



UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Piano Strategico 2020-2025

Università degli Studi
di Modena e Reggio Emilia



Piano Strategico 2020-2025

UNA UNIVERSITÀ MULTIDISCIPLINARE PER UNA RICERCA E FORMAZIONE DI QUALITÀ	Pag. 4
• CONTESTO INTERNO	
• CONTESTO ESTERNO	
○ L'IMPATTO DELLA CRISI PANDEMICA	
○ UN SISTEMA TERRITORIALE RESILIENTE E INNOVATIVO	
○ I DIVARI DA COLMARE	
• LINEE STRATEGICHE DI UNIMORE	
• ANALISI SWOT	
1) LA FORMAZIONE	Pag. 16
• MIGLIORARE L'OFFERTA FORMATIVA IN TERMINI DI SOSTENIBILITÀ, QUALITÀ E POSSIBILE AMPLIAMENTO DELLA DIDATTICA	
• RIDURRE LA DISPERSIONE STUDENTESCA	
• RENDERE PIÙ ATTRATTIVA L'OFFERTA POST-LAUREA, CONTINUA E RICORRENTE	
2) LA RICERCA	Pag. 19
• GESTIRE E MONITORARE LA QUALITÀ DELLA RICERCA DI ATENEO	
• INCENTIVARE RICERCA DI BASE ED APPROCCI INTERDISCIPLINARI DELLA RICERCA	
• POTENZIARE IL DOTTORATO DI RICERCA	
• RAPPORTI TRA RICERCA E TERRITORIO (IN STRETTA COLLABORAZIONE CON TERZA MISSIONE)	
• MIGLIORARE LA ATTRATTIVITÀ DI UNIMORE	
3) LA TERZA MISSIONE	Pag. 24
• PROMUOVERE IN UN'OTTICA DI SISTEMA LE COMPETENZE PRESENTI NELL'ATENEO	
• RIDURRE LA DISTANZA TRA MONDO DELLA RICERCA E SOCIETÀ	
• APRIRE A TUTTI IL PATRIMONIO CULTURALE DELL'ATENEO	
• LA FORMAZIONE CONTINUA COME NUOVA PRIORITÀ	
4) L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	Pag. 26
• INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	
• MOBILITÀ, MOBILITÀ STRUTTURATA, ERASMUS21-27	

- COLLABORAZIONI STRUTTURATE CON UNIVERSITÀ STRANIERE E INSERIMENTO DI UNIMORE IN RETI INTERNAZIONALI (EUROPEAN UNIVERSITY NETWORK-EUN)
 - INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA
 - MIGLIORAMENTO DELLA POSIZIONE DI UNIMORE NEI RANKINGS INTERNAZIONALI
 - POTENZIAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
- 5) L'ORGANIZZAZIONE Pag. 30
- UNA ORGANIZZAZIONE A SUPPORTO DEL CAMBIAMENTO
 - UNA GESTIONE STRATEGICA DEI SERVIZI INFORMATICI PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE
 - UNA CENTRALE UNICA PER I DATI
 - TRASFORMAZIONE DIGITALE DEI PROCESSI
 - UNA COMUNICAZIONE COORDINATA E INTEGRATA
 - UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE PER LA FORMAZIONE POST-LAUREA
- 6) L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ Pag. 35
- OBIETTIVI STRATEGICI PER IL SESSENNIO 2020-2025
 - RAFFORZARE LA CULTURA DELLA QUALITÀ IN UNIMORE
 - MIGLIORARE IL SISTEMA DI AQ DELL'ATENEO E VALORIZZARE L'APPORTO CRITICO DI TUTTE LE COMPONENTI
 - MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI DI ATENEO ANCHE ATTRAVERSO IL POTENZIAMENTO DELLE INDAGINI DI SODDISFAZIONE PERCEPITA
 - FAVORIRE LA PARTECIPAZIONE SEMPRE PIÙ ATTIVA E CONSAPEVOLE DI STUDENTI E STUDENTESSE ALLE SCELTE DELL'ATENEO
 - STIMOLARE IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLA PROGETTAZIONE STRATEGICA DEI DIPARTIMENTI IN RIFERIMENTO ALLA DIDATTICA, ALLA RICERCA E ALLA TERZA MISSIONE
 - SVILUPPARE UN SISTEMA DI AQ PER I DOTTORATI DI RICERCA
- 7) LA SOSTENIBILITÀ..... Pag. 39
- ANALISI DEGLI IMPATTI MOBILITÀ
 - L'EDUCAZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ IN UNIMORE
 - COMUNITÀ SOSTENIBILE E RANKING INTERNAZIONALI SULLA SOSTENIBILITÀ
 - CARTA E BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ
- 8) L'EDILIZIA..... Pag. 42
- POTENZIALI RICADUTE
 - PIANO ENERGETICO DI ATENEO
 - NUOVI INTERVENTI EDILIZI
 - RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA DI EDIFICI ESISTENTI
- 9) SERVIZI E SPORT Pag. 46
- SERVIZI AGLI STUDENTI
 - BIBLIOTECHE
 - SPORT E CORRETTI STILI DI VITA
- UNIMORE 2025: UNA UNIVERSITÀ DI RICERCA CHE GUARDA AL FUTURO Pag. 48

UNA UNIVERSITÀ MULTIDISCIPLINARE PER UNA RICERCA E FORMAZIONE DI QUALITÀ

Le Università si trovano oggi di fronte a scelte strategiche fondamentali, che possono orientare il loro futuro e segnare quello delle città e dei territori che le ospitano e dell'intero Paese.

Di fronte a un quadro economico e sociale complesso, aggravato dalla pandemia, gli Atenei possono adottare un approccio difensivo, ripiegato su obiettivi e dimensioni locali e di corto respiro, oppure puntare a un ruolo su scala europea e internazionale, alla pari con i migliori poli della ricerca e della didattica.

Con questo Piano Strategico l'Università di Modena e Reggio Emilia (Unimore) sceglie decisamente la strada ambiziosa di volersi misurare con i massimi livelli nazionali e globali, mirando a consolidare e rafforzare il suo carattere di "Università di ricerca" in molti ambiti culturali, scientifici e tecnologici di grande importanza.

Solo così Unimore può garantire una didattica di eccellenza, formare studentesse e studenti ai migliori standard internazionali e al tempo stesso consolidare il forte radicamento nel territorio, rafforzandone la capacità di attirare e trattenere le competenze che saranno determinanti per l'economia e per l'intero tessuto sociale e culturale del futuro.

Vogliamo formare persone sempre più consapevoli delle sfide della sostenibilità e della inclusività, sempre più capaci di interagire criticamente con le migliori competenze e idee e di contribuire a progettare e realizzare azioni concrete per una società migliore.

Questa strada richiede la massima apertura per sviluppare tutte le sinergie con i soggetti esterni rilevanti, e al tempo stesso richiede un lavoro molto concreto e puntuale all'interno dell'Ateneo per superare le difficoltà che ancora permangono: valorizzare le persone che lavorano e studiano a Unimore e dispiegare tutte le loro potenzialità; migliorare le nostre strutture anche organizzative e gestionali; rafforzare la qualità e la sostenibilità in ogni singola scelta alla base di formazione, ricerca e attività di terza missione.

Il Piano strategico sessennale 2020-2025 dell'Università di Modena e Reggio Emilia è il documento di programmazione che definisce la visione dell'Ateneo per il prossimo futuro, declinandola in linee e finalità strategiche la cui realizzazione sarà possibile solo con il contributo quotidiano di idee e di lavoro di tutte le componenti dell'Ateneo. È il presupposto per l'elaborazione di tutti i successivi atti di pianificazione.

Il Piano sessennale si declina nel Piano biennale 2021-22, cui seguirà un Piano triennale 2023-25, che individua gli obiettivi e le azioni previste per il loro raggiungimento, nonché gli indicatori di valutazione e i relativi valori attesi al termine del periodo.

Nel quadro della rispondenza alle esigenze normative, il Piano è finalizzato a dare evidenza degli indirizzi degli Organi di governo per il periodo dell'attuale mandato rettorale, rappresenta il riferimento per la programmazione dei Dipartimenti e indica le modalità di interazione e sinergia tra diverse progettualità, sviluppate sia all'interno sia all'esterno dell'Ateneo.

CONTESTO INTERNO

Nella sua lunga storia, le cui origini risalgono al 1175, l'Ateneo è sempre stato un punto di riferimento importante per la vita scientifica, culturale, sociale delle comunità del territorio.

Con circa 30.000 studentesse e studenti attualmente iscritti ai corsi di studio di I, II e III livello e oltre 1.400 dipendenti tra personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo a tempo indeterminato, Unimore rientra dal 2017 tra gli Atenei di grandi dimensioni secondo la classificazione ministeriale¹. L'Ateneo è a rete di sedi², Modena e Reggio Emilia, a cui si affianca la città di Mantova, sede accreditata di un Corso di laurea dal 2018. È organizzato in 13 Dipartimenti e 2 Scuole, oltre che in centri dislocati sul territorio delle due province di Modena e Reggio Emilia, dove si svolgono attività di didattica, ricerca, terza missione e relativi servizi a supporto.

I 30.000 iscritti sono il risultato di un trend costantemente positivo che dal 2013 ad oggi ha portato ad una crescita complessiva del 35%, con quasi 8.000 unità in più rispetto al dato dell'a.a. 2013/14.

A fronte di questa consistente crescita della popolazione studentesca, il personale docente e ricercatore si è mantenuto pressoché stabile nel medesimo periodo, con circa 800 unità oggi attive (+2% rispetto al 2013, con un recupero significativo dopo la forte flessione del 2017). La quota di professori ordinari si mantiene stabile (rappresentando il 27% del totale), in crescita sia i professori associati (dal 32% del 2013 al 44% del totale nel 2021) sia i ricercatori a tempo determinato (oggi pari al 14% del personale docente e ricercatore), che stanno progressivamente subentrando ai ricercatori universitari (oggi al 15%).

Il personale tecnico amministrativo, altra componente fondamentale per il funzionamento dell'Ateneo, registra un trend generalmente decrescente, con quasi 90 unità in meno rispetto al 2013 (-12%).

Tra le attività a sostegno del territorio, per l'Ateneo assume un ruolo rilevante quella assistenziale, erogata principalmente in convenzione con l'Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena e l'Azienda Sanitaria – IRCCS di Reggio Emilia, con un importante impatto sul sistema sanitario e sulla tutela della salute pubblica.

La crisi pandemica del 2020 ha portato anche in Unimore cambiamenti immediati e profondi in tutte le principali attività. La prima reazione ha preso la forma di risposta all'emergenza medica, con un determinante contributo del personale universitario medico-sanitario. Altra emergenza si è rivelata quella organizzativa, cui si è fatto fronte grazie a gruppi di lavoro per riadattare strutture e processi dell'Ateneo alla transizione improvvisa verso modelli e pratiche radicalmente differenti. Si è così accelerata la transizione verso la digitalizzazione dei flussi di lavoro. Anche sulla base di quella esperienza critica, Unimore sta ridefinendo l'organizzazione interna, processo che continuerà a richiedere un forte impegno di cambiamento anche nel prossimo futuro.

Il massimo sforzo è stato esercitato per rispondere, nel pieno della crisi pandemica, al disagio di studenti e studentesse, specialmente provenienti da fuori regione e internazionali, aumentando la comunicazione e la disponibilità all'ascolto, fornendo dispositivi per poter fruire della didattica a distanza, semplificando e digitalizzando le pratiche amministrative.

Il trasferimento in modalità telematica dell'attività didattica frontale e di orientamento all'entrata, degli esami e delle sessioni di laurea ha richiesto uno sforzo collettivo e una forte capacità di adattamento. Tutte le strutture sono state coinvolte per permettere la continuità didattica e l'interazione con gli studenti in remoto. È in atto il percorso verso il ritorno in presenza di tutte le attività didattiche.

¹ Classifica Censis delle Università Italiane (edizione 2017/18).

² L'organizzazione dell'Ateneo è, dal 1998, a "rete di sedi universitarie" (art. 1 dello Statuto).

L'attività di ricerca è proseguita, pur nelle difficoltà legate all'interruzione temporanea di buona parte delle attività laboratoriali. L'attività progettuale e di risposta a bandi regionali ed europei è rimasta molto intensa.

CONTESTO ESTERNO L'IMPATTO DELLA CRISI PANDEMICA

La pandemia Covid-19 ha generato un trauma collettivo con effetti profondamente negativi sull'economia, sulle relazioni sociali, sulle abitudini quotidiane di vita delle persone. Si stima che la pesante riduzione del PIL verificatasi nel 2020 possa essere recuperata, nei principali paesi europei, solo tra il 2022 e 2023, con differenze tra le realtà nazionali [Figura 1].

