



**UNIMORE**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

**Documento di raccordo  
Piano Triennale 2023/2025  
Budget di Ateneo 2023/2025**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione  
nella seduta del 27.11.2023

Il presente documento ha lo scopo di illustrare l'entità delle risorse destinate alla realizzazione del Piano triennale di Ateneo 2023-2025, gli stanziamenti previsti sul Budget Economico e gli Investimenti programmati per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Il **budget** rappresenta la previsione o la reale disponibilità di risorse allocate per realizzare attività e obiettivi sotto il profilo economico (sulla base di costi e ricavi) e patrimoniale (investimenti).

Il **Piano triennale di Ateneo** indirizza le decisioni, le attività e l'organizzazione nel suo complesso verso obiettivi comuni di Ateneo. Riguarda nove ambiti strategici declinati in finalità e obiettivi strategici:

1. FORMAZIONE
2. RICERCA
3. TERZA MISSIONE
4. INTERNAZIONALIZZAZIONE
5. ORGANIZZAZIONE
6. ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'
7. SOSTENIBILITA'
8. EDILIZIA
9. SERVIZI E SPORT

Stabilire coerentemente le strategie per la realizzazione degli obiettivi strategici e la performance dell'Ateneo rispetto alle risorse necessarie (budget previsionale) è un percorso logico ed efficace che non può prescindere anche dalle previsioni stimate per l'acquisizione di risorse finalizzate a intraprendere specifici indirizzi con adeguate tempistiche. Si pensi, ad esempio, alla necessità di soddisfare il fabbisogno del personale per cui l'assegnazione di punti organico viene effettuata dal MUR dopo mesi dall'approvazione del budget previsionale e della stesura/aggiornamento del Piano strategico; si faccia ancora riferimento alla assegnazione di risorse finanziarie da bandi ministeriali o regionali ai quali l'Ateneo applica per poter ricevere e/o integrare le proprie risorse da finalizzare ad investimenti infrastrutturali per potenziare la disponibilità e la fruibilità di spazi per didattica, ricerca, alloggi e/o per avviare una progressiva riqualificazione energetica delle strutture esistenti. L'integrazione tra Piano triennale e Programmazione finanziaria è pertanto un processo circolare che, partendo dalla verifica delle risorse disponibili e certe, passa attraverso la definizione delle strategie per l'acquisizione di ulteriori risorse e la successiva allocazione delle risorse disponibili tra le azioni legate agli obiettivi strategici, e sfocia nella presentazione, da parte delle singole unità organizzative (Settori/Uffici dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti), delle modalità con cui le diverse attività saranno perseguite per raggiungere gli obiettivi del Piano triennale di Ateneo. Il concetto di integrazione richiede che la costruzione del budget debba essere coerente con le linee +strategiche indicate dalla Governance.

Il Piano triennale di Ateneo, per il periodo di riferimento, risulta estremamente sfidante in quanto è stato considerato prioritario un consistente impegno per aumentare la disponibilità di strutture

didattiche e di ricerca e di alloggi per studenti e per implementare gli interventi volti ad una riqualificazione energetica di strutture esistenti. In questi specifici ambiti, a prezzi aggiornati a ottobre 2023, sono previsti investimenti stimati per € 111.784.418,00 che possono contare su cofinanziamenti ministeriali assegnati a seguito di presentazione di progetti su bandi specifici. In generale, per la realizzazione del piano triennale sono stati già messi a budget € 104.258.649,19 ripartiti tra Ambiti, Finalità e Obiettivi strategici come illustrato nelle tabelle successive. Il presente documento viene aggiornato annualmente in sede di presentazione del Bilancio di previsione di Ateneo triennale. Si prevede che la differenza tra investimenti stimati e fondi già messi a budget possa essere coperta da ulteriori cofinanziamenti a fondo perduto dalla Regione Emilia Romagna e da fondazioni territoriali di origine bancaria, da fondi propri di Ateneo, ad esempio derivanti dagli utili di esercizio 2024 e 2025, e per la parte restante dall'accensione di una ulteriore tranche di mutuo con BEI.

Sono indicati a "0 investimenti" gli anni in cui il Piano triennale non prevede prosecuzione dei progetti in quanto già avviati e portati ad attività ordinaria e finanziati a Budget negli anni precedenti, o per i quali non è ancora stimabile la quota di fondi a disposizione.

