, sita in Milano, in Via Corelli n.136 Ristrutturazione, riqualificazione ed ampliamento del Centro Sportivo concesso in uso all'Università per esigenze didattiche applicative della Scuola di Scienze Motorie. <a href="#">OpCompL_276_RistrCentrSportSaini_32730</a>	20.000.000,00 € Lotto 1 fase 1 di cui 7.300.000,00 € per Edificio 17) 8.700.000,00 € (Lotto 1 fase 2) 3.200.000,00 € (Lotto 1 bis)	2.163.892,04 €	3.000.000,00 €	14.836.107,96 €	EDIFICIO 17: 04/09/2026(alles- tamenti/collaudi) ** LOTTO 1 FASE 1: 30/03/2029***  LOTTO 1 FASE 2: 31/10/2029****  LOTTO 1 BIS: 31/07/2030***** LOTTO 2: non ancora definita in quanto legata alla sponsorizzazione delle opere	*EDIFICIO 17: sospensione in seguito alla richiesta del Comune di Milano di convertire la Scia con un Permesso di Costruire. Ripresa dei lavori avvenuta con verbale del 16.01.2025, termine contrattuale di fine lavori 17.01.2026. In corso definizione Perizia di Variante che farà slittare il termine. ** data ultimazione opera/piena funzionalità-disponibilità vincolata alle attività di collaudo e all'ottenimento dell'agibilità dell'immobile strettamente necessarie per consentire l'uso ***LOTTO 1 FASE 1: Sono in corso approfondimenti strutturali, geologici e geofisici che hanno comportato e ulteriori ritardi nella conclusione dell'attività di progettazione. Verrà poi indetta la Conferenza dei Servizi per conclusione Verifica e successiva Validazione. Si ipotizza di avviare i lavori entro il 30.06.2026 con collaudo e piena funzionalità prevista per il 30.03.2029
Edificio sito in Via Francesco Sforza n.38, in Milano Riqualificazione funzionale e ristrutturazione della porzione immobiliare dell'Ex Obitorio del Policlinico, da destinare a servizi per studenti.	6.800.000,00 €	152.585,50 €	500.000,00 €	6.147.414,50 €	Lotto 1 demolizioni fine lavori gennaio 2026 Lotto 2 ristrutturazio- ne: in fase di	Ultimazione opera/piena funzionalità-disponibilità vincolata alle attività di collaudo e all'ottenimento dell'agibilità dell'immobile strettamente necessarie per consentire l'uso. Avvio lavori Lotto 2 entro la fine del 2026 subordinati alle autorizzazioni degli Enti
Edificio n.35110, Polo LASA, sito in Via Fratelli Cervi n.201 Realizzazione nuova Struttura edilizia per sviluppo progetto IRIS, presso il Polo LASA <a href="#">OpCompL_308_LASA_RealeCapaniRI</a>	7.770.000,00 €	5.461.653,87 €	2.308.346,13 €	- €	30/04/2026	Ultimazione opera/piena funzionalità-disponibilità vincolata alle attività di collaudo e all'ottenimento dell'agibilità dell'immobile strettamente necessarie per consentire l'uso
Edificio n. 31110, in Milano, Via Saldini n. 50 - Palazzo delle Scienze Ristrutturazione e adeguamento dell'immobile ai fini dell'idoneità statica e sismica, recupero spazi per attività accademiche, nonché restauro delle facciate e delle coperture <a href="#">027_Sa50_RistrAdegEdif_31110</a>	10.090.000,00 €	5.960.177,32 €	3.000.000,00 €	1.129.822,68 €	31/10/2026	La data del 30/06/2025, stabilita in sede di approvazione di Perizia di Variante n° 2, è stata ad oggi disattesa dall'impresa a causa delle lungaggini nell'approvvigionamento dei serramenti e dell'esiguo numero delle maestranze impiegate in cantiere
Centro Multifunzionale Didattico Convegno in Gargnano del Garda (BS) Ristrutturazione ed adeguamento di Palazzo Feltrinelli <a href="#">031_2_Gargn_PalFeltr_PaBert</a>	3.153.000,00 €	1.559.086,67 €	1.559.086,67 €	- €	19/01/2026	Presenti potenziali criticità legate alla complessa esecuzione dei lavori all'interno della sede avente carattere storico. A seguito dell'approvazione della Perizia di Variante n.1, nella seduta del CdA del 30/09/2025, è stata stabilita la nuova data di fine lavori a gennaio 2026
Palazzo "Feltrinelli" in Gargnano del Garda Centro Multifunzionale Didattico Convegno in Gargnano del Garda (BS) Ristrutturazione ed adeguamento della costruzione di servizio annessa a Palazzo Feltrinelli per servizi di supporto all'accoglienza del Centro Didattico e ai corsi di cultura per stranieri <a href="#">031_3_Gargn_RistrServCentroDidat</a>	1.500.000,00 €	387.454,92 €	500.000,00 €	612.545,08 €	31/12/2027	Tempistiche stimate in pendenza di cronoprogramma di progetto e subordinate alle approvazioni degli Enti coinvolti
Residenza Universitaria Edificio n. 32330, sito in Milano, Via Plinio n. 44 Ristrutturazione, riqualificazione energetica e adeguamento alle normative antincendio <a href="#">187_2_32330</a>	4.150.000,00 €	212.080,38 €	1.000.000,00 €	2.937.919,62 €	17/06/2026	In data 16.09.2024 veniva sottoscritto il Verbale di Consegna Lavori con durata stabilita in 450 giorni naturali, successivi e continui e ultimazione prevista il 09.12.2025. A causa dei rinvenimenti di manufatti contenenti amianto è stata ordinata dal Direttore dei lavori una sospensione totale dei lavori (dal 10.02.2025 al 16.04.2025) con un nuovo calcolo dei tempi di ultimazione che risultava al 12.02.2026. Considerando l'entità delle opere da eseguirsi in variante, comprendenti anche la bonifica amianto, la Direzione Lavori ritiene congruo concedere all'impresa, nell'ambito della presente perizia di variante e suppletiva n° 1, una novazione delle tempistiche contrattuali pari a complessivi 124 giorni naturali e consecutivi per l'ultimazione di tutti i lavori. Per effetto di tale novazione dei termini contrattuali la data prevista per l'ultimazione delle opere è posticipata al 17.06.2026.