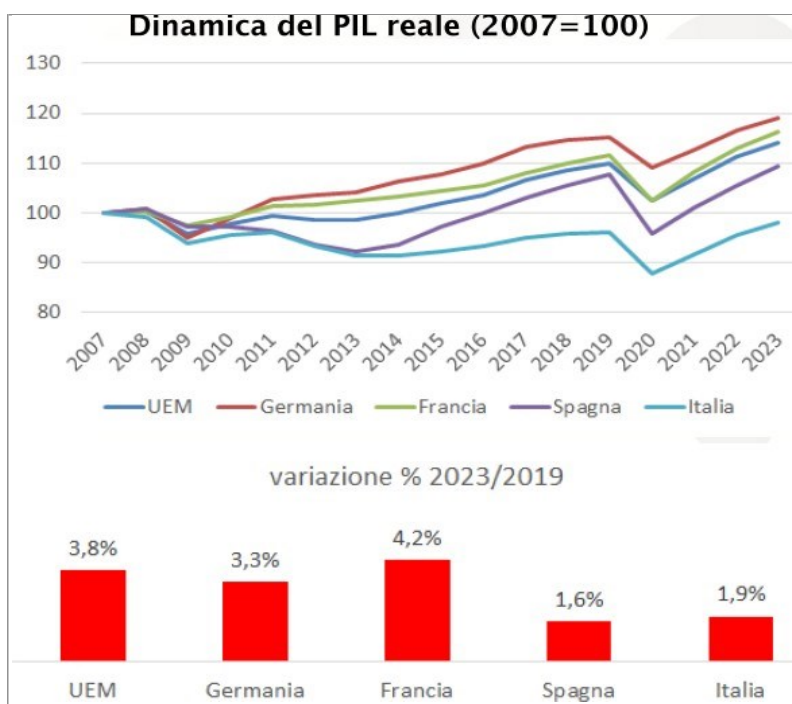


Figura 1. Tempi di recupero pre-COVID previsti sul PIL reale (2007=100)
Fonte: Scenari previsionali Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna, ART-ER (aprile 2021)

L'Emilia-Romagna è stata tra le regioni italiane maggiormente colpite dall'epidemia Covid-19, anche per la posizione baricentrica a livello nazionale. In tale scenario la caduta del PIL regionale causata dalla pandemia è stata intensa, con un impatto negativo su tutte le componenti della domanda interna e di quella estera [Figura 2] e un pesante impatto sociale in termini di perdita di posti di lavoro e di alloggi.

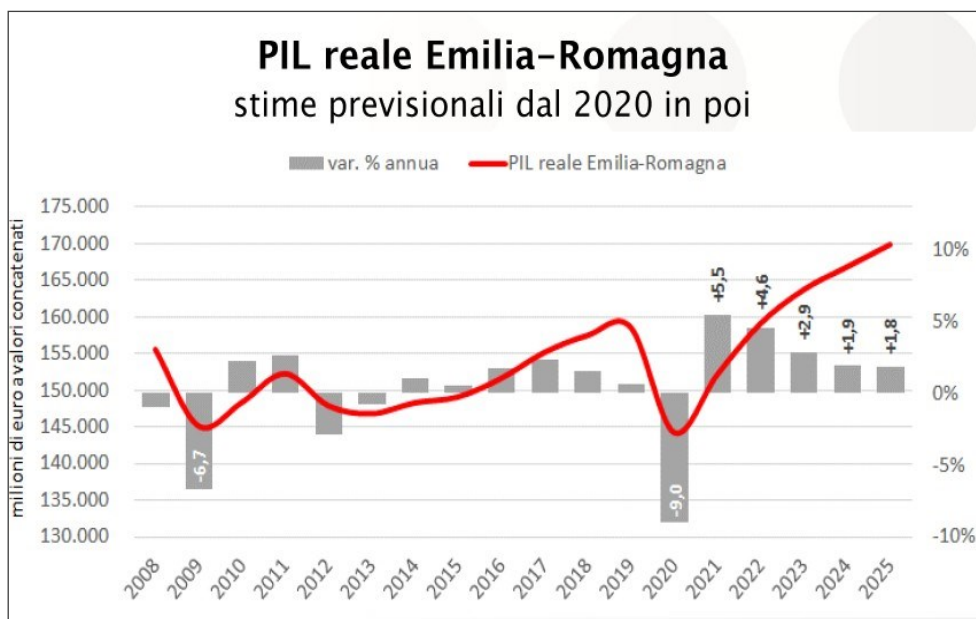


Figura 2. PIL reale Emilia-Romagna (variazione %).

Fonte: Scenari previsionali Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna, ART-ER (aprile 2021)

Nel 2021 si prevede una forte crescita del numero di persone in cerca di occupazione (+12%); già dal 2022 si attende però una sensibile ripresa occupazionale.

Le stime più recenti indicano nel 2022 il ritorno del PIL regionale al livello pre-Covid, grazie ad una ripresa sostenuta delle importazioni, degli investimenti e delle esportazioni [Figura 3]. Nel 2021 la ripresa stimata riguarderà tutti i macro-settori, con una variazione maggiore per quanto riguarda le costruzioni (+11,6%), per effetto degli incentivi statali (bonus ristrutturazioni) e una ripresa molto più contenuta dei servizi.

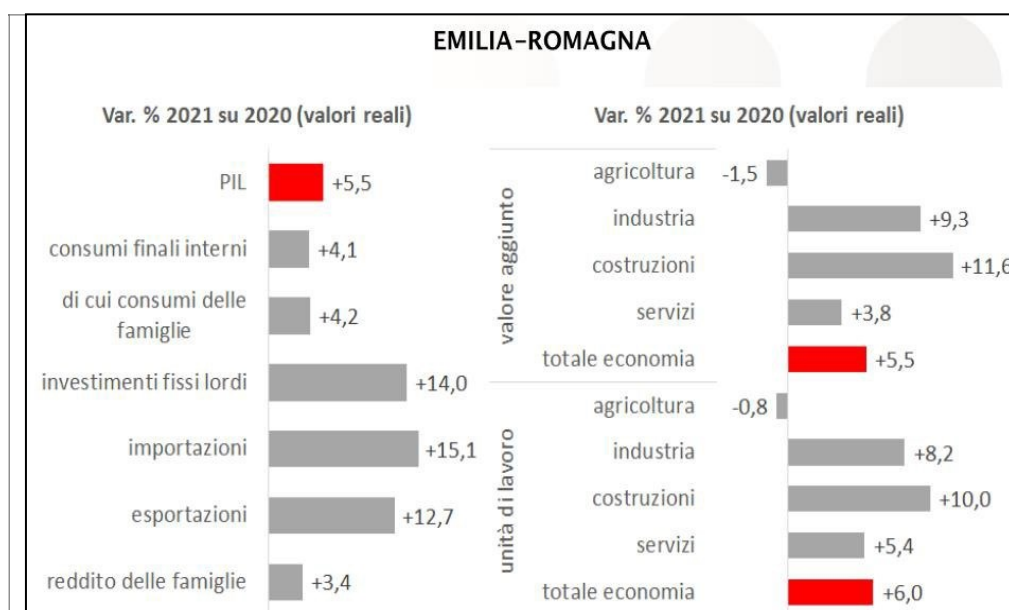


Figura 3. Stime di crescita per le componenti del PIL regionale, 2021

Fonte: Scenari previsionali Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna, ART-ER (aprile 2021)

Modena e Reggio Emilia, principali territori di riferimento per Unimore, assumono una rilevanza fondamentale per il sistema economico regionale, soprattutto nella sua componente manifatturiera e nel contributo alle esportazioni. Insieme, le due province contano per circa un terzo del valore aggiunto pro capite regionale (dati 2019: 17,3% Modena, 12,1% Reggio Emilia; seconda e terza provincia dopo Bologna, 25,9%) [Figura 4]. A livello nazionale, sempre nel 2019, Modena si colloca al quarto posto tra le province italiane, con 36 mila euro per abitante, e Reggio Emilia al decimo posto con 33 mila euro [Figura 5]

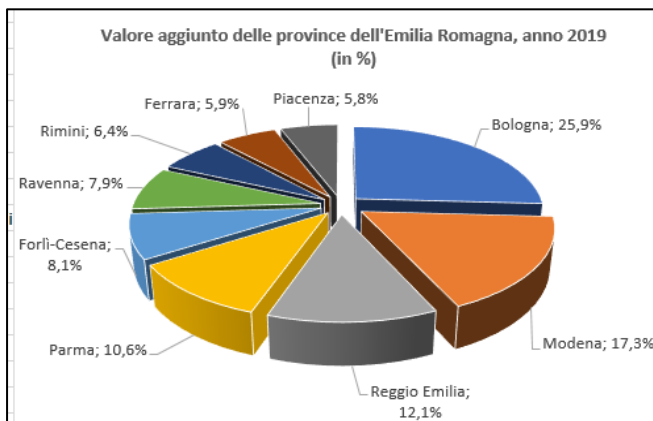


Figura 4. Valore aggiunto delle province dell'Emilia-Romagna (% del valore aggiunto regionale), anno 2019
Fonte: Centro Studi e Statistica Camera di Commercio di Modena - elaborazione dati Unioncamere

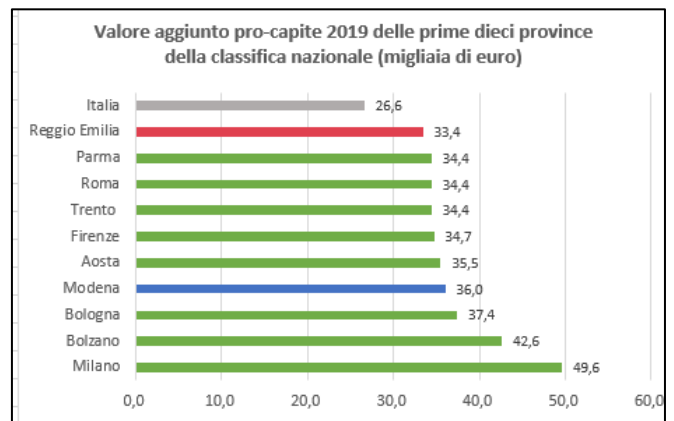


Figura 5. Prime dieci province italiane per valore aggiunto pro-capite (migliaia di euro), 2019
Fonte: Centro Studi e Statistica Camera di Commercio di Modena - elaborazione dati Unioncamere

Anche se la crisi pandemica non ha mancato di avere riflessi pesanti su queste due province, le prospettive di ripresa sono già significative nel 2021, con recuperi importanti attesi nella manifattura. Meno incisiva la capacità di recupero attesa per i servizi, mentre molta attenzione dovrà essere puntata sulla capacità di ripresa delle Piccole Medie Imprese (PMI), che costituiscono l'ossatura numericamente portante delle imprese emiliano-romagnole e un bacino fondamentale di innovazione diffusa.

UN SISTEMA TERRITORIALE RESILIENTE E INNOVATIVO

I territori in cui Unimore agisce hanno senza dubbio espresso una forte capacità di resilienza nel recente passato, sapendo reagire alla crisi economica globale del 2008, al sisma del 2012 e durante l'attuale crisi pandemica, che è andata a incidere su un contesto molto solido, che nel 2019 veniva da sette anni di crescita consecutiva del reddito disponibile pro-capite; a livello regionale, questo mostra valori più alti della media di crescita delle regioni del Nord Italia [Figura 6] e con indicatori di qualità della vita assai elevati a livello nazionale.

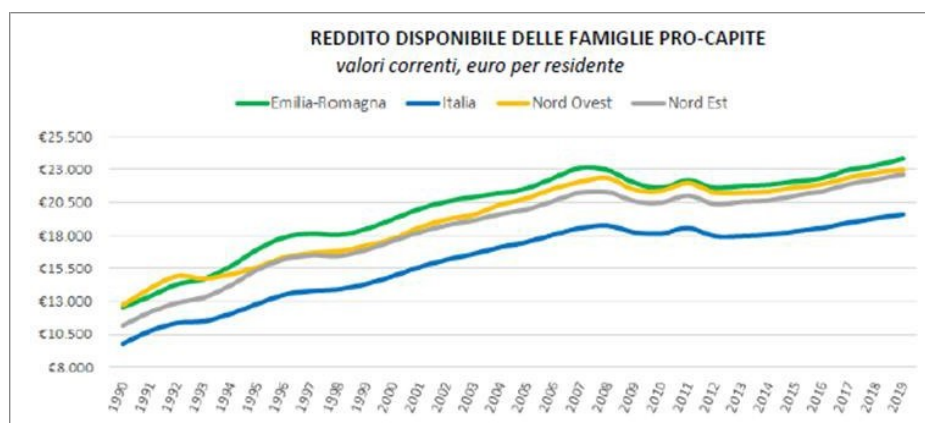


Figura 6. Reddito disponibile delle famiglie pro-capite.

Fonte: Documento di Analisi e Programmazione Strategica Triennale (DAPST) – Revisione 3 – 2020, ART- ER

Le Startup innovative nate e/o transitate in Emilia-Romagna nel periodo 2013-2020 sono 1.821, con la maggior concentrazione nel territorio di Bologna, seguita dalla provincia di Modena al secondo e dalla provincia di Reggio Emilia al quarto posto.

Con riferimento all'anno 2019, gli spin off universitari in Emilia-Romagna attualmente attivi sono 160, con spazi di crescita molto consistenti anche in futuro. Sono stati 43 gli spin off incubati nella storia di Unimore, di cui 12 negli ultimi 4 anni. Di questi – dato rilevante – 27 sono ancora imprese attive e alcune si sono consolidate sul mercato.

I DIVARI DA COLMARE

L'Emilia-Romagna mostra, a livello nazionale, un ottimo posizionamento su molti indicatori in ambito di istruzione, ricerca e innovazione, sensibilmente migliori rispetto al dato medio italiano e dell'area nord-est. Su alcuni di questi indicatori, tuttavia, permane un ritardo rispetto alla media europea, e in particolare in rapporto a quelle regioni che costituiscono il vero benchmark competitivo per l'Emilia-Romagna in ambito di specializzazioni manifatturiere (es., Baden Württemberg, Nord Reno Vestfalia). È un ritardo da colmare in fretta, soprattutto alla luce delle esigenze pressanti del futuro post-pandemia, sia per fronteggiare i bisogni urgenti e profondi del sistema economico e sociale sia per valorizzare al massimo le opportunità di investimento rese disponibili dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dagli altri fondi nazionali e comunitari erogati in supporto alla ripresa.