Ambiti, finalità e obiettivi strategici	Risorse totali a budget	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>FORMAZIONE</b>				
<b>FO.2 Migliorare la sostenibilità dell'offerta didattica dal punto di vista delle infrastrutture e della stabilità e qualificazione della docenza</b>				
- <b>Azione formazione 3</b> - Creare un "Teaching and Learning Center" per il Faculty Development di Ateneo, la qualificazione della didattica universitaria e la formazione dei docenti Unimore, e per la formazione degli insegnanti	€ 20.000,00	€ 20.000,00 (destinazione utile di esercizio 2022)	€ 0	€ 0
<b>FO.3 Supportare gli studenti nella scelta del percorso ottimale coerente con le proprie capacità e attitudini con nuove forme di orientamento in ingresso</b>				
- <b>Azione formazione 4</b> - Attivazione dei corsi di orientamento rivolti a studenti delle Scuole Secondarie di secondo grado previsti dal DM 934/22 (comprendente i "Laboratori di orientamento") e volti a contrastare stereotipi di genere nella scelta dei percorsi universitari.	€ 1.342.750,00	€ 1.342.750,00	€ 0	€ 0
<b>FO.4 Favorire l'efficace fruizione dell'offerta formativa da parte di tutti gli studenti, per migliorarne i risultati</b>				
- <b>Azione formazione 5</b> - Analizzare le esigenze di supporto alla didattica e le attività attualmente svolte. Incentivare e monitorare le attività di supporto alla didattica anche con modalità e orari che consentano la massima fruibilità agli studenti e la conciliazione con esperienze lavorative.	€ 0 Copertura già compresa nell'azione AQ 4	€ 0 Copertura già compresa nell'azione AQ 4	€ 0 Copertura già compresa nell'azione AQ 4	€ 0 Copertura già compresa nell'azione AQ 4

Ambiti, finalità e obiettivi strategici	Risorse totali a budget	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>RICERCA</b>				
<b>RI.2 Incentivare e supportare in Ateneo la ricerca di base</b>				
- <b>Azione ricerca 3</b> - Incrementare il FAR di Ateneo	<b>€ 8.100.000,00</b>	€ 2.400.000,00 (bilancio di previsione 2023)	€ 2.700.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025	€ 3.000.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025
<b>Azione ricerca 5</b> - Incentivare l'attività di ricerca e la mobilità dei dottorandi anche attraverso l'inserimento dei dottorati in reti nazionali e/o internazionali	<b>€ 1.500.000,00</b>	€ 500.000,00 (bilancio di previsione 2023)	€ 500.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025	€ 500.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025
<b>RI.4 Migliorare l'attrattività di Unimore per ricercatori di elevata qualificazione scientifica</b>				
- <b>Azione ricerca 6</b> - Rafforzare il potenziale tecnologico e la qualità dei servizi delle infrastrutture e piattaforme per la ricerca di Ateneo	<b>€ 8.985.616,63</b>	€ 8.683.616,63 (di cui 151.000,00 da bilancio di previsione 2023) (di cui 8.532.616,63 da finanziamenti PNRR)	€ 151.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025	€ 151.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025

Ambiti, finalità e obiettivi strategici	Risorse totali a budget	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>TERZA MISSIONE</b>				
<b>TM.2 Aprire a tutti il patrimonio culturale dell'Ateneo, anche con il supporto di tecnologie innovative e in collaborazione con altre Istituzioni cittadine</b>				
- <b>Azione terza missione 5</b> - Realizzare attività culturali inclusive per avvicinare il personale universitario, studenti e cittadinanza alla fruizione dello spettacolo dal vivo, anche con modalità telematica	<b>€ 165.000,00</b>	€ 55.000,00 (bilancio di previsione 2023)	€ 55.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025	€ 55.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>				
<b>IN.1 Favorire l'internazionalizzazione della didattica nei corsi di studio e dei corsi di dottorato</b>				
- <b>Azione internazionalizzazione 1</b> - Sostenere la mobilità internazionale degli studenti dei CdS e dei corsi di dottorato per frequentare attività formative e/o di ricerca	<b>€ 6.430.000,00</b>	€ 2.110.000,00 (1.200.000,00 + 910.000,00 cofin ateneo) (bilancio di previsione 2023)	€ 2.160.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025	€ 2.160.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025
<b>IN.2 Sviluppare il ruolo di Unimore nell'ambito del European University Network (EUN) – UNIGreen</b>				
- <b>Azione internazionalizzazione 4</b> - Organizzare un sistema di gestione dell'Alleanza EUN	<b>€ 946.910,00</b> (la scadenza del target è il 2023; l'importo del progetto è complessivo per tutto il periodo)	€ 946.910,00	€ 0	€ 0