Descrizione Opera	Importo Quadro Economico	Risorse Impiegate	Investimenti 2026	Investimenti anni successivi	ULTIMAZIONE OPERA	NOTE
Edificio n. 99540, sito in Milano, via Castelvetro 32 Pad. A _ Aula Magna, Ospedale dei Bambini "Vittore Buzzi" <a href="#">OpSempl_302_1_AulaBuzzi</a>	960.000,00 €	- €	- €	- €	da definire	Opera legata a <b>sponsorizzazione</b> Accone Associati. Quota UNIMI pari a zero. Avanzamento subordinato a firma convenzione UNIMI-ASST FBF SACCO
Edificio n. 11310, in Milano, P.zza Sant'Alessandro n. 1 - Opere di adeguamento delle strutture edilizie e degli impianti tecnologici per l'ottenimento dei Certificati di Prevenzione Incendi - Biblioteca d'area di Lingue ristrutturazione locali siti al piano seminterrato, rialzato e primo; <a href="#">008_10_SAless1_CertPrevinc_11310</a>	2.800.000,00 €	1.800.000,00 €	600.000,00 €	400.000,00 €	30.06.2027	Con Delibera del CdA assunta in data 20/12/2022 veniva, secondo le modalità previste dall'ordinamento dell'Ateneo, veniva autorizzata la risoluzione per inadempimento, ex art. 14 del Contratto e art. 11.10, comma 3, lett. b) e lett. e) del Capitolato Speciale d'Appalto, del Contratto d'Appalto Rep. 2160, sottoscritto dall'Ateneo con Alfa Impianti S.r.l. per l'affidamento dei lavori per la realizzazione delle opere di adeguamento delle strutture edilizie e degli impianti tecnologici per l'ottenimento del Certificato di Prevenzione Incendi e per la realizzazione della Sede Biblioteca d'Area di Lingue, relativi al complesso edilizio di titolarità dell'Università degli Studi di Milano sito in Milano Via S. Alessandro n.1.
Edificio n. 11010 e 11020, via Festa del Perdono 3-7 Adeguamento impiantistico e riqualificazione energetica dell'intero complesso edilizio della Sede storica dell'Ateneo <a href="#">287_FdP_RiqualifEnerg_11010_110</a>	15.000.000,00 €	621.828,63 €	4.000.000,00 €	10.378.171,37 €	Da definire	Gara appalto lavori bandita. Scadenza presentazione offerte settembre 2025. E' in corso la valutazione delle offerte tecniche da parte della Commissione Tecnica Giudicatrice di gara. Previsione avvio lavori primo trimestre 2026
Edificio n. 31110, sito in Milano, via Saldini n. 50 Adeguamento rete impianti idrici antincendio e nuovo impianto di spegnimento automatico water-mist. <a href="#">OpEcon_318_Sald50</a>	860.000,00 €	585.882,72 €	274.117,28 €	0,00 €	Collaudo nel 2026	Cronoprogramma lavori 180 giorni.
Edificio 24020, sito in Milano, via Celoria 22. Adeguamento degli impianti tecnologici e delle strutture edilizie, ai sensi della normativa vigente, al fine di ottenere il Certificato di Prevenzione Incendi. <a href="#">OpCompQ32_L1_CeQ2</a>	770.000,00 €	2.264,32 €	0,00 €	0,00 €	Da definire	Locali occupati da terzi estranei. Impossibilità ad avviare i lavori. Cronoprogramma lavori 240 giorni
Edificio 31130, sito in Milano, via Mangiagalli 34. Adeguamento dei soli impianti di protezione attiva, ai sensi della normativa vigente sulla prevenzione incendi, al fine dell'utilizzo delle strutture delle Facoltà scientifiche. <a href="#">OpCompQ32_L2_Mang34</a>	535.000,00 €	0,00 €	535.000,00 €	0,00 €	Collaudo nel 2026	Cronoprogramma lavori 245 giorni.
Edifici 31210-31220-31230, siti in Milano, via Colombo 71. Adeguamento dei soli impianti di protezione attiva, ai sensi della normativa vigente sulla prevenzione incendi, al fine dell'utilizzo delle strutture delle Facoltà scientifiche. <a href="#">OpCompQ32_L3_Col71</a>	265.000,00 €	35.606,12 €	229.393,88 €	0,00 €	Collaudo nel 2026	Cronoprogramma lavori 210 giorni.
Edifici area n. 23000, siti in Milano, via Celoria n. 16. Adeguamento dei soli impianti di protezione attiva, ai sensi della normativa vigente sulla prevenzione incendi, al fine dell'utilizzo delle strutture delle Facoltà scientifiche. <a href="#">OpCompQ32_L3_Col71</a>	2.190.000,00 €	911.209,46 €	800.000,00 €	478.790,54 €	Collaudo nel 2027	Cronoprogramma lavori 730 giorni.