Analoghe riflessioni possono essere fatte sul livello di istruzione. In linea con la strategia di Europa 2020 di riduzione della dispersione scolastica. L'Emilia-Romagna negli ultimi anni ha ridotto la quota dei giovani di 18-24 anni che abbandonano precocemente gli studi, arrivando all'11% del 2019 (a fronte della media nazionale del 13%). Sempre nel 2019, tra i residenti adulti dell'Emilia-Romagna, il 25% possedeva un titolo di studio terziario (laurea o post-laurea), dato superiore a quello nazionale (23%) e del Nord-Est (22%). Tuttavia, questo dato è ancora distante dal 37% rilevato nell'UE e dal target del 40% fissato nella Strategia Europa 2020.

L'urgenza nel recupero di questo divario è accresciuta dalla evidente correlazione tra crescita occupazionale e livello di istruzione. Nel 2019, la crescita degli occupati regionali risulta infatti trainata dall'aumento dell'occupazione delle persone con diploma (+12.400 occupati, pari a +1,3% rispetto al 2018) e soprattutto con laurea e titolo post-laurea (+21.600, +4,5% rispetto al 2018), mentre gli occupati con titolo inferiore al diploma risultano in sostanziale contrazione. Gli occupati con titolo di laurea raggiungono la quota del 24,7% del totale, al di sopra del dato del Nord Est (22,6%) e di quello nazionale

(23,4%), ma ancora ben distante dalla media dell'UE (35,9%), che è in crescita in tutti i paesi.

Il confronto con i dati delle regioni europee alla frontiera dello sviluppo economico e tecnologico conferma l'assoluta necessità di un'accelerazione nella capacità dell'Emilia-Romagna di investire in ricerca, in innovazione, in qualificazione e competenze delle persone. Il sistema degli Atenei regionali si pone in prima linea in questo sforzo collettivo per colmare i divari ancora esistenti.

In questa direzione, un'assoluta priorità avrà la politica regionale tesa alla valorizzazione delle opportunità emergenti dal nuovo programma Horizon Europe. La regione Emilia-Romagna con la Strategia regionale di Specializzazione intelligente di ricerca e innovazione 2021-2027 ha offerto il quadro entro cui i soggetti regionali, Università incluse, dovranno affrontare le grandi sfide della politica di coesione UE [Figura 7].



Figura 7. Sfide UE e specializzazioni produttive regionali: Le priorità delle S3 Emilia-Romagna 2021-2027
 Fonte: Tavolo Patto per il Lavoro e per il Clima - Regione Emilia-Romagna, 2021

Entro questo quadro, Unimore sta operando e opererà nell'orizzonte strategico 2020-2025 per dare un tangibile supporto alle strategie regionali e per rafforzare il suo contributo allo sviluppo economico, culturale e sociale dei territori di riferimento.

Un'ulteriore grande opportunità è offerta dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) recentemente approvato dal Parlamento, articolato in 16 Componenti, raggruppate in 6 Missioni che recepiscono e riflettono gli assi strategici e prioritari [Figura 8].



Figura 8. Missioni del Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (RRF) e fondi previsti. Fonte: testo PNRR approvato dal Parlamento italiano

Il Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (RRF) si accompagna al Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa (REACT-EU) e ad altre risorse sinergiche nazionali e comunitarie. Il solo RRF garantisce risorse per 191,5 miliardi di euro, da impiegare nel periodo 2021- 2026, delle quali 68,9 miliardi sono sovvenzioni a fondo perduto.

Una componente importante del Piano sarà gestita dal Ministero dell'Università e della Ricerca. In particolare, Unimore, sulla base delle azioni fin qui accennate e descritte in maggior dettaglio nel prosieguo del piano strategico sessennale, ritiene di poter dare un contributo importante alle Missioni 4 C1 e 4 C2.

La Missione 4 C1 “POTENZIAMENTO DELL’OFFERTA DEI SERVIZI DI ISTRUZIONE: DAGLI ASILI NIDO ALLE UNIVERSITÀ” ha tra gli obiettivi: favorire l’accesso all’università, rendere più rapido il passaggio al mondo del lavoro e rafforzare gli strumenti di orientamento nella scelta del percorso universitario, riformare e aumentare i dottorati di ricerca, garantendo una valutazione continua della loro qualità.

La Missione 4 C2 “DALLA RICERCA ALL’IMPRESA” ha come obiettivi: rafforzare la ricerca e favorire la diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese, sostenere i processi per l’innovazione e il trasferimento tecnologico, potenziare le infrastrutture di ricerca, il capitale e le competenze di supporto all’innovazione.

Nell’insieme, la complessità strategica e la dimensione senza precedenti degli investimenti previsti a livello europeo, nazionale e regionale richiedono un impegno congiunto delle diverse componenti dell’Ateneo, in ottica multidisciplinare e di collaborazione con altre realtà, per cogliere al meglio le opportunità offerte.

LINEE STRATEGICHE DI UNIMORE

In un contesto esterno così dinamico e segnato da eventi critici epocali, l'Ateneo si impegna a mantenere e rafforzare il legame con le istituzioni politiche, sociali e culturali e con gli enti del mondo produttivo e dei servizi.

Unimore crede fortemente che *qualità* sia la parola chiave per un futuro sostenibile dei nostri territori. In quest'ottica gli investimenti dei prossimi anni in competenze delle persone, tecnologie, infrastrutture, ricerca, inclusione sociale, sostenibilità ambientale e digitalizzazione, resi possibili dai piani di sviluppo europei, nazionali e regionali, potranno sostenere strategie di rilancio in grado di posizionarci sulla frontiera delle regioni europee più avanzate.

Il costante rafforzamento e aggiornamento della missione educativa ha rappresentato e continuerà a rappresentare una priorità strategica di Unimore, in linea con le sfide europee orientate a creare una società intelligente, ovvero capace di investire nei settori dell'istruzione, della ricerca e dell'innovazione e di crescere attraverso la conoscenza. Attraverso la sua missione educativa, Unimore agirà nei prossimi anni per migliorare la capacità di reazione del contesto esterno, generando nuovo capitale umano altamente formato e, per suo tramite, offrendo stimoli costanti all'innovazione del territorio.

Le strategie messe in campo per l'offerta formativa sono rivolte a costruire, attraverso un dialogo aperto con gli interlocutori esterni, percorsi di studio capaci di contrastare problemi storici dell'istruzione terziaria (eccessiva durata degli studi, abbandono del percorso prima dell'ottenimento della laurea). Nel contempo, si mira ad offrire contenuti e metodi nuovi, che possano incrociare le principali traiettorie di innovazione futura al fine di facilitare l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e a rispondere alla diffusa domanda di professionisti altamente qualificati e di competenze avanzate, soprattutto nei settori più trainanti del tessuto produttivo.

Il ruolo formativo di Unimore sarà di stimolo ad una crescita di qualità, fortemente orientata dai criteri della sostenibilità ambientale, investendo con approccio multi- e interdisciplinare su diversi ambiti culturali e professionali, su contesti scientifici ad alto potenziale di sviluppo di impresa e sul rafforzamento di programmi a sostegno dello sviluppo delle competenze imprenditoriali, in pieno allineamento con le strategie regionali (S3 RER 2021-2027).

Unimore si impegna altresì ad investire maggiormente nei percorsi di formazione post laurea, contribuendo direttamente alla continua trasformazione della conoscenza nella società e nel lavoro.

Con tali finalità, si rafforzeranno le collaborazioni in ambito didattico a livello nazionale e internazionale, e proseguiranno quelle con le altre realtà accademiche del territorio (gli Atenei di Bologna, Ferrara, Parma e, dal 2018, la Fondazione UniverMantova), potenziando ulteriormente, in questo modo, l'integrazione con il sistema economico, sociale e culturale di riferimento.

Altra fondamentale priorità strategica riguarda il campo della ricerca, per la quale l'Ateneo si propone di sostenere e incrementare l'attività e l'attrattività dei suoi dipartimenti e centri, e il numero di ricercatori impegnati. Il buon posizionamento di Unimore tra gli Atenei italiani nella classifica delle migliori Università al mondo e il crescente successo in bandi competitivi a livello europeo dimostra la vitalità culturale e scientifica di molte aree dell'Ateneo. Si è tuttavia consapevoli che è necessario uno consistente sforzo ulteriore per potenziare le risorse finanziarie e di personale, le infrastrutture laboratoriali e la strumentazione dedicate alla ricerca, in particolare di base.

Unimore condivide questo impegno con il contesto territoriale per sostenere gli investimenti e raggiungere le scale di attività adeguate; in questo senso risultano necessari interventi congiunti in attività quali il finanziamento di ricercatori a tempo determinato, borse di dottorato e, in generale, attività di ricerca collaborativa.

La declinazione del PNRR per i finanziamenti di competenza del Ministero dell'Università e Ricerca (MUR) rappresenta in quest'ottica una grande occasione di rilancio, temporalmente coincidente con il presente piano. Unimore è pronta a mettere in gioco le proprie competenze e relazioni per inserirsi in reti in grado di competere in progetti di ampio respiro, anche relativi alle grandi sfide della transizione ecologica, dell'innovazione digitale e tecnologica, del sistema sanitario e dell'inclusione sociale.

In ambito di Terza Missione, Unimore si propone di moltiplicare gli sforzi per diffondere e valorizzare i risultati della ricerca scientifica nell'ambiente esterno, in un'ottica di sistema e secondo modalità innovative e partecipative, con l'obiettivo di coinvolgere una pluralità di pubblici di riferimento: dai cittadini e dalla società civile, ai soggetti istituzionali, alle imprese e alle organizzazioni sociali e di terzo settore. Le caratteristiche del sistema regionale rappresentano un terreno fertile su cui innestare le competenze e le potenzialità dell'Ateneo, con il sostegno ad una crescita di qualità dei settori di punta e il riposizionamento competitivo delle filiere più colpite dalla crisi. Il ricorso a modelli di *Open Innovation* sarà perseguito con coerenza, così da valorizzare idee e competenze presenti all'interno dell'ateneo combinandole con proposte, soluzioni e competenze tecnologiche che arrivano dall'esterno, in particolare da imprese, startup, altre Università e istituti di ricerca e consulenza.

Si intende inoltre potenziare le attività di *Public Engagement*, aumentare significativamente il contributo dato alla formazione continua e ricorrente, valorizzare e rafforzare l'accessibilità a un pubblico ampio del patrimonio museale e archivistico dell'Ateneo, ampliare le attività di terza missione in ambito biomedico e per la tutela della salute pubblica.

Si ritiene essenziale per questi scopi proseguire nella stretta collaborazione con la Regione Emilia-Romagna nei diversi ambiti in cui questa può avvenire: dal finanziamento di strumenti per il diritto allo studio, agli alloggi e alle residenze studentesche, agli assegni di ricerca e al sostegno per la formazione post-laurea, alla condivisione di progetti di ricerca in settori chiave quali ad esempio agro-alimentare, *automotive* e mobilità sostenibile, energia pulita, edilizia e costruzioni, industria culturale e creativa, industria della salute e del benessere, innovazione dei servizi e inclusione sociale.

Parte integrante di questo impegno sarà costituito dalle attività che Unimore svolge attraverso i Tecnopoli della Rete Alta Tecnologia dell'Emilia-Romagna (Modena, Reggio Emilia, Mirandola), canale privilegiato di contatto con il mondo produttivo e dei servizi.

La priorità nell'ambito dell'internazionalizzazione si declina in primo luogo nell'offrire ai nostri studenti e al nostro personale competenze e opportunità utili in un contesto lavorativo globale. In quest'ottica sarà essenziale, oltre a potenziare gli insegnamenti in lingua inglese, attivare convenzioni con Atenei e realtà industriali di altre nazioni per favorire la mobilità dei nostri studenti, soprattutto per i Dottorati di ricerca quale strumento di connessione tra didattica e ricerca.

La capacità di attrarre più studenti e ricercatori dall'estero, parallelo obiettivo strategico, sarà direttamente proporzionale alla possibilità di offrire un ambiente realmente attrattivo dal punto di vista della didattica, della ricerca e del welfare.

L'innovazione dei processi e assetti organizzativi rappresenta per Unimore un obiettivo fondamentale da raggiungere nell'arco temporale 2020-2025. Il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, così come delineati nel seguito, sarà cruciale per migliorare la generale qualità del sistema, per l'accrescimento dei livelli di servizio e per dare supporto adeguato alla progettualità strategica, nonché per migliorare le condizioni di lavoro e il benessere di lavoratori e lavoratrici.

Il piano si propone di pervenire, fin dal primo arco biennale, ad una profonda trasformazione digitale di tutte le attività dell'Ateneo, che si muoverà contestualmente e in coerenza col complessivo cambiamento organizzativo e con l'importante ricambio generazionale del personale nei prossimi anni. Parallelamente,

una comunicazione efficace sia all'interno sia all'esterno costituirà lo strumento indispensabile per rafforzare ulteriormente l'identità dell'Ateneo, la sua riconoscibilità e la percezione positiva e propulsiva che di essa hanno i diversi interlocutori di riferimento. Non meno importante, è necessario ritrovare a tutti i livelli una sinergia e sintonia di obiettivi tra personale docente e ricercatore, tecnico e amministrativo, nell'ottica di un Patto di Ateneo per l'Assicurazione della Qualità, per il miglioramento continuo dei processi e dell'ambiente di lavoro.

Unimore è una istituzione statale le cui finalità hanno una natura sociale, che riconosce in studenti e studentesse il nucleo fondante della propria comunità. Deve fornire loro i mezzi per raggiungere i propri obiettivi e soddisfare le proprie aspirazioni, anche al di là della formazione teorica curricolare, offrendo nuove modalità didattiche, adottando iniziative che garantiscano piena inclusività e facilitino il senso di appartenenza alla comunità universitaria e la promozione di una cittadinanza attiva e responsabile, fungendo da catalizzatore verso il mondo del lavoro e favorendo i progetti di internazionalizzazione e mobilità.