Ambiti, finalità e obiettivi strategici	Risorse totali a budget	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>ORGANIZZAZIONE</b>				
<b>OR.2 Promuovere la trasformazione digitale dei processi</b>				
- <b>Azione organizzazione 3</b> - Attuare una strategia di trasformazione digitale	<b>€ 1.159.306,00</b>	€ 826.810,00 (bilancio di previsione 2023 euro 791.843,00; destinazione utile di esercizio 2022 euro 34.967,00)	€ 166.248,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025	€ 166.248,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025
- <b>Azione organizzazione 4</b> - Revisionare il processo secondo il principio digital first e completare la digitalizzazione del flusso documentale di Ateneo	<b>€ 0</b> Copertura già compresa nell'azione 3	€ 0 Copertura già compresa nell'azione 3	€ 0 Copertura già compresa nell'azione 3	€ 0 Copertura già compresa nell'azione 3
- <b>Azione organizzazione 5</b> - Creare un sistema di Business Intelligence di Ateneo: ampliamento delle fonti dati sorgente, verifica della qualità delle medesime e incremento del numero di indicatori di performance della dashboard	<b>€ 0</b> Copertura già compresa nell'azione 3	€ 0 Copertura già compresa nell'azione 3	€ 0 Copertura già compresa nell'azione 3	€ 0 Copertura già compresa nell'azione 3
- <b>Azione organizzazione 6</b> - Revisionare e ristrutturare il sito web di Ateneo	<b>€ 244.000,00</b>	€ 244.000,00 (destinazione utile di esercizio 2022)	€ 0	€ 0
<b>OR.4 Potenziare le attività di formazione rivolte al personale</b>				
- <b>Azione organizzazione 7</b> - Identificare all'inizio di ogni anno gli ambiti per cui è necessario formare il personale e definire il piano di formazione di Ateneo	<b>€ 653.388,56</b>	€ 413.388,56	€ 120.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025	€ 120.000,00 Da Bilancio triennale 2023 - 2025

Ambiti, finalità e obiettivi strategici	Risorse totali a budget	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>ASSICURAZIONE QUALITÀ</b>				
<b>AQ.1 Aumentare la diffusione della cultura della qualità presso il personale tecnico-amministrativo</b>				
- <b>Azione AQ 1</b> - Progettare cicli di formazione estesa per il PTA, sia a distanza sia in presenza	<b>€ 0</b> Incluso in Azione Organizzazione 7	€ 0 Incluso in Azione Organizzazione 7	€ 0 Incluso in Azione Organizzazione 7	€ 0 Incluso in Azione Organizzazione 7
- <b>Azione AQ 4</b> - Riconoscere incentivi a un numero più ampio di docenti impegnati nell'AQ	<b>€ 300.000,00</b>	€ 100.000,00 (bilancio di previsione 2023)	€ 100.000,00 Da Bilancio triennale 2023 – 2025	€ 100.000,00 Da Bilancio triennale 2023 – 2025



Ambiti, finalità e obiettivi strategici	Risorse totali a budget	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>SOSTENIBILITÀ</b>				
<b>SO.1 Implementare le politiche di sviluppo sostenibile</b>				
- <b>Azione sostenibilità 1</b> - Implementare politiche di sviluppo sostenibile delle attività istituzionali dell'Ateneo e di quelle ad esse connesse, con ricadute positive sull'ambiente e sulla salute dell'uomo	<b>€ 0</b>	€ 0 Copertura compresa nelle azioni di cui alle finalità <b>ED.1, ED.2, ED.3</b>	€ 0	€ 0
- <b>Azione sostenibilità 2</b> - Ottenere la certificazione EPD dei Dipartimenti per attuare politiche di efficientamento energetico mirate	<b>€ 0</b> Copertura già compresa nell'azione ED.3 AZIONE 7	€ 0 Copertura già compresa nell'azione ED.3 AZIONE 7	€ 0 Copertura già compresa nell'azione ED.3 AZIONE 7	€ 0 Copertura già compresa nell'azione ED.3 AZIONE 7
<b>SO.2 Migliorare l'educazione alla sostenibilità con azioni che integrino formazione, ricerca e terza missione sui temi della sostenibilità</b>				
<b>Azione sostenibilità 3</b> - Realizzare iniziative di sensibilizzazione e informazione sulla sostenibilità nei suoi molteplici aspetti, aperte alla popolazione universitaria e alla cittadinanza	<b>€ 308.000,00</b>	€ 108.000,00 (bilancio di previsione 2023)	€ 100.000,00 Da Bilancio triennale 2023 – 2025	€ 100.000,00 Da Bilancio triennale 2023 – 2025
- <b>Azione sostenibilità 4</b> - Realizzare iniziative di recupero ambientale (progetto aree verdi) con cui l'Ateneo si impegna a piantare alberi e creare aree verdi all'interno delle quali potrà trovare realizzazione il progetto "panchine rosse"	<b>€ 50.000,00</b>	€ 0	€ 0	€ 50.000,00 Da Bilancio triennale 2023 – 2025