Descrizione Opera	Importo Quadro Economico	Risorse Implegate	Investimenti 2026	Investimenti anni successivi	ULTIMAZIONE OPERA	NOTE
Edifici nn. 33510, 33520 e 33530, siti in Milano, via G.B. Grassi n. 74 – (Polo Vialba). Adeguamento degli impianti tecnologici e delle strutture edilizie, ai sensi della normativa vigente, ai fini dell'ottenimento del certificato di prevenzione incendi. <a href="#">OpComp233_L1_GBGrassi</a>	4.765.000,00 €	29.696,48 €	2.000.000,00 €	4.735.303,52 €	Collaudo nel 2027	Cronoprogramma lavori 540 giorni.
Edifici area 61000, in Landriano (PV), Località Cascina Marianna, "Azienda Agraria Didattico-Sperimentale Angelo Menozzi" e Edifici area 62000, in Montanaso (LO), via Paullese n. 26, "Azienda Agraria Didattico-Sperimentale F. Dotti (Arcagna)". Adeguamento degli impianti tecnologici e delle strutture edilizie, ai sensi della normativa vigente, al fine di ottenere i Certificati di Prevenzione Incendi. <a href="#">OpComp233_L2_AzAgr</a>	260.000,00 €	0,00 €	200.000,00 €	60.000,00 €	Collaudo nel 2027	Impossibilità ad avviare i lavori per ricorso in fase di aggiudicazione. Cronoprogramma lavori 210 giorni.
Edificio n. 31110 sito in Milano, Via Saldini 50 – Palazzo delle Scienze Adeguamento degli impianti tecnologici e delle strutture edilizie, ai sensi della normativa vigente, al fine di ottenere i Certificati di Prevenzione Incendi. <a href="#">330_Sald50_AdegStruttNormAntinc</a>	3.370.000,00 €	0,00 €	200.000,00 €	3.170.000,00 €	Da definire	Vincolo finanziamento DM 774: aggiudicazione entro il 30.11.2025
Edificio n. 11020, in Milano, Via Festa del Perdono n. 3 Intervento di ristrutturazione della Sala Lauree locale T110 sito al piano terra di via Festa del Perdono n. 3 al fine di realizzare un'aula di gestione del conflitto "Moot Court" <a href="#">OpSempl_320_FdP3</a>	270.000,00 €	0,00 €	270.000,00 €	0,00 €	Collaudo nel 2026	
Edificio n. 11010, sito in Milano, via Festa del Perdono n. 7 Consolidamento strutturale deposito Centrale per posa armadi compatibili <a href="#">OpEcon231_3_FdP7</a>	240.000,00 €	11.702,72 €	228.297,28 €	0,00 €	Collaudo nel 2027	
Realizzazione Commn Room, uffici e servizi igienici per le esigenze del Dipartimento di Matematica Consolidamento strutturale deposito Centrale per posa armadi compatibili <a href="#">OpEcon315_1 Sald50</a>	840.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Da definire	
Edificio n. 21500, sito in Milano, Via Mangiagalli n. 25. Sostituzione gruppo frigorifero a servizio degli impianti di condizionamento degli edifici <a href="#">OpEcon329_Mang25</a>	480.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Da definire	
Edificio n. 31110, sito in Milano, via Saldini n. 50 Adeguamento degli impianti elettrici. <a href="#">OpEcon__ImpElett_Saldini50</a>	475.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Da definire	
Edificio n. 21500, sito in Milano, Via Mangiagalli n. 25. Realizzazione opere per il trattamento acustico <a href="#">OpEcon_332_Mang25</a>	200.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Collaudo nel 2026	Gara aggiudicata. Lavori da avviare