L'Ateneo si impegna ad innalzare il tasso di istruzione affiancandosi alle famiglie di studenti e studentesse con aiuti e benefici per agevolare gli studi, evitare fenomeni di abbandono forzoso, coinvolgendo in questa direzione enti locali, fondazioni di origine bancarie, imprese.

Di non minore importanza, Unimore ha il dovere di supportare i propri studenti con un'offerta di welfare coerente alla domanda. Sarà quindi fondamentale migliorare la qualità e dimensione delle strutture edilizie per la didattica, per la ricerca e per lo sport, oggi non pienamente adeguate anche per l'incremento del numero di studenti del recente passato, nell'ottica di un Ateneo sostenibile e inclusivo.

In questo contesto sarà strategico il rapporto con le città e i territori di Modena, Reggio Emilia e Mantova, con cui progettare e sviluppare modelli sostenibili di città universitaria in grado di soddisfare le esigenze di alloggi e innalzare il livello dei servizi agli studenti e al personale di Unimore e, contemporaneamente, di proporsi come esempi di comunità aperte alla conoscenza e allo sviluppo individuale e collettivo.

Gli obiettivi racchiusi nel Piano strategico di Unimore si inseriscono, dunque, in questa prospettiva di sviluppo degli individui e della collettività, nonché del territorio tutto. Essi puntano a numerosi ambiti di intervento e raccolgono il contributo di tutte le componenti valorizzandone lo spirito di iniziativa e il senso di appartenenza all'istituzione. Il piano è composto da tre capitoli iniziali relativi alle missioni fondamentali dell'Ateneo (Formazione, Ricerca, Terza Missione) e da successivi capitoli riguardanti altri ambiti di intervento di natura trasversale o specifica.

ANALISI SWOT

L'analisi SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) qui riportata offre una rappresentazione sintetica dei punti di forza e debolezza interni di Unimore e delle condizioni favorevoli (opportunità) e sfavorevoli (minacce) del contesto esterno.

PUNTI DI FORZA

- Ottimi giudizi dei laureati sui CdS e tasso di occupazione dei laureati (primi in regione)
- Numerosi stage e tirocini aziendali
- Buona attrattività di LM di studenti provenienti da altri atenei
- Adeguata presenza universitaria nelle attività assistenziali sanitarie delle due città
- Qualità della ricerca superiore alla media nazionale in 10 delle 16 aree disciplinari (R>1, VQR 2011-2014)
- Presenza di ricercatori di eccellenza di livello nazionale e internazionale
- Crescente capacità di attrarre risorse in bandi competitivi per la ricerca

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Rapporto studenti/docenti da monitorare con attenzione
- Spazi da potenziare per la didattica e la ricerca
- Risultati modesti, a raffronto con Atenei del nord-est, sul piano della regolarità del percorso formativo
- Limitate soluzioni di foresteria per studenti e docenti offerte dal territorio
- Scarsa attrattività studenti da altre regioni (ad eccezione di LM) e dall'estero
- Organizzazione interna e condivisione delle informazioni
- Attrattività di risorse da parte delle realtà territoriali e produttive

OPPORTUNITÀ

- Piani europei, nazionali e regionali di rilancio
- Contesto territoriale storicamente produttivo
- Presenza di aziende, fondazioni, enti e istituzioni del territorio fortemente interessati a collaborare con l'Ateneo
- Nuove opportunità legate alla lotta all'emergenza sanitaria
- Interazioni con Atenei regionali

MINACCE

- Conseguenze economiche e sociali della pandemia
- Ripercussioni psicologiche e comportamentali della pandemia sulla comunità accademica

1. LA FORMAZIONE

Unimore persegue, come Università pubblica, il fine di contribuire al benessere e allo sviluppo della comunità attraverso la produzione di conoscenza resa possibile dalla ricerca, lo sviluppo delle applicazioni che da essa discendono e la trasmissione di tale sapere alle nuove generazioni e più in generale alla società, mediante attività di alta formazione (Linee di indirizzo di Ateneo per la formazione, approvate dal Senato Accademico il 21 gennaio e dal Consiglio di Amministrazione il 24 gennaio 2020).

Da questo discendono come compiti istituzionali: la definizione di profili culturali e professionali ad alta qualificazione coerenti con le esigenze e le prospettive di sviluppo futuro della società e del mercato del lavoro, la messa a disposizione delle risorse didattiche per le esigenze di innovazione e di formazione continua e ricorrente, il dialogo e il confronto con le realtà territoriali, nazionali e internazionali.

Unimore si impegna a mettere in atto azioni di assicurazione della qualità dei propri Corsi di Studio (CdS), coordinate con politiche opportunamente definite e con una programmazione didattica basata su adeguate risorse in termini di docenza, strutture e servizi agli studenti. Unimore favorisce l'ingresso di studenti e studentesse, in misura coerente con le proprie dotazioni e compatibile con la sostenibilità di elevati livelli di qualità della didattica e della ricerca e agisce in questo senso premiando il merito in ingresso, con adeguate politiche di orientamento, selezione e diritto allo studio; in itinere con azioni per il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze acquisite; in uscita con attività di supporto agli stage aziendali e di *job placement*. Intende mettere in atto misure adeguate per ridurre la dispersione studentesca.

Infine, Unimore si impegna a sviluppare e implementare nuove forme di didattica di qualità, anche come strumento per incrementare le opportunità di accesso ai corsi di studio e alla formazione continua nonché la loro fruizione da parte di studenti e studentesse lavoratori/lavoratrici e fuori sede.

Unimore mantiene la propria vocazione di Università multidisciplinare e sostiene la valorizzazione della collaborazione interdisciplinare, attraverso un'offerta formativa che copre molteplici aree tematiche - Salute, Scienze, Società e Cultura, Tecnologia, Vita - e che trova collocazione nelle strutture dipartimentali in relazione alle loro singole specificità e vocazioni di ricerca.

Entro questa cornice l'individuazione dei nuovi corsi di studio da istituire mirerà a cogliere istanze e proposte rispondenti a criteri quali innovazione, internazionalizzazione, specificità e vocazioni territoriali di alto profilo.

Coerentemente con le citate Linee di Indirizzo, nel sessennio 2020-2025 Unimore intende migliorare la qualità della didattica di Ateneo e, di conseguenza, il proprio posizionamento a livello nazionale e internazionale, con conseguente incremento dell'attrattività dell'Ateneo.

Per quanto riguarda l'offerta didattica di 1° e 2° livello, Unimore offre nell'anno accademico 2021/2022 90 CdS, di cui 10 a titolo congiunto e 5 con Università straniera: 15 nell'area Salute, 13 nell'area Scienze, 29 nell'area Società e Cultura, 22 nell'area Tecnologia, 11 nell'area Vita.

Nel confronto con altri Atenei italiani sulla qualità del percorso formativo e sugli sbocchi occupazionali, la situazione di Unimore mostra due facce. Da un lato, Unimore occupa le prime posizioni in diverse classifiche degli Atenei italiani relativamente alla didattica; in particolare, la Classifica Censis delle Università italiane 2020/21 (<https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universita%3%A0-italiane-edizione-20212022-1>) pone Unimore al 1° posto come occupabilità e al 7° posto della classifica generale tra i grandi Atenei.

Dall'altro lato, il tasso di abbandono tra il 1° e il 2° anno è più alto rispetto ad altri Atenei dell'area geografica di riferimento (Nord-Est), e parallelamente il numero di CFU acquisiti tra il 1° e il 2° anno è minore (fonte: ANVUR). Questi dati mostrano come, pur partendo da un elevato numero di matricole, in

molti CdS il numero di laureati sia nettamente inferiore, non rispondendo in modo pienamente adeguato alle richieste del territorio; inoltre, questa situazione grava molto sul primo anno, in cui i docenti si trovano in diversi Corsi con numeri elevati di studenti da seguire a scapito della qualità. Si rende quindi necessario intervenire a supporto del percorso formativo degli studenti, anche attraverso l'ampliamento e la riqualificazione degli spazi didattici.

Per quanto riguarda l'offerta didattica post-laurea e la formazione continua, l'attuale offerta di Unimore è progettata e gestita in modo frammentato: l'iniziativa è lasciata spesso ai singoli docenti e la gestione affidata ai singoli dipartimenti. Anche se l'offerta risponde alle esigenze del territorio, emergono due criticità. Da un lato manca una struttura centralizzata di coordinamento che permetterebbe di sfruttare al meglio le potenzialità formative, anche interdisciplinari, dell'Ateneo. Dall'altro lato, la gestione nei dipartimenti mostra alcune inefficienze. Si rende quindi necessario rendere più completa, attrattiva e efficace l'offerta post-laurea, relativa in particolare a master, corsi di perfezionamento e iniziative simili.

Alla luce di ciò, Unimore si pone nell'arco temporale sessennale del presente piano alcune finalità strategiche, delineate nel seguito insieme alle azioni principali e ai risultati attesi, volte al miglioramento dei processi e dei risultati nell'area della didattica. Nei piani 2021/2022 e 2023/2025 tali finalità verranno declinate in obiettivi strategici e verranno indicate le azioni specifiche per raggiungere gli obiettivi stessi.

Le finalità per il sessennio 2020-2025 nell'area della didattica sono:

1. Migliorare l'offerta formativa in termini di qualità, sostenibilità e possibile ampliamento della didattica
2. Ridurre la dispersione studentesca nei Corsi di Studio
3. Rendere più attrattiva l'offerta post laurea, continua e ricorrente

MIGLIORARE L'OFFERTA FORMATIVA IN TERMINI DI SOSTENIBILITÀ, QUALITÀ E POSSIBILE AMPLIAMENTO DELLA DIDATTICA

Al fine di assicurare la qualità della didattica e migliorare l'offerta formativa in termini di possibile ampliamento, sostenibilità e qualità dei propri corsi di studio, Unimore prevede le seguenti azioni:

- L'ottimizzazione dell'offerta formativa esistente;
- L'ottimizzazione dei carichi didattici.
- L'istituzione di nuovi CdS secondo criteri strategici per l'Ateneo;
- La creazione di nuove infrastrutture didattiche e la riqualificazione di quelle esistenti;
- La formazione dei docenti alla didattica;

I risultati attesi a fronte delle azioni precedenti sono i seguenti:

- Un miglioramento della qualità e della sostenibilità dell'offerta didattica per tutti i CdS.
- Una maggiore attrattività dell'offerta formativa secondo le linee strategiche dell'Ateneo;
- Una maggiore disponibilità di spazi e infrastrutture per le attività didattiche;

RIDURRE LA DISPERSIONE STUDENTESCA

Al fine di ridurre la dispersione studentesca degli studenti dei Corsi di Studio, Unimore prevede le seguenti azioni:

- Potenziare l'orientamento in ingresso, rendendolo più capillare ed efficace, in modo da rendere più consapevoli gli studenti relativamente ai percorsi proposti dai vari Corsi di Studio;
- Potenziare il tutorato in itinere anche con modalità innovative di didattica integrativa e laboratoriale, in modo da sostenere gli studenti nel loro percorso formativo, in particolare gli

studenti che, pur avendo le potenzialità per proseguire il loro percorso nel Corso scelto, manifestano difficoltà.

I risultati attesi a fronte delle azioni precedenti sono i seguenti:

- Un consolidamento del numero di immatricolati, tale da rendere sostenibile la didattica;
- La diminuzione del numero di abbandoni, in particolare tra il primo e il secondo anno, per permettere a un numero maggiore di studenti di completare il loro percorso formativo;
- Un miglioramento del rapporto tra laureati e immatricolati, per aumentare il numero di laureati e meglio soddisfare le esigenze del territorio.

RENDERE PIÙ ATTRATTIVA L'OFFERTA POST-LAUREA, CONTINUA E RICORRENTE

Al fine di rendere più attrattiva l'offerta post laurea, continua e ricorrente, Unimore prevede le seguenti azioni:

- Il potenziamento e coordinamento a livello centralizzato dell'offerta;
- L'ottimizzazione della gestione dell'offerta post-laurea continua e ricorrente.

I risultati attesi a fronte delle azioni precedenti sono i seguenti:

- L'attrazione di un flusso crescente di studenti e quindi di risorse dalla formazione post- laurea, continua e ricorrente con una offerta di qualità e coerente con i fabbisogni e le prospettive professionali e occupazionali;
- La diminuzione del carico di lavoro delle strutture periferiche per la gestione dei percorsi post-laurea.

2. LA RICERCA

Coerentemente con le «Linee di indirizzo di Ateneo per la Ricerca» (documento approvato nelle riunioni del Senato Accademico del 11 febbraio e del Consiglio di Amministrazione del 12 febbraio 2020), Unimore riconosce l'importanza della ricerca e persegue il fine di contribuire al benessere e allo sviluppo della comunità attraverso la produzione di conoscenza generata dalla ricerca e lo sviluppo delle applicazioni che da essa discendono.

Considera inoltre la ricerca una priorità non solo per lo sviluppo del sapere, ma anche come il mezzo per fornire alle nuove generazioni gli strumenti per affrontare le sfide della società, anche attraverso la valorizzazione delle collaborazioni internazionali.

Il legame tra ricerca di qualità e attività formative è una delle caratteristiche uniche dell'Università e permette di creare cultura, sapere e innovazione anche attraverso la promozione di percorsi di imprenditorialità e la valorizzazione delle infrastrutture di ricerca.

L'Università è quindi un sistema complesso in relazione con enti e istituzioni in ambito locale, nazionale e internazionale. Durante la pandemia, la ricerca ha subito un effettivo rallentamento, in particolare nei laboratori dove non si svolgevano ricerche sul virus, condizione comune a tutto il sistema universitario nazionale e anche all'intero Paese. L'Ateneo ha cercato di contribuire alla ripresa delle attività attraverso investimenti per rendere gestibili da remoto alcune di esse, facilitando l'interazione virtuale tra i ricercatori, e consentendo l'accesso ai laboratori nel rispetto delle norme di sicurezza.