Ambiti, finalità e obiettivi strategici	Risorse totali a budget	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>EDILIZIA</b>				
<b>ED.1 Incrementare e riqualificare gli spazi dedicati a didattica e a ricerca, anche con nuovi interventi edilizi</b>				
<p><b>- Azione Edilizia 1</b> - Attivare un bando di gara per l'abbattimento dell'edificio ex-Chimica (MO16), la progettazione esecutiva e l'avvio del cantiere sulla stessa area di sedime dei Nuovi Istituti Biomedici nel Campus Scientifico di Via Campi a Modena. <u>Investimento stimato</u> comprensivo di demolizione e arredi € 62.308.968,00</p>	<b>€ 30.662.359,00</b>	<p>Risorse attualmente iscritte a bilancio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demolizione e progettazione 4.000.000,00 (di cui € 270.000,00 da destinazione utile di esercizio 2022 per smaltimento rifiuti MO16)</li> <li>- Nuova costruzione € 23.395.339,00 (da DM 1432/22)</li> <li>- Arredi € 3.267.020,00 (da DM 1432/22)</li> </ul>	€ 0	€ 0
<p><b>- Azione Edilizia 2</b> - Attivare un bando di gara per la progettazione esecutiva e avvio del cantiere del nuovo padiglione aule e laboratori presso il Campus San Lazzaro di Reggio Emilia. <u>Investimento stimato</u> € 20.000.000,00</p>	<b>€ 20.000.000,00</b>	<p>€ 20.000.000,00 (di cui € 1.500.000,00 da destinazione utile di esercizio 2022) (di cui € 9.451.900,00 da DM 794/23) (di cui € 9.048.100,00 da mutuo BEI)</p>	€ 0	€ 0
<p><b>- Azione Edilizia 3</b> - Riorganizzare gli spazi al piano terra - Ala ovest dell'ex Foro Boario a Modena (MO07). <u>Investimento stimato</u> € 4.634.000,00</p>	<b>€ 4.634.000,00</b>	<p>€ 4.634.000,00 (bilancio di previsione 2023)</p>	€ 0	€ 0

Ambiti, finalità e obiettivi strategici	Risorse totali a budget	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025	
<p>- <b>Azione Edilizia 4</b> - Attrezzare aule e spazi studio nel Nuovo Edificio didattico nel Parco dell'Innovazione a Reggio Emilia.  <u>Investimento stimato</u> € 2.010.000,00</p>	<p><b>€ 2.010.000,00</b></p>	<p>€ 2.010.000,00            (bilancio di previsione 2023)</p>	<p>€ 0</p>	<p>€ 0</p>	
<p><b>ED.2 Incrementare il numero di alloggi a disposizione degli studenti e ricercatori</b></p>					
<p>- <b>Azione Edilizia 5</b> – Attivare un bando di gara per la progettazione esecutiva e avviare un cantiere per i nuovi studentati Bonacorsa e San Barnaba a Modena.  <u>Investimento stimato</u> € 16.071.450,00</p>	<p><b>€ 9.772.319,00</b></p>	<p>€ 9.772.319,00            (di cui € 1.136.869,00 da utile di esercizio anni precedenti)            (di cui € 8.635.450,00 da DM 1488/23)</p>	<p>€ 0</p>	<p>€ 0</p>	
<p><b>ED.3 Aggiornare il Piano Energetico di Ateneo e implementare politiche di risanamento ed efficientamento energetico</b></p>					
<p>- <b>Azione Edilizia 7</b> - Riquilificare dal punto di vista energetico gli edifici di interesse energetico prioritario.  <u>Investimento stimato:</u>            € 6.460.000,00 (Riquilificazione Campus Ingegneria e Via Campi a Modena) +            € 300.000,00 (sostituzione LED Palazzo Dossetti e Padiglione Buccola a Reggio Emilia)</p>	<p><b>€ 6.460.000,00 (MO)</b>            +  <b>€ 300.000,00 (RE)</b></p>	<p>€ 6.460.000,00            (di cui € 1.500.000,00 da destinazione utile di esercizio 2022)            (di cui € 500.000,00 da bilancio di previsione 2023)            (di cui € 1.400.000,00 da cofinanziamento RER)            (di cui € 3.060.000,00 da prestito BEI)            € 300.000,00 (bilancio di previsione 2023)</p>	<p>€ 0</p>	<p>€ 0</p>	

Ambiti, finalità e obiettivi strategici	Risorse totali a budget	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>SERVIZI E SPORT</b>				
<b>ST.1 Migliorare i servizi agli studenti per garantire l'inclusività e l'accesso all'istruzione universitaria</b>				
- <b>Azione Servizi e sport 2</b> - Migliorare la fruizione dei servizi per gli studenti tramite App	<b>€ 35.000,00</b>	€ 35.000,00	€ 0	€ 0
<b>ST.3 Promuovere una sensibilizzazione verso corretti stili di vita</b>				
- <b>Azione Servizi e sport 5</b> - Definizione di un piano di riqualificazione degli impianti sportivi e relativi interventi	<b>€ 180.000,00</b>	€ 0	€ 120.000,00	€ 60.000,00