## **10. NOTA TECNICA SUI VINCOLI DI LEGGE**

Tale nota è stata predisposta avendo a riferimento il quadro di finanza pubblica a legislazione vigente e quindi non prende in considerazione i diversi provvedimenti contenuti nell'attuale formulazione del Disegno di legge di bilancio, non ancora noti.

### **Compensi agli organi di indirizzo, direzione e controllo.**

In base all'art. 6 del D.L. 78/2010, convertito con la legge 122/2010, a decorrere dal 2011, è stata disposta la riduzione del 10% delle indennità, compensi, gettoni, retribuzioni o qualsiasi utilità comunque denominata, corrisposte dalle Pubbliche Amministrazioni ai componenti degli Organi di indirizzo, direzione e controllo. I suddetti emolumenti non possono superare gli importi risultanti alla data del 30 aprile 2010 (così come modificato dall'art. 10 del D.L. 192/2014). Per effetto delle disposizioni recate dall'articolo 13, comma 1, del D.L. n. 244 del 30 dicembre 2016, detta riduzione non opera più, a partire dal 1° gennaio 2018, ma permane l'obbligo del relativo versamento al bilancio dello Stato. Per effetto delle disposizioni di cui all'art. 1 co. 594 della legge di bilancio 160 del 2019, è stata prevista la maggiorazione del 10% rispetto all'importo dovuto per l'anno 2018 che ha determinato un incremento della spesa di 12.974,00 euro. Tale somma, per complessivi € 142.712,00, è stata impostata nel budget economico alla voce "Oneri diversi di gestione".