I piani europei, nazionali e regionali rappresentano importanti opportunità per stimolare e strutturare alcune attività di ricerca. Diverse azioni possono essere interessanti per l'Ateneo; in particolare, i prossimi bandi del MUR per Centri Nazionali, Partenariati allargati e Infrastrutture di ricerca e di innovazione del PNRR possono vedere Unimore come membro attivo e propositivo su alcune tematiche. Questa opportunità si potrà realizzare solo attraverso un coordinamento dei docenti, migliorando la capacità di fare rete e di proporsi come gruppi con massa critica sufficiente sul piano interno e delle relazioni con altri Atenei, Centri di Ricerca e Imprese.

Il Piano strategico descrive le attività che Unimore intende attuare per raggiungere l'obiettivo generale di *migliorare la qualità della ricerca di Ateneo*. Il Piano individua alcuni punti prioritari e propone soluzioni, ad esempio:

- (i) l'esigenza di individuare modalità efficaci di valutazione della ricerca (produzione scientifica, progettualità, ...) in assoluto ed in comparazione, in un contesto caratterizzato da comunità di ricercatori che adottano paradigmi e pratiche diverse e si basano su presupposti epistemologici differenti;
- (ii) l'incentivo agli approcci interdisciplinari ai problemi scientifici, facendo interagire in modo virtuoso le differenti comunità in cui si articola la ricerca accademica;
- (iii) le intersezioni tra formazione e ricerca che vedono al loro centro il dottorato di ricerca, valorizzando in modo crescente le figure e le personalità scientifiche dei dottorandi e riflettendo sulle attività didattico-scientifiche che ne caratterizzano il percorso;
- (iv) la discussione sui modi per conciliare l'esigenza di un'elevata qualità scientifica media con quella di disporre di alcuni centri di eccellenza internazionale, capaci di attrarre i migliori talenti e di competere con successo per ottenere fondi e reputazione;
- (v) l'esigenza di mantenere un livello elevato di ricerca fondamentale e fondazionale autonoma, unitamente alla richiesta sempre più pressante di fornire "conoscenza utile" al sistema socio-economico in cui il nostro Ateneo è inserito;
- (vi) l'obiettivo di rendere Unimore più riconosciuta e attrattiva anche a livello internazionale.

Diversi di questi punti richiedono una stretta collaborazione tra attività di ricerca, terza missione e

internazionalizzazione e quindi uno stretto coordinamento tra i corrispondenti Delegati e l'azione degli Uffici preposti.

In ogni caso, per rafforzare la ricerca interna all'Ateneo, la sua già considerevole forza di innovazione tecnologica, e aumentarne visibilità e competitività a livello nazionale e sovranazionale, è necessario adottare nuove misure mirate a promuovere la sinergia e l'integrazione fra le numerose e diverse competenze presenti, con attenzione anche a nuove tematiche etiche che richiedono riflessioni nuove e adatte alle sfide che andremo ad affrontare. In questo contesto saremo in grado di rispondere anche alle chiamate del PNRR in maniera efficace.

Alla luce di ciò, Unimore si pone nell'*arco temporale sessennale* del presente piano alcune finalità strategiche (FS), delineate nel seguito, volte al miglioramento dei processi e dei risultati nell'area della Ricerca, in sintonia con quelle della Didattica, Internazionalizzazione e Terza Missione:

FS1) Garantire e incrementare le risorse di Ateneo dedicate alla ricerca, migliorando anche l'organizzazione e il coinvolgimento del personale dedicato.

FS2) Migliorare l'attrattività nei confronti di studenti e ricercatori di altre sedi nazionali e internazionali.

Queste finalità strategiche possono essere ulteriormente declinate nei seguenti ambiti:

GESTIRE E MONITORARE LA QUALITÀ DELLA RICERCA DI ATENEO

L'obiettivo di migliorare la qualità della ricerca di Ateneo deve partire da azioni che permettano una gestione efficace delle attività necessarie per svolgere la ricerca e una valutazione della qualità della ricerca svolta. Dalla analisi dei risultati della valutazione possono nascere azioni diverse per migliorare/stimolare/incentivare la partecipazione alla ricerca e la qualità dei risultati ottenibili e l'identificazione di ambiti strategici su cui intervenire.

Questo si traduce in azioni quali:

- a. Riorganizzazione, già effettuata, delle strutture di valutazione e gestione della Ricerca (Osservatorio della Ricerca, Commissione Ricerca di Ateneo, Commissione Ricerca Senatoriale).
 - i. Rispondendo anche ad osservazioni ricevute durante l'accreditamento concluso nel 2016 sull'opportunità di identificare organismi e criteri interni di valutazione, è stato istituito all'inizio dell'attuale mandato rettorale l'Osservatorio della Ricerca, composto da un rappresentante per ogni area CUN. L'Osservatorio della Ricerca ha come compiti il monitoraggio della ricerca: produzione scientifica, progettualità, collaborazioni nazionali e internazionali, capacità di attrarre finanziamenti, coinvolgimento in organismi nazionali e internazionali che svolgono attività di indirizzo e promozione della ricerca, produzione scientifica dei dottorati di ricerca, sviluppo di iniziative scientifico culturali, ecc.
 - ii. La Commissione Ricerca di Ateneo ha compiti istruttori e propositivi per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi definiti in questo Piano Strategico.
 - iii. La Commissione Ricerca Senatoriale è una delle quattro Commissioni permanenti istituite per l'organizzazione del lavoro del Senato Accademico; ha funzioni istruttorie, propositive e referenti al Senato stesso.
- b. Individuazione di alcuni temi attorno a cui raccogliere "competenza consapevole". Da questa azione si otterranno utili informazioni riguardo il posizionamento di Unimore rispetto a dimensioni di ricerca diverse, dalla locale alla nazionale, fino alla internazionale.

INCENTIVARE RICERCA DI BASE ED APPROCCI INTERDISCIPLINARI DELLA RICERCA

L'evoluzione del sistema della ricerca nazionale e internazionale richiede sempre più spesso di costituire aggregazioni con massa critica significativa, sia per affrontare sfide scientifiche e tecnologiche ambiziose, sia per costruire partenariati capaci di partecipare con successo a iniziative e bandi competitivi.

Accanto a un maggiore coordinamento interno all'Ateneo, la strada maestra è quella di rafforzare o costruire collaborazioni e sinergie a lungo termine con enti e soggetti di ricerca nazionali e internazionali, anche puntando a vere e proprie alleanze strategiche. In alcuni esempi, come nel caso del CNR, si può far leva su collaborazioni già esistenti e strutturate per rafforzarle, valutarne la estensione ad altri campi e progettare iniziative congiunte di ampio respiro.

Un analogo impegno va sviluppato nei confronti di tutti i soggetti del territorio che sono interessati alla ricerca, in un'ottica di 'terza missione' (e in stretta collaborazione con le strutture di Ateneo preposte) ma anche nella prospettiva di vere e proprie collaborazioni e sinergie strategiche di ricerca.

Uno dei messaggi più forti della pandemia di COVID-19 è l'importanza sociale della ricerca di base. Come sottolineato da editoriali nelle riviste scientifiche più prestigiose, la ricerca di base si è dimostrata un patrimonio di conoscenze nelle quali la società ha potuto trovare in tempi brevi soluzioni efficaci alla situazione di emergenza, e va quindi considerata una infrastruttura critica della società contemporanea. Questo ruolo è sottolineato dalla centralità in Horizon Europe dell'eccellenza nella ricerca di base, evidenziata dal netto aumento dello sforzo finanziario dedicato al programma ERC, e alla creazione di un analogo programma italiano già a partire dal 2021.

Altro aspetto chiave della ricerca è il ruolo centrale degli aspetti interdisciplinari. In questo campo spicca il ruolo centrale che hanno in Horizon Europe le cosiddette "mission" basate su alcuni cluster: *Health; Culture, creativity and inclusive society; Civil security for society; Digital, industry and space; Climate, Energy and mobility; Food, bioeconomy, natural resources, agriculture and environment*. Per ognuno di questi vengono proposte delle aree di intervento che coprono moltissimi aspetti che possono essere studiati da discipline diverse, sottolineando come la ricerca debba relazionarsi ai bisogni dei cittadini con chiara visibilità e impatto forte.

La "missione" consiste in un portafoglio di azioni interdisciplinari per raggiungere un obiettivo chiaro, deciso e motivante e che abbia un forte impatto sulla società. Anche i 17 obiettivi definiti dalle Nazioni Unite contribuiscono a individuare possibili linee di ricerca per tutti i ricercatori e le ricercatrici, e il PNRR propone macro-temi transdisciplinari che rispecchiano e contestualizzano le missioni europee alle caratteristiche italiane.

Unimore ha caratteristiche multidisciplinari, che si prestano non solo alla partecipazione con gruppi di ricerca "verticali" che collaborano con reti internazionali, ma potrebbe proporre anche progetti ampi e raccogliere attorno alle competenze presenti una cordata per la partecipazione a bandi importanti e significativi avendo anche un ruolo di coordinatore.

Le azioni per raggiungere questi obiettivi sono:

- a. Incrementare la dotazione di Ateneo per la ricerca, coinvolgendo anche altri finanziatori.
- b. Riorganizzare il Fondo di Ateneo per la Ricerca (FAR) per incrementare la ricerca dipartimentale, per consolidare la dotazione strumentale e per stimolare la capacità progettuale internazionale e trans-disciplinare.
- c. Potenziare le infrastrutture di ricerca interdipartimentali, quali Centro Interdipartimentale Grandi Strumenti (CIGS) e Centro Servizi Stabulario Interdipartimentale (CSSI), per offrire a tutti i gruppi di ricerca *facilities* di accesso comune dotate delle tecnologie più avanzate.
- d. Incentivare la partecipazione a reti e tavoli internazionali attraverso la facilitazione nel

reperimento dei bandi e il supporto alla preparazione dei documenti di progetto.

- e. Creazione di gruppi transdisciplinari per progettare/coordinare/condividere le attività legate a specifici temi o applicazioni e che coinvolgono competenze distribuite anche su più dipartimenti.

POTENZIARE IL DOTTORATO DI RICERCA

I Dottorati di ricerca sono un settore strategico: fondamentali sia nella ricerca che nella formazione di terzo livello, e pure per le ricadute in termini di interazione e collaborazione con il mondo extra accademico orientate allo sviluppo scientifico e tecnologico, sociale ed economico. I Dottorati di ricerca si possono caratterizzare per a) stimolo ed esito di un'attività di ricerca ampia, qualificata e competitiva, b) ambito in cui l'internazionalizzazione si concretizza in forma efficace e vitale, c) strumento per consolidare un'interazione bidirezionale, mutuamente proficua tra Università e tessuto socio-economico. Queste caratteristiche sono oggetto di azioni volte al consolidamento e al miglioramento, come, per esempio:

- a. Aumentare l'offerta di dottorati, sia come numero di borse, che come tipologia di percorso, che come offerta congiunta con altri Atenei nazionali.
- b. Promuovere l'internazionalizzazione dei corsi di dottorato, potenziando collaborazioni e accordi di formazione congiunta con Atenei internazionali, e la formazione di Collegi dei Docenti con membri appartenenti a qualificate istituzioni straniere.
- c. Incrementare l'attrattività dei Dottorati verso candidati con titolo di studio straniero e stimolare e sostenere la mobilità in uscita dei dottorandi anche attraverso accordi con altri Atenei.
- d. Sviluppare il coinvolgimento di attori extra accademici nella creazione di opportunità di formazione e di ricerca per ampliare le competenze dei dottorandi e le loro opzioni di carriera.
- e. Migliorare la qualità formativa dei corsi di dottorato e stimolare la produzione scientifica dei dottorandi, anche mediante il sistema di monitoraggio sopra descritto

Sia nel piano REACT-EU sia nel PNRR si prevede il potenziamento del Dottorato di ricerca e si pone un accento particolare sui Dottorati industriali. Le modalità non sono ancora note, ma Unimore si attiverà per rispondere a queste azioni definendo procedure adatte alla gestione e allo svolgimento dei dottorati innovativi e valorizzando al meglio i risultati di queste attività.

RAPPORTI TRA RICERCA E TERRITORIO (IN STRETTA COLLABORAZIONE CON TERZA MISSIONE)

Il territorio di riferimento dell'ateneo è ricco di aziende, soprattutto medio-piccole, molto radicate sul territorio, orgogliose del "saper fare" tipico emiliano. A fronte di un'intraprendenza notevole e di un'efficacia di azione, sussiste, tuttavia, ancora molto individualismo che porta, in diversi casi, a non sfruttare un processo sinergico, peraltro necessario, per affrontare le sfide e cogliere le opportunità della digitalizzazione e dell'era 4.0. Questo vale anche per l'insieme delle relazioni esistenti tra singoli gruppi di ricerca e singole imprese/associazioni. L'ateneo si farà promotore di *azioni congiunte in un'ottica di sistema* per aumentare la quantità e la qualità delle relazioni finalizzate alla sponsorizzazione di attività di ricerca con ricadute industriali, con una più efficace valorizzazione dei risultati delle ricerche, anche di quelle fondamentali.

Le azioni per raggiungere questo obiettivo, diverse delle quali si connotano come attività di terza missione, sono ad esempio:

- a. Promuovere i risultati della ricerca con eventi tematici dedicati ad aziende.
- b. Intensificare la partecipazione alla "Notte dei Ricercatori" ed eventi simili.
- c. Presentare risultati della ricerca anche in scuole medie ed elementari.
- d. Associare ai tavoli di consultazione con le Parti Interessate per la didattica anche dei Tavoli per

la ricerca.

- e. Creare una raccolta di casi di successo nelle relazioni tra l'ateneo e le aziende che possano essere da esempio e stimolo.

MIGLIORARE LA ATTRATTIVITÀ DI UNIMORE

Per quanto riguarda la Ricerca, l'attrattività dell'Ateneo passa attraverso il miglioramento qualitativo delle infrastrutture di ricerca e delle possibilità di sviluppo di nuove idee/progetti.

Un'azione fondamentale consiste nel potenziare il supporto alla ricerca investendo in personale qualificato, sia per quanto riguarda il supporto alla progettazione (Direzione Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione) sia relativamente alle attività di laboratorio e più in generale di ricerca a livello dei dipartimenti e dei centri. In questo senso va la creazione di nuove posizioni a tempo indeterminato e il rinnovo dell'accordo con la Fondazione di Modena per contratti a tempo determinato per tecnologi della ricerca.

Altre iniziative, legate alla Didattica, alla Terza Missione e all'Internazionalizzazione hanno sicuramente un effetto migliorativo sulla attrattività dell'Ateneo, quali ad esempio iniziative per creare reti per l'attrazione di talenti in partenariato con università sia locali che straniere, per creare residenze universitarie aperte ai ricercatori, per migliorare il welfare.

3. LA TERZA MISSIONE

Coerentemente con le «Linee di indirizzo di Ateneo per la Terza missione» approvate dagli Organi Accademici nel febbraio 2020, Unimore riconosce l'importanza della terza missione come completamento naturale delle proprie funzioni fondamentali di formazione e ricerca e come strumento per contribuire al benessere e allo sviluppo della comunità.

L'Ateneo considera la condivisione dei saperi e delle loro applicazioni utile anche per un miglioramento della qualità della ricerca e della formazione, grazie a una interazione bidirezionale mediante la quale le attività di terza missione possono influenzare positivamente quelle di ricerca e formazione.

In tale prospettiva, Unimore si pone nell'arco temporale sessennale del presente piano alcuni obiettivi strategici, delineati nel seguito, volti al miglioramento dei processi e dei risultati nell'area della terza missione.

PROMUOVERE IN UN'OTTICA DI SISTEMA LE COMPETENZE PRESENTI NELL'ATENEIO

Costituisce un obiettivo strategico di Unimore rafforzare le collaborazioni con il contesto sociale ed economico, anche al fine di incrementare la valorizzazione dei risultati della ricerca.

Si ritiene che per una Università basata sulla ricerca un modello fruttuoso per ottenere questo obiettivo si debba basare sulla promozione delle diverse competenze presenti nell'Ateneo in un'«ottica di sistema», finalizzata a massimizzare le sinergie e le ricadute sulla ricerca e sulla didattica legata alla ricerca, piuttosto che su iniziative meramente individuali che hanno caratterizzato buona parte delle collaborazioni con la realtà economico-produttiva negli ultimi anni.

Si vuole applicare questo approccio sia alla valorizzazione interna delle competenze, sia all'offerta di innovazione verso l'esterno. Nei due piani temporali in cui verrà realizzato questo piano sessennale verranno quindi definite azioni specifiche finalizzate:

1. al rafforzamento dei percorsi di formazione all'imprenditorialità di docenti, ricercatori e studenti e di supporto alla brevettazione;
2. alla realizzazione di strumenti che facilitino la conoscenza interna ed esterna all'Ateneo del quadro complessivo del know-how dell'Ateneo e l'incontro tra domanda e offerta di innovazione;
3. al miglioramento del coordinamento e al potenziamento delle strutture di intermediazione di innovazione e di servizi per il trasferimento tecnologico.

RIDURRE LA DISTANZA TRA MONDO DELLA RICERCA E SOCIETÀ

Unimore vuole confermare e potenziare le attività di *Public Engagement* per ridurre la distanza tra mondo della ricerca e società, proporsi come Università responsabile che promuove l'interazione, attenta alle sfide sociali, culturali e ambientali, aperta e vicina ai territori e alle comunità in cui vive.

Dal 2018 Unimore supporta i programmi di *Public Engagement* dipartimentali tramite un canale di finanziamento dedicato basato su un bando interno selettivo. Nei due piani temporali di realizzazione di questo piano sessennale verranno definite azioni finalizzate ad ampliare nel bilancio di Ateneo l'entità del finanziamento per iniziative dipartimentali già attivo, nonché a incentivare gli sforzi dei dipartimenti e dei singoli docenti e ricercatori su iniziative caratterizzate da elevato impatto sociale, economico e culturale.

Nel campo d'azione specifico della tutela della salute, si intende intensificare le interazioni con le associazioni dei pazienti e le loro famiglie e le iniziative di prevenzione e promozione di corretti stili di vita, d'intesa con enti e associazioni pubbliche e private presenti nel territorio.

APRIRE A TUTTI IL PATRIMONIO CULTURALE DELL'ATENEO

Unimore si impegna a tutelare il patrimonio culturale dell'Ateneo, rafforzandone la diffusione attraverso una maggiore accessibilità ad un pubblico più ampio di soggetti interessati alla sua fruizione. La storia secolare di studi e ricerche, in ambiti scientifici e umanistici, condotti nel nostro Ateneo ha stratificato nel tempo un ricco patrimonio culturale fatto di lasciti, collezioni museali e archivi, di cui è necessario assicurare non solo la conservazione ma anche una più adeguata valorizzazione per renderli spazi pubblici e sociali pienamente vivibili dalla collettività.

Per perseguire questi scopi, si prevede di realizzare una serie di azioni finalizzate a: 1) rafforzare l'attività museale attraverso l'istituzione di un sistema museale universitario che possa catalizzare le numerose esperienze di attività museali già esistenti; 2) migliorare la gestione ed estendere la fruibilità del patrimonio archivistico e storico dell'Ateneo; 3) sostenere l'investimento nei processi di digitalizzazione del patrimonio archivistico e museale; 4) potenziare ed innovare la funzione educativa dei musei universitari, rafforzandone il ruolo per le attività di orientamento in entrata.

LA FORMAZIONE CONTINUA COME NUOVA PRIORITÀ

Unimore opera entro territori di riferimento estremamente dinamici sul piano dell'innovazione tecnologica, economica e sociale, con una costante necessità non solo di fornire nuovo capitale umano adeguatamente formato, ma anche di sviluppare percorsi di apprendimento continuo per chi già opera nei settori economici, nella scuola, nei servizi, nella pubblica amministrazione e, più in generale, nelle istituzioni. La missione di Unimore, per l'orizzonte temporale di questo piano, è di aumentare significativamente il contributo dato alla formazione continua e ricorrente, all'educazione degli adulti e a tutte le forme di didattica aperta in grado di supportare lo sviluppo delle competenze professionali e sostenere una competitività innovativa e responsabile.

Attualmente queste attività sono limitate ad alcuni ambiti, in particolare la formazione degli insegnanti, ma si ritiene che, all'interno del nostro Ateneo, vi siano risorse e competenze in grado, se adeguatamente utilizzate, di dare un impulso importante. In particolare, si considera realizzabile l'attivazione di una più ampia offerta di formazione continua rivolta al personale medico-sanitario operante nelle strutture ospedaliere e territoriali, per fronteggiare fabbisogni formativi e professionali in evoluzione, anche legati alla comunicazione tra personale medico e pazienti e per rafforzare i presidi sul territorio.

Si intende procedere, in prima battuta, a una riorganizzazione dell'offerta di formazione continua e ricorrente, così da comprendere opportunità e limiti dell'offerta attualmente erogata, procedere ad una analisi dei fabbisogni formativi emergenti attraverso processi più intensi di collaborazione e co-progettazione con Enti pubblici, fondazioni territoriali, associazioni imprenditoriali, singole organizzazioni ed enti accreditati di formazione.

Per facilitare l'innesco e lo sviluppo di relazioni collaborative con i territori si ritiene fondamentale attuare un coinvolgimento sostanziale anche della Fondazione universitaria Marco Biagi e dell'Associazione Alumni nelle iniziative di formazione continua. In una seconda fase, Unimore si propone di potenziare gli investimenti nella innovazione dei format educativi usati per la formazione continua e ricorrente, attraverso, ad esempio, l'erogazione di corsi online per la formazione a distanza aperti a partecipanti provenienti da aree geografiche e background culturali differenziati.

4. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Unimore riconosce l'importanza della Internazionalizzazione come completamento naturale delle proprie funzioni primarie di formazione, ricerca e terza missione, da perseguire mediante azioni tipicamente trasversali. Considera l'Internazionalizzazione come una connotazione fondamentale degli Atenei che, in un regime di globalizzazione e di crescente competitività, devono acquisire una dimensione transnazionale che consenta di fornire ai propri studenti e al proprio personale competenze e opportunità utili in un contesto lavorativo e collaborativo internazionale.

L'Ateneo mira a perseguire e mantenere livelli di eccellenza nelle diverse aree della didattica e della ricerca in relazione agli standard internazionali e conformemente agli obiettivi definiti anche dall'*Agenda Europa 2025*, al fine di contribuire positivamente alla creazione dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e della Ricerca. Unimore favorisce l'inclusione sociale, la riduzione delle disuguaglianze incluse quelle di genere, di razza e di religione, il contrasto della xenofobia e dei populismi, in totale assonanza con i principi della *ECHE (Erasmus Charter for Higher Education)* e attraverso l'implementazione del programma *Erasmus 2021-2027*. Ha aderito al Manifesto dell'Università Inclusiva proposto dall'UNHCR per istituire corridoi umanitari universitari e alla rete SAR (Scholars at Risk).

La *mobilità* internazionale rappresenta uno strumento di crescita personale e professionale per tutti i soggetti coinvolti di Unimore, restituendo alla collettività individui e cittadini sensibili ai temi dell'apertura internazionale e della formazione permanente.

Un'altra fondamentale accezione dell'internazionalizzazione riguarda la capacità di attrarre studenti e/o ricercatori *dall'estero*. Occorre distinguere a questo proposito le azioni di mobilità da quelle di reclutamento; entrambe fanno parte degli obiettivi strategici di Unimore ma necessitano di attività differenziate di promozione ed accoglienza.

La decisione degli Organi accademici (seduta del Consiglio di Amministrazione del 29/05/2020) di incentivare le chiamate dirette di studiosi dall'estero è un segnale strategico per un Ateneo aperto al mondo negli ambiti di ricerca e didattica. Questa azione, insieme con il reclutamento di studenti stranieri, avrà reale successo nella misura in cui saremo in grado di offrire un ambiente attrattivo dal punto di vista della didattica, della ricerca, degli spazi e del welfare, creando un circolo virtuoso di scambi internazionali. Anche da questo punto di vista, il grado di internazionalizzazione è quindi strettamente connesso con la qualità dell'Ateneo e la qualità della vita delle città e dei territori su cui insiste.

Unimore si pone nell'arco temporale sessennale del presente piano alcune finalità strategiche, delineate nel seguito, volte al miglioramento dei processi e dei risultati nell'area della internazionalizzazione:

4. Internazionalizzazione della Didattica
5. Mobilità, Mobilità Strutturata, Erasmus 21-27
6. Internazionalizzazione dei Corsi di Dottorato di Ricerca
7. Collaborazioni strutturate con Università straniere e inserimento di Unimore in Reti Internazionali
8. Miglioramento della posizione di Unimore nei Rankings Internazionali
9. Potenziamento dell'organizzazione per l'Internazionalizzazione

È necessario e doveroso rimarcare che la situazione sanitaria emergenziale dovuta alla pandemia COVID-19 sta condizionando il sistema universitario a livello globale. Pertanto, si dovrà mantenere una certa flessibilità temporale nelle azioni necessarie per perseguire gli obiettivi del piano.

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA

L'Ateneo è già fortemente impegnato nel potenziare l'offerta formativa relativa ai corsi internazionali, attraverso varie azioni che si propone di consolidare e razionalizzare. Per l'A.A. 2019-2020, il MUR ha valutato come internazionali 10 Corsi di Studio (CdS) di Unimore, di cui 7 CdLM in lingua inglese e 3 a mobilità strutturata, vale a dire corsi in cui almeno il 20% degli iscritti ha acquisito almeno 12 CFU all'estero.

Sono obiettivi di medio termine di Ateneo: l'incremento del numero dei CdS internazionali e dei titoli congiunti in mobilità strutturata, del numero di insegnamenti erogati in lingua estera e del numero di studenti e laureati che acquisiscono all'estero una percentuale significativa di CFU, ivi inclusi quelli conseguiti durante periodi di "mobilità virtuale".

Al fine di incrementare il numero di studenti stranieri è necessario agire su diversi fronti: mettere a disposizione insegnamenti facilmente fruibili e attrattivi in termini di contenuti (che possano valorizzare le specificità e le eccellenze del nostro Ateneo) e competenze linguistiche (erogazione in lingua inglese), anche sfruttando le competenze presenti in Ateneo in termini di e-learning (in quest'ottica il Delegato per l'internazionalizzazione assume il ruolo di *digital officer*); migliorare la capacità di accoglienza in termini di procedure burocratiche, anche potenziando l'*International Welcome Desk*, e alloggi, sollecitando i diversi attori coinvolti; facilitare l'inserimento all'interno della comunità accademica grazie a "studenti mediatori" per i CdS con elevato numero di studenti stranieri.

MOBILITÀ, MOBILITÀ STRUTTURATA, ERASMUS 21-27

Lo sviluppo e il miglioramento delle azioni di mobilità degli studenti, del personale docente e tecnico amministrativo (fisica, virtuale e blended), rappresentano in prospettiva una priorità strategica per Unimore, con particolare impegno verso gli individui in condizione economica svantaggiata o con disabilità.

L'Ateneo punta ad un aumento degli studenti in uscita e in entrata, ritenendo che un numero complessivo di 1500 studenti all'anno in mobilità sia obiettivo perseguibile e sostenibile.