### **Spese per sponsorizzazioni, pubblicità e rappresentanza**

Per effetto dell'art. 6 del D.L. 78/2010 convertito con la legge 122/2010, a decorrere dal 2011 alle Pubbliche Amministrazioni è fatto divieto di disporre spese per sponsorizzazioni. Inoltre, a decorrere dal 2011 le spese per pubblicità e rappresentanza non possono superare il 20% della spesa sostenuta nel 2009, ad eccezione della spesa per convegni cui sono escluse le sole Università. L'art. 1 co. 594 della legge di bilancio 160 del 2019 che prevede la maggiorazione del 10% rispetto all'importo dovuto per l'anno 2018 ha determinato un incremento della suddetta spesa di 2.580,00 euro. Il risparmio di spesa così determinato da versare al bilancio dello Stato è stato quantificato in € 28.385,00 ed allocato per lo stesso importo alla voce "Oneri diversi di gestione" del budget economico.

Si ricorda che per tale tipologia di spesa sussiste dal 2008 un ulteriore limite definito dall'art. 61 del D.L. 112/2008 convertito con la legge 133/2008 tale per cui la spesa in oggetto non poteva superare il 50% di quella sostenuta nel precedente anno 2007. Anche tali risparmi, maggiorati del 10% rispetto al dovuto per l'anno 2018 per effetto delle disposizioni contenute nella Legge di bilancio



160 del 2019, devono essere versati al bilancio dello stato e sono stati previsti alla voce “Oneri diversi di gestione” del budget economico per € 62.015,00.

### **Autovetture**

In base all’articolo 6 comma 14 del D.L. 78/10, le Pubbliche Amministrazioni non possono effettuare spese per acquisto, noleggio, manutenzione di autovetture in misura superiore al 80% della spesa sostenuta nel 2009. A tale norma si aggiunge l’ulteriore limite previsto dall’art. 15 del D.L. 66/2014 secondo cui la spesa in oggetto, a decorrere dal 2014, non può superare il 30% di quella sostenuta nel 2011. I risparmi così conseguiti, quantificati in € 21.574,00 e impostati alla voce “Oneri diversi di gestione”, dovranno essere versati al bilancio dello Stato.

### **Trattamento accessorio**

Ai sensi dell’art. 67 comma 6 del D.L. 112/2008 convertito dalla legge 133/2010, si prevede che dal 2009 il Fondo destinato ai trattamenti accessori non possa superare l’importo dell’anno 2004, al netto del 10% che deve essere versato al bilancio dello Stato.

Come noto poi, a partire dal 2011, l’ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale, sono state oggetto di diversi provvedimenti normativi, permanendo in ogni caso l’obbligo del versamento di cui sopra.

La quantificazione di tali riduzioni da versare al bilancio dello Stato è pari a € 425.572,00 ed è impostata alla voce “Oneri diversi di gestione” del budget economico.

### **SCHEMA RIASSUNTIVO DELLE SPESE DERIVANTI DALLE NORME DI CONTENIMENTO (SEZIONE DEL BUDGET ECONOMICO)**

<b>VERSAMENTI A FAVORE DEL BILANCIO DELLO STATO</b>	<b>stanziamento esercizio 2026</b>
Indennità, compensi, gettoni corrisposti a CdA e organi collegiali e a titolari di incarichi (art. 6 co. 3 DL 78/2010)	142.712,00
Spese per acquisto, la manutenzione, il noleggio e l'esercizio di autovetture(art. 6 co. 14 DL 78/2010)	21.574,00
Spese per relazioni pubbliche, convegni mostre, pubblicità e rappresentanza (art. 6 co. 8 DL 78/2010)	28.385,00
Trasferimento a favore del bilancio dello Stato ex art. 61 co. 5 DL 112/2008	62.015,00
Trasferimento a favore del bilancio dello Stato ex art. 67 co. 6 DL 112/2008	425.572,00
<b>Totale costi</b>	<b>680.258,00</b>

## 11. DETTAGLIO UTILIZZO RISERVE DI PATRIMONIO NETTO

UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO	Bilancio di esercizio 2024			Bilancio di previsione 2025		Bilancio di previsione 2026		
A) PATRIMONIO NETTO	SITUAZIONE P.N. BILANCIO D'ESERCIZIO 2024	Approvazione CdA : destinazione utile / copertura perdita bilancio esercizio 2024	P.N. ANNO 2024 (post delibera CdA destinazione utile / copertura perdita)	Variazioni di P.N. intervenute durante l'anno 2024 e/o risorse vincolate in sede di programmazione	P.N. 2024 (post delibera CdA destinazione utile/copertura perdita anno 2024 ed eventuali variazioni 2025)	UTILIZZO PER BUDGET ECONOMICO ANNO 2026 e VARIAZIONI RELATIVE (vincolati fino approvazione bilancio d'esercizio 2026)*	UTILIZZO PER BUDGET E INVESTIMENTI ANNO 2026 E VARIAZIONI RELATIVE (vincolati fino approvazione bilancio d'esercizio 2026) *	IMPORTO PN VALORE RESIDUO 2025 PROVVISORIO (Bilancio anno 2025 non ancora approvato)
	1	2	(3)=(1)+(2)	4	(5)=(3)+(4)	6	7	(8)=(5)-[(6)+(7)]
I FONDO DI DOTAZIONE DELL'ATENEO	107.139.198,12	0,00	107.139.198,12	0,00	107.139.198,12	0,00	0,00	107.139.198,12
II PATRIMONIO VINCOLATO								
1) Fondi vincolati destinati da terzi.	8.550.915,49	0,00	8.550.915,49	-505.193,68	8.045.721,81	0,00	0,00	8.045.721,81
2) Fondi vincolati per decisione degli organi istituzionali.	414.098.823,59	0,00	414.098.823,59	6.129.800,65	420.228.624,24	18.463.155,49	0,00	401.765.468,75
3) Riserve vincolate (per progetti specifici, obblighi di legge, o altro).	93.264.564,80	0,00	93.264.564,80	-1.950.009,49	91.314.555,31	0,00	0,00	91.314.555,31
TOTALE PATRIMONIO VINCOLATO	515.914.303,88	0,00	515.914.303,88	3.674.597,48	519.588.901,36	18.463.155,49	0,00	501.125.745,87
III PATRIMONIO NON VINCOLATO								
I) Risultato esercizio.	6.725.404,27	-6.725.404,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Risultati relativi ad esercizi precedenti.	46.985.399,39	6.725.404,27	53.710.803,66	-40.491.156,42	13.219.647,24	6.000.000,00	7.158.919,60	60.727,64
di cui Coop	46.985.399,39	6.725.404,27	53.710.803,66	-40.491.156,42	13.219.647,24	6.000.000,00	7.158.919,60	60.727,64
di cui ex COFI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3) Riserve statutarie.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE PATRIMONIO NON VINCOLATO	53.710.803,66	0,00	53.710.803,66	-40.491.156,42	13.219.647,24	6.000.000,00	7.158.919,60	60.727,64

## 12. IL BUDGET ECONOMICO E DEGLI INVESTIMENTI TRIENNALE

Per quanto riguarda il **budget economico triennale**, che **non riveste funzione autorizzatoria**, questo è stato impostato dai Centri di responsabilità, Dipartimenti e strutture dirigenziali, sulla base degli elementi informativi ad oggi disponibili, legati, dal lato dei proventi, ai contratti attivi in essere e alle loro scadenze, con particolare riguardo alle borse e posizioni finanziate da terzi, restando invece invariato FFO e contribuzione studentesca stante l'impossibilità di formulare previsioni attendibili su un arco pluriennale; dal lato costi, le previsioni sono correlate agli attuali contratti passivi e alle loro scadenze e alle previsioni di turn over ad oggi note.

E' però da rilevare come sia oggettivamente difficile per le Università formulare attendibili previsioni pluriennali, soprattutto non avendo contezza, in un arco pluriennale più ampio dell'annualità successiva cui si riferisce il bilancio di previsione, delle principali fonti di finanziamento legate in particolare al FFO, dipendente da variabili peraltro non governabili, anche soggette a variazioni in corso d'anno non attese, come accaduto nell'anno corrente, e peraltro svilenti la capacità e lo sforzo programmatico degli Atenei.