La partecipazione al Programma Erasmus, i partenariati strategici, la mobilità strutturata legata ai Double Degree o ai Joint Master Degree e la partecipazione al network delle università europee saranno i principali strumenti con cui verrà implementata questa finalità.

La determinazione di una educazione inclusiva e la dimensione internazionale dell'insegnamento stesso saranno considerate una priorità ed un aspetto innovativo. In tal senso, conformemente agli Orientamenti verso il Primo Piano Strategico per Horizon Europe 2021-24, si presterà particolare attenzione ai programmi basati sulla STEAM Education, un nuovo modello educativo che promuove i rapporti interdisciplinari tra l'arte, la matematica e le discipline tecnico-scientifiche per contrastare povertà educativa e gender divide.

Unimore prevede nel medio termine un incremento della mobilità di docenti e personale al fine di favorire sia lo scambio continuo sui temi della didattica innovativa, sia la definizione di percorsi di formazione che portino al rilascio di doppi titoli e titoli congiunti.

COLLABORAZIONI STRUTTURATE CON UNIVERSITÀ STRANIERE E INSERIMENTO DI UNIMORE IN RETI INTERNAZIONALI (EUROPEAN UNIVERSITY NETWORK-EUN)

L'inserimento attivo in network internazionali, non solo come singoli ricercatori ma anche come Ateneo con tutte le sue potenzialità, costituisce base imprescindibile per attivare programmi di scambio didattici e di ricerca (Student e Staff Mobility) e per aprire nuovi canali di collaborazione che favoriscano l'acquisizione di risorse, potenzino il grado di internazionalizzazione e l'attrattiva della nostra offerta formativa e facilitino la partecipazione ai bandi Erasmus+, con evidenti interconnessioni positive sulla ricerca.

Risulta quindi fondamentale dedicarsi alla partecipazione e costituzione di Reti di Università, soprattutto a livello Europeo (*European University Network-EUN*), cercando di coordinarsi con atenei di pari dimensioni e potenzialità, al fine di facilitare mobilità e collaborazioni all'interno della rete e di aumentare la massa critica per muoversi a livello internazionale.

Particolare attenzione sarà rivolta anche ai centri di ricerca internazionali e al mondo economico-produttivo (in particolare tramite le aziende e gli enti italiani con sedi all'estero) attraverso accordi formalizzati (*strategic partnerships*) in ambito di ricerca e didattica, della mobilità di docenti e ricercatori, della creazione e formalizzazione di percorsi di titolo doppio/congiunto, della realizzazione della mobilità di studenti (nell'ambito dell'azione KA1 del programma Erasmus+ e dell'azione More Overseas) per studio e *traineeship* (tirocinio).

Per quanto attiene alle relazioni di carattere accademico ed economico in ambito extra-europeo, queste coinvolgono Cina, Brasile, realtà emergenti dell'America Latina e dell'area Asiatica quali Vietnam, Thailandia, India e Iran (anche attraverso l'accordo di partenariato con Uni-Italia), aree dell'Africa del Nord e del Mediterraneo tramite la partecipazione a UNIMED, e alcune eccellenze delle aree anglofone per l'implementazione e miglioramento degli accordi in essere con Paesi quali USA, Canada e Australia.

INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA

L'internazionalizzazione dei Dottorati si basa sulla formalizzazione di accordi di titoli congiunti con Atenei stranieri (la stipula di accordi di co-tutela), la presenza di dottorandi dall'estero (es. Progetti Marie Curie), la presenza di docenti stranieri qualificati nel collegio dei Docenti. Deve essere pertanto favorita con adeguate forme di incentivazione sia la mobilità degli studenti di dottorato sia la mobilità dei docenti. Ad oggi 13 Scuole di Dottorato di Unimore sono Internazionali nella accezione del MUR, e i doppi titoli attivati con Scuole di Dottorato straniere sono 6. Occorre però potenziare il connotato internazionale per migliorare gli indicatori ministeriali e l'attrattiva. A tal fine, si ritiene utile anticipare la data di apertura dei bandi, in particolare per studenti stranieri, e definire linee guida per organizzare *intensive courses*, così da promuovere al meglio le eccellenze di Unimore.

Obiettivo primario di Unimore nel medio termine è il miglioramento della proporzione di Dottori di ricerca che trascorrono un congruo periodo all'estero, da realizzare anche attraverso politiche di incentivazione e cofinanziamento degli studenti con borse integrative o altre forme di premialità che rendano più competitivo il trattamento economico dei dottorandi.

MIGLIORAMENTO DELLA POSIZIONE DI UNIMORE NEI RANKINGS INTERNAZIONALI

I parametri di valutazione per le graduatorie (*rankings*) internazionali sono complessi. Per il 2021, Unimore si colloca nella fascia 401-500 tra oltre 1500 Università considerate a livello mondiale da Times Higher Education (THE), alle spalle dei primi 10 atenei italiani; il nostro punto di forza (Indicatore citazionale, *Citations per Faculty*) rimane elevato, mentre l'indicatore di ricerca, pur mostrando livelli ancora bassi, mostra un trend di crescita. Gli indicatori legati a didattica, finanziamenti dal settore privato

e internazionalizzazione sono sostanzialmente stabili negli ultimi anni. Per quanto riguarda la graduatoria 2022 di Quacquarelli Symonds (QS), la posizione di Unimore a livello mondiale è più bassa (fascia 701-750 su circa 1300 Università internazionali), anche se in miglioramento rispetto al 2019 (801-1000).

Obiettivo di Unimore è migliorare nel medio-lungo termine la propria posizione nei rankings QS e THE. A tal fine, è necessario approfondire l'analisi dei risultati e sviluppare strategie per attivare percorsi positivi e virtuosi per la ricerca, reputazione accademica, attrattività, servizi di accoglienza, in modo trasversale ed integrato tra le realtà di Ateneo che si occupano di Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione; è stato istituito un Gruppo di Lavoro *ad hoc* costituito da personale docente e tecnico/amministrativo per indirizzare gli sforzi di Ateneo nel miglioramento delle sue prestazioni.

POTENZIAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'Ateneo ha recentemente adeguato i propri regolamenti e il proprio assetto organizzativo, istituendo una Commissione del Senato Accademico nonché un Gruppo di Lavoro di Ateneo per l'internazionalizzazione per coordinare le competenze e ottimizzare l'impegno individuale al fine di promuovere le azioni, monitorare gli obiettivi e gli indicatori preposti, e complessivamente dare impulso ed efficacia alle azioni di diffusione della cultura dell'internazionalizzazione.

Ci si propone in particolare di facilitare il dialogo e il flusso di informazioni tra le diverse strutture centrali (che fanno perno sull'Ufficio Relazioni Internazionali e sul Delegato per l'Internazionalizzazione) e tra queste e le strutture decentrate (Dipartimenti e Corsi di Dottorato); a tal fine, sono stati individuati referenti sia fra il personale docente sia fra il personale amministrativo. Inoltre, le modalità attraverso cui l'Ateneo si presenta all'estero (sito web in inglese) e più in generale le procedure amministrative devono essere realizzate ed ottimizzate nell'ottica di un approccio globale alla dimensione internazionale, con completa disponibilità di documentazione e modulistica in lingua inglese.

Da notare l'intensa attività del Centro Linguistico di Ateneo (CLA), attraverso cui Unimore promuove l'apprendimento e il mantenimento nel tempo delle competenze linguistiche di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo - nonché l'acquisizione dell'italiano come LS (lingua Straniera) da parte degli utenti internazionali - grazie ad un'articolata gamma di corsi, che includono anche la preparazione al superamento dell'esame internazionale IELTS rilasciato dal British Council (UK).

L'Ateneo si propone il raggiungimento degli obiettivi sopra delineati sia sviluppando le strutture interne preposte alla realizzazione e allo sviluppo delle attività di internazionalizzazione, sia attraverso una sempre maggior interazione con partner esterni, quali CRUI ed altri Atenei regionali, Ambasciate, Enti territoriali e governativi, organismi e uffici della Commissione Europea.

5. L'ORGANIZZAZIONE

Il costante miglioramento dei processi e assetti organizzativi rappresenta per Unimore un obiettivo fondamentale per operare in modo efficiente nelle sue diverse missioni istituzionali e dare attuazione alle proprie strategie. Alla luce di ciò, Unimore si pone nell'arco temporale del Piano Strategico 2020-2025 alcuni obiettivi di innovazione organizzativa, delineati nel seguito, che ritiene cruciali per migliorare la generale qualità del sistema e per l'accrescimento dei livelli di servizio, nei confronti degli *stakeholder* sia interni che esterni.

UNA ORGANIZZAZIONE A SUPPORTO DEL CAMBIAMENTO

La volontà di operare una più incisiva strutturazione del rapporto tra le missioni fondamentali di Ateneo (ricerca, didattica, terza missione) e la platea vasta di soggetti interessati alla fruizione dei loro servizi, e all'interazione con esse, richiede uno sforzo straordinario di ripensamento dei processi organizzativi.

Si ritiene fondamentale valorizzare il ruolo delle direzioni e del personale impegnato nei processi amministrativi, favorendone la trasformazione da una funzione di pura efficienza esecutiva e prevalentemente improntata alla *compliance* rispetto a norme e regolamenti, ad una funzione che sia in grado di esercitare anche un costante stimolo per l'innovazione e la semplificazione dei processi.

A questo fine si ritiene essenziale:

- Procedere nella direzione di una ridefinizione delle logiche di allocazione delle risorse finanziarie e umane all'interno delle unità organizzative di Ateneo, con l'obiettivo di creare le migliori condizioni operative per rafforzare il raggiungimento degli obiettivi strategici e, in particolare, di supportare le funzioni che contribuiscono più direttamente alla creazione del valore per l'Ateneo, attraverso il rafforzamento delle missioni fondamentali e del rapporto tra queste e gli *stakeholder*.
- Riservare una attenzione elevata allo sviluppo di progetti coinvolgenti diverse unità organizzative di Ateneo, con l'obiettivo di finalizzare congiuntamente le loro attività, individuali e combinate, al conseguimento di obiettivi posti dal piano strategico.
- Rendere sistematico un processo di comunicazione tra le diverse unità organizzative, così da migliorare la condivisione di obiettivi tra i responsabili delle loro funzioni, anche attraverso la dotazione di sistemi e meccanismi organizzativi per mettere in comune le informazioni e migliorarne l'accesso e l'uso. Questo dovrà avvenire sia attraverso la predisposizione di idonee strumentazioni informatiche sia attraverso l'introduzione di pratiche organizzative finalizzate a favorire la massima condivisione informativa tra i principali soggetti decisori.

La revisione del modello organizzativo si propone di accelerare il miglioramento dell'integrazione tra decisioni strategiche di Ateneo e sviluppo esecutivo da parte delle direzioni e di tutte le unità coinvolte nelle fasi di attuazione. Questo dovrà avvenire a partire da una definizione chiara e anticipata delle scadenze e delle unità coinvolte, con l'obiettivo finale di giungere alla predisposizione di un sistema di piena *accountability* delle azioni svolte, a livello sia di direzione generale che di direzioni di Ateneo.

Fra gli obiettivi strategici dell'Ateneo, il raggiungimento dell'obiettivo di eguaglianza di genere richiederà il disegno e l'attuazione di Piani di Azioni Positive e Piani per l'eguaglianza di genere e l'inserimento del Bilancio di genere nel ciclo di bilancio e di programmazione dell'Ateneo.

Si procederà con la costruzione di un sistema di indicatori sull'eguaglianza di genere che si potrà avvalere di dati amministrativi e dei risultati di indagini ad hoc sulle condizioni di lavoro e di studio, volte a cogliere la presenza di stereotipi di genere e delle riflessioni sugli indicatori di genere contenute nella relazione annuale del Comitato Unico di Garanzia (CUG). La raccolta dei dati sarà resa più agevole dal

raggiungimento dell'obiettivo di costruzione di un nuovo ecosistema di dati che presterà attenzione alla disaggregazione delle informazioni raccolte in base al genere.

L'organizzazione si doterà delle figure e dei servizi (si pensi ad esempio alla figura del consigliere o consigliera di fiducia o al servizio di supporto psicologico e *counseling* per la popolazione studentesca) che potranno garantire un miglioramento del benessere e il contrasto ad ogni forma di discriminazione, consentendo quindi il miglioramento dell'ambiente lavorativo e di apprendimento.

La revisione del modello organizzativo di Ateneo riguarderà anche il rapporto tra unità amministrative centrali e unità decentrate, *in primis* i Dipartimenti. Rispetto a questo punto, tre gli obiettivi principali associabili al piano sessennale.

- Il primo obiettivo si propone di investire ulteriormente nella trasparenza dei processi amministrativi: la ricerca della massima condivisione informativa tra unità del Centro e unità decentrate dovrà rendere più immediatamente visibili le decisioni prese, così da accelerare le procedure che implicano il contributo sia di unità centrali che decentrate. Questo avverrà attraverso la predisposizione di modelli di gestione informativa che dovranno definire i flussi di dati intercorrenti tra le strutture e che dovranno armonizzarsi con la revisione complessiva dei sistemi informatici di Ateneo.
- Il secondo obiettivo muove dalla volontà di individuare forme più fluide di organizzazione del lavoro per le attività riferibili alle relazioni tra unità centrali e sedi decentrate, in grado di reintegrare e valorizzare a pieno le competenze presenti in tutte le parti del sistema di Ateneo. Si propone altresì di estendere la presenza di figure organizzative di raccordo tra unità centrali e decentrate, per armonizzare le attività svolte ai due diversi livelli e potenziare il livello di servizio reso agli *stakeholder* interni ed esterni.
- Il terzo obiettivo è accrescere le competenze in ambito amministrativo dei Direttori di dipartimento e di Responsabili di strutture periferiche, organizzando attività formative dedicate sia ai Direttori per renderli consapevoli e aggiornati sulle tematiche, anche di tipo contabile/amministrativo, di cui sono direttamente responsabili, sia agli attori della qualità per avere a disposizione personale competente, motivato e altamente qualificato.