<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>I. PROVENTI PROPRI</b>	90.200.000,00	90.200.000,00	90.200.000,00
1) Proventi per la didattica	90.200.000,00	90.200.000,00	90.200.000,00
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	0,00	0,00	0,00
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	0,00	0,00	0,00
<b>II. CONTRIBUTI</b>	474.680.028,95	458.540.465,36	440.434.533,00
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	446.841.531,00	441.971.546,00	426.019.623,00
2) Contributi Regioni e Province autonome	5.620.850,00	4.922.850,00	4.300.000,00
3) Contributi altre Amministrazioni locali	0,00	0,00	0,00
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	0,00	0,00	0,00
5) Contributi da Università	0,00	0,00	0,00
6) Contributi da altri (pubblici)	1.033.890,00	806.334,00	676.849,00
7) Contributi da altri (privati)	21.183.757,95	10.839.735,36	9.438.061,00
<b>III. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO</b>	19.766.504,00	19.766.504,00	19.766.504,00
<b>IV. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	27.278.635,49	7.563.428,00	7.257.103,00
di cui riserve derivanti dalla contabilità finanziaria	17.193.155,49	0,00	0,00
<b>V. VARIAZIONE RIMANENZE</b>	0,00	0,00	0,00
<b>VI. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</b>	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALI PROVENTI (A)</b>	<b>611.925.168,44</b>	<b>576.070.397,36</b>	<b>557.658.140,00</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
<b>VII. COSTI DEL PERSONALE</b>	334.856.412,98	325.085.930,00	325.860.143,00
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	247.650.412,98	237.585.930,00	237.660.143,00
a) docenti / ricercatori	241.852.704,12	232.321.431,00	232.054.953,00
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	2.177.388,86	1.659.309,00	2.000.000,00
c) docenti a contratto	1.681.870,00	1.666.740,00	1.666.740,00
d) esperti linguistici	810.400,00	810.400,00	810.400,00
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	1.128.050,00	1.128.050,00	1.128.050,00
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	87.206.000,00	87.500.000,00	88.200.000,00
<b>VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	252.820.981,63	248.030.743,74	239.835.216,76
1) Costi per sostegno agli studenti	107.705.307,37	101.771.746,39	97.658.253,39
2) Costi per il diritto allo studio	24.071.504,00	24.120.514,00	24.120.514,00
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	552.465,30	636.381,00	637.381,00
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	0,00	0,00	0,00
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	6.171.995,84	6.895.524,44	5.826.517,05
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0,00	0,00	0,00
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	7.140.463,63	7.316.476,47	7.501.070,46
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	69.878.066,05	71.531.833,69	87.774.364,51
9) Acquisto altri materiali	1.173.142,63	1.322.703,77	1.258.910,30
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0,00	0,00	0,00
11) Costi per godimento beni di terzi	11.341.340,84	9.564.146,07	9.510.875,08
12) Altri costi	24.786.695,97	24.871.417,91	5.547.330,97
<b>IX. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	8.303.976,00	8.841.878,00	8.986.261,00
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	357.419,00	285.040,00	211.546,00
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	7.946.557,00	8.556.838,00	8.774.715,00
3) Svalutazione immobilizzazioni	0,00	0,00	0,00
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0,00	0,00	0,00
<b>X. ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI</b>	0,00	0,00	0,00
<b>XI. ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	2.074.568,00	2.074.568,00	2.074.568,00
<b>TOTALI COSTI (B)</b>	<b>598.055.938,61</b>	<b>584.033.119,74</b>	<b>576.756.188,76</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</b>	<b>13.869.229,83</b>	<b>-7.962.722,38</b>	<b>-19.098.048,76</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	-76.303,44	-76.916,80	-76.916,80
1) Proventi finanziari	0,00	0,00	0,00
2) Interessi ed altri oneri finanziari	-76.303,44	-76.916,80	-76.916,80
3) Utile e perdite su cambi	0,00	0,00	0,00
<b>D) RETTIFICHE DI VALORI FINANZIARIE</b>	0,00	0,00	0,00
1) Rivalutazioni	0,00	0,00	0,00
2) Svalutazioni	0,00	0,00	0,00
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	0,00	0,00	0,00
1) Proventi	0,00	0,00	0,00
2) Oneri	0,00	0,00	0,00
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	21.062.926,39	20.417.343,53	20.277.070,00
<b>RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO</b>	<b>-7.270.000,00</b>	<b>-28.456.982,71</b>	<b>-39.452.035,56</b>
<b>FUTURI ACCANTONAMENTI</b>	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIZZO RISERVE DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE</b>	7.270.000,00	0,00	0,00
<b>RISULTATO A PAREGGIO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Per quanto riguarda il **budget degli investimenti triennale**, questo è così impostato, a valere sulle sole risorse di competenza annuali:

A) INVESTIMENTI / IMPIEGHI 2026		B) FONTI DI FINANZIAMENTO 2026		
Voci	Importo investimento	I) Contributi da terzi finalizzati (in conto capitale o conto impianti)	II) Risorse da indebitamento	III) Risorse proprie
		Importo	Importo	Importo
<b>I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>157.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>157.000,00</b>
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	157.000,00	0,00	0,00	157.000,00
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0,00	0,00	0,00	0,00
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	0,00	0,00	0,00	0,00
5) Altre immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>7.001.919,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.001.919,60</b>
1) Terreni e fabbricati	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Impianti e attrezzature	3.311.305,00	0,00	0,00	3.311.305,00
3) Attrezzature scientifiche	417.200,00	0,00	0,00	417.200,00
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	1.007.414,60	0,00	0,00	1.007.414,60
5) Mobili e arredi	540.000,00	0,00	0,00	540.000,00
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.720.000,00	0,00	0,00	1.720.000,00
7) Altre immobilizzazioni materiali	6.000,00	0,00	0,00	6.000,00
<b>III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>7.158.919,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.158.919,60</b>

A) INVESTIMENTI / IMPIEGHI 2027		B) FONTI DI FINANZIAMENTO 2027		
Voci	Importo investimento	I) Contributi da terzi finalizzati (in conto capitale o conto impianti)	II) Risorse da indebitamento	III) Risorse proprie
		Importo	Importo	Importo
<b>I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>160.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>160.000,00</b>
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	157.000,00	0,00	0,00	157.000,00
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	3.000,00	0,00	0,00	3.000,00
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	0,00	0,00	0,00	0,00
5) Altre immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>7.454.139,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.454.139,60</b>
1) Terreni e fabbricati	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Impianti e attrezzature	3.276.525,00	0,00	0,00	3.276.525,00
3) Attrezzature scientifiche	863.700,00	0,00	0,00	863.700,00
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	1.007.414,60	0,00	0,00	1.007.414,60
5) Mobili e arredi	560.500,00	0,00	0,00	560.500,00
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.720.000,00	0,00	0,00	1.720.000,00
7) Altre immobilizzazioni materiali	26.000,00	0,00	0,00	26.000,00
<b>III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>7.614.139,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.614.139,60</b>

A) INVESTIMENTI / IMPIEGHI 2028		B) FONTI DI FINANZIAMENTO 2028		
Voci	Importo investimento	I) Contributi da terzi finalizzati (in conto capitale o conto impianti)	II) Risorse da indebitamento	III) Risorse proprie
		Importo	Importo	Importo
<b>I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>160.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>160.000,00</b>
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	157.000,00	0,00	0,00	157.000,00
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	3.000,00	0,00	0,00	3.000,00
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	0,00	0,00	0,00	0,00
5) Altre immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>7.435.139,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.435.139,60</b>
1) Terreni e fabbricati	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Impianti e attrezzature	3.267.525,00	0,00	0,00	3.267.525,00
3) Attrezzature scientifiche	873.700,00	0,00	0,00	873.700,00
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	1.007.414,60	0,00	0,00	1.007.414,60
5) Mobili e arredi	560.500,00	0,00	0,00	560.500,00
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.720.000,00	0,00	0,00	1.720.000,00
7) Altre immobilizzazioni materiali	6.000,00	0,00	0,00	6.000,00
<b>III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>7.595.139,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.595.139,60</b>

Milano, 16 dicembre 2025

LA RETTRICE

Marina Brambilla