Contestualmente a questo disegno, si propone di rivedere coerentemente i modelli di valutazione della distribuzione della dotazione di Personale Tecnico Amministrativo tra i due livelli, secondo modalità allocative da ancorare ai piani di sviluppo non solo delle singole unità organizzative (centrali o decentrate) ma dell'Ateneo nel suo complesso, avendo al centro il piano strategico come direzione fondamentale di cambiamento.

UNA GESTIONE STRATEGICA DEI SERVIZI INFORMATICI PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il piano si propone di pervenire, fin dal primo arco temporale, ad una profonda trasformazione digitale di tutte le attività dell'Ateneo, che si muoverà contestualmente e in coerenza col complessivo cambiamento organizzativo. Al centro del disegno di cambiamento si pone una completa revisione della gestione dei servizi informatici di Ateneo.

Il nuovo disegno prevede la completa unificazione e centralizzazione dei servizi informatici (a fini amministrativi, per la didattica, per la ricerca), così da superare la frammentazione organizzativa delle attuali strutture di servizio e migliorare il supporto al raggiungimento degli obiettivi strategici di ateneo nelle diverse aree.

La centralizzazione dei sistemi informatici si coniugherà con l'attivazione di tecnologie di governo dei

dati finalizzate a definire i flussi dei dati e la loro gestione, identificare i ruoli e i privilegi degli attori dell'organizzazione, preservando privacy e sicurezza delle informazioni.

Il nuovo assetto si propone di:

- dotare l'Ateneo di uno strumento strutturato per coordinare l'azione di funzioni e attori operanti nei processi;
- fornire in modo sistematico e strutturato basi di dati pronte ad essere utilizzate a fini decisionali consentendo processi rapidi di selezione ed estrazione dei sottoinsiemi di dati utili alla decisione;
- offrire nuovi strumenti per la standardizzazione dei processi e per una loro dematerializzazione;
- erogare, a favore degli studenti, servizi informatici in linea con il grado accresciuto di diffusione delle competenze digitali, sia in rapporto alla fruizione della didattica che ai servizi amministrativi;
- dotare dipartimenti e strutture amministrative di modelli rapidi di accesso e di gestione dei dati e di personale tecnico-amministrativo formato e preparato a questo tipo di gestione.

L'obiettivo è di dotare l'Ateneo di una infrastruttura che consenta di fare un salto qualitativo nella efficienza dei processi amministrativi e, in ultima analisi, nella capacità di offrire servizi di alta qualità sia per gli utenti interni, in primo luogo gli studenti, sia esterni (es. fornitori).

In linea con queste finalità, l'Ateneo si impegna a:

- rafforzare le competenze presenti nell'unità organizzativa (Direzione Servizi Informatici) presso cui sarà centralizzata la gestione dei sistemi informatici, a partire da un assetto dirigenziale in grado di implementare il progetto di trasformazione digitale di Ateneo e di svilupparlo in coerenza con il riaggiustamento complessivo degli altri processi dell'organizzazione;
- lavorare costantemente per abbattere le forme esistenti e nuove di divario digitale e accompagnare tutto il personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo in un processo continuo di formazione e aggiornamento sulle nuove tecnologie informatiche in uso, così da diffondere e radicare piena consapevolezza circa le potenzialità legate all'uso di tali strumenti.

In coerenza con il disegno di razionalizzazione e centralizzazione strategica della gestione dei servizi informatici di Ateneo, si procederà ad una ridefinizione della organizzazione delle relazioni tra unità centrali di Ateneo, Centri di servizio e Società *in house*.

L'obiettivo, sul piano organizzativo, è di accorciare la linea di controllo tra decisioni strategiche che coinvolgono l'uso dei servizi informatici e gestione operativa degli stessi, superando l'attuale configurazione frammentata e decentrata, basata su una pluralità di unità organizzative differenziate e stratificate nel tempo. Questo processo di revisione implica una rimodulazione dell'organizzazione del lavoro per il personale di More Service, attuale società *in house* del nostro Ateneo, con una particolare attenzione al personale impegnato nel supporto informatico alla didattica.

UNA CENTRALE UNICA PER I DATI

In armonia col processo di riorganizzazione del complessivo apparato dei servizi informatici, nel sessennio l'Ateneo si propone di ristrutturare le modalità di produzione, raccolta, gestione e accesso dei dati, favorendo l'accelerazione del percorso verso una Centrale Unica dei Dati di Ateneo, superando l'attuale impostazione che vede ancora una porzione importante dei dati basata su una compartimentalizzazione a livello di singole unità organizzative, sia nella fase di generazione e raccolta sia in quella di accesso e utilizzo dei dati stessi.

Un modello centralizzato di integrazione virtuale dei *data repository* esistenti può favorire l'estensione di processi decisionali *data-driven* per le attività ordinarie, nonché offrire basi empiriche più organizzate per l'elaborazione di documenti di pianificazione strategica.

La predisposizione di una piattaforma comune presso cui tutti i dati confluiscono (anche quelli attualmente non presenti nei sistemi ESSE3 o Titulus) consentirà il potenziamento e la velocizzazione dell'accesso ai dati per tutti i decisori di Ateneo, migliorando l'integrazione tra decisioni strategiche di Ateneo e sviluppo esecutivo da parte della direzione generale e di tutte le unità coinvolte nel processo esecutivo.

TRASFORMAZIONE DIGITALE DEI PROCESSI

Il piano sessennale si propone, come proprio fondamentale obiettivo, di incrementare sensibilmente l'efficienza e l'efficacia dei processi gestionali e amministrativi di Ateneo, per renderli coerenti con i traguardi di innovazione indicati nelle altre sezioni del presente Piano.

A questo fine, in linea con la centralizzazione strategica della gestione dei servizi informatici di Ateneo, l'obiettivo generale prende forma nella creazione di un ecosistema digitale di Ateneo intorno a cui organizzare i processi di dematerializzazione.

Nello specifico il processo di dematerializzazione si propone di giungere a:

- Un superamento dei problemi di archiviazione digitale, per rendere più agile e rapido il processo di estrazione dei documenti e delle risorse informative archiviate;
- Una progressiva trasformazione digitale di tutta la documentazione implicata nei processi amministrativi di ateneo quali, ad esempio, le procedure concorsuali, le attività amministrative inerenti alla didattica (registri lezioni, diario didattico docenti), le domande per la selezione di ingresso in Scuole di Specializzazione, ecc.;
- Un azzeramento del fenomeno di duplicazione di richieste certificazioni e atti, con l'obiettivo di creare un archivio centrale in cui questa documentazione venga conservata e resa fruibile a tutti i soggetti interessati alle procedure e con l'obiettivo di sostituire, non solo affiancare, la documentazione cartacea.

Il processo di dematerializzazione porterà a un contenimento della ridondanza e della complessità dei processi amministrativi attualmente in essere, con la concomitante riduzione dei costi associati alla produzione e gestione di tali processi, nonché dei costi affondati e alle mancate opportunità di sviluppo connesse ai tempi dei processi amministrativi.

A solo titolo esemplificativo, si citano il miglioramento delle tempistiche dei bandi e dei tempi di pubblicazione delle graduatorie dei test di ingresso ai Corsi di Studio e Dottorati, così da garantire una condizione di accesso agli studenti in linea o migliore rispetto a quella degli Atenei più efficienti.

UNA COMUNICAZIONE COORDINATA E INTEGRATA

Nel contesto di una visione sistematica di miglioramento organizzativo, si colloca una strategia ben precisa e strutturata su più livelli in tema di comunicazione.

La sfida è quella di un approccio davvero corale a questo ambito e alle sue inedite configurazioni, al fine di realizzare una comunicazione efficace sia all'interno sia all'esterno: si tratta di un aspetto indispensabile per rafforzare ulteriormente l'identità e il *brand* dell'Ateneo, la sua riconoscibilità e la percezione positiva da parte dei diversi interlocutori di riferimento.

A tal fine, sarà fondamentale una strategia chiara e definita con un'unica regia centrale, da realizzare con forme di raccordo e coordinamento organico tra le diverse articolazioni e strutture dell'Ateneo. Le

competenze multidisciplinari saranno valorizzate al fine di realizzare piani e campagne di comunicazione di qualità.

Il contesto nel quale operiamo come istituzione pubblica ci impone una comunicazione trasparente e il più possibile cooperativa: un obiettivo imprescindibile è quello di dotarsi di strumenti e forme di comunicazione accessibili ed efficaci; questo vale in modo particolarmente rilevante con riferimento al mondo di studenti e studentesse per la molteplicità delle comunicazioni e sollecitazioni di cui sono destinatari.

È senz'altro fondamentale, a tale scopo, anche mantenere un dialogo fluido e proficuo con tutte le realtà che rappresentano possibili partner istituzionali (sul piano territoriale, nazionale, europeo e internazionale) e su tematiche-chiave.

Una solida consapevolezza dell'istituzione universitaria, in tutti i contesti territoriali e a tutti i livelli, così come una buona capacità di comunicazione e di divulgazione delle attività di ricerca e di internazionalizzazione, non può che agevolare le finalità della terza missione e del *public engagement*. L'obiettivo è quello di consolidare la propensione a condividere e mettere in comune i risultati del lavoro e dei progetti dei docenti, le professionalità espresse dal personale tecnico-amministrativo, la creatività che sovente viene dal mondo studentesco.

La comunicazione deve essere espressione di una visione organica: gli strumenti comunicativi della rete Unimore, online e offline, il materiale grafico e divulgativo, i siti web e i canali social dei Dipartimenti e delle strutture, fulcro della comunicazione istituzionale, dovranno pertanto coordinarsi con le Linee guida e con il sito e i canali comunicativi di Ateneo per essere immediatamente riconoscibili e riferibili alla voce ufficiale dell'Ateneo.

Nella piena consapevolezza che l'attuazione e l'implementazione di queste linee di indirizzo strategico sono strettamente collegate all'adeguata disponibilità di personale dedicato e alla formazione continua, si prevedono necessari incontri di aggiornamento sul tema rivolti al personale e ai referenti comunicazione di ogni dipartimento, nonché forme di valutazione e monitoraggio – indicativamente annuali – per valutare l'efficacia delle azioni intraprese nei diversi aspetti che compongono la strategia comunicativa dell'Ateneo.

UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE PER LA FORMAZIONE POST-LAUREA

L'Ateneo intende sviluppare un potenziamento consistente della formazione post-laurea e della complessiva proposta didattica in grado di accompagnare la vita professionale delle persone attraverso un continuo aggiornamento delle competenze. Unimore si propone in questo modo di dare valorizzazione piena alle competenze presenti nei dipartimenti.

La valorizzazione troverà spinta dalla costituzione di una nuova unità centrale per la formazione post-laurea e la formazione continua. Presso la nuova unità organizzativa dedicata si attuerà una centralizzazione dei processi amministrativi riferiti a queste attività, oggi svolti all'interno dei dipartimenti sia per la parte contabile che per la parte didattica.

L'unità organizzativa centrale, con l'ausilio della Fondazione universitaria Marco Biagi, darà supporto all'azione dei dipartimenti nella identificazione delle aree tematiche di interesse per gli *stakeholder* esterni, nella interazione col territorio, nella comunicazione verso i potenziali utenti (coordinata con l'area comunicazione di Ateneo), nella organizzazione dell'attività didattica e nella gestione amministrativa dei contratti ai docenti.

6. L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

L'Ateneo di Modena e Reggio Emilia è stato uno dei primi in Italia a istituire, nel gennaio 2013, il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) e ad adottare un modello di assicurazione della qualità (AQ) coerente con il sistema AVA (Linee guida per l'Assicurazione della Qualità di Ateneo a cura del PQA, ultima revisione 2018, documento di Politica di AQ).

Le Linee guida per l'AQ di Ateneo, così come il modello AVA, sono altresì coerenti con le indicazioni contenute in ESG-ENQA 2015 (Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area). L'organizzazione generale, di sotto schematizzata, è finalizzata a garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi formativi, delle attività di ricerca scientifica e di terza missione.



L'attenzione per la qualità e il miglioramento delle attività si realizza attraverso una forte integrazione tra PQA e Organi di governo, nonché tra PQA e strutture dipartimentali, quest'ultima agevolata dalla figura del Responsabile AQ di Dipartimento.

Il Nucleo di Valutazione ha compiti di verifica e di valutazione del funzionamento del sistema di AQ nel suo complesso, mentre il supporto alle attività di programmazione e valutazione è garantito dalla apposita Direzione.

L'Ateneo ha ricevuto la visita di accreditamento periodico della Commissione di Esperti Valutatori (CEV) dell'ANVUR nell'ottobre 2015 (decreto di accreditamento 2016).

La promozione, da parte dell'Ateneo, di una cultura diffusa della Qualità, con una chiara definizione delle Politiche e l'individuazione di responsabilità di gestione e attuazione, nonché la presenza di un'adeguata attività di controllo e di indirizzo dell'AQ, è stata ritenuta un punto di forza da parte della CEV.

OBIETTIVI STRATEGICI PER IL SESSENNIO 2020-2025

Per il sessennio 2020-2025 vengono individuati sei obiettivi strategici:

- (1) Rafforzare ulteriormente, a tutti i livelli dell'Ateneo, la cultura della Qualità, così come disegnata nelle più recenti Linee Guida pubblicate dall'ANVUR (AVA2, 2017) e in attesa delle nuove linee guida che definiranno il passaggio ad AVA3.

- (2) Migliorare il sistema complessivo di AQ di Ateneo, attuando una approfondita revisione critica del suo funzionamento e al contempo valorizzando in misura sempre maggiore l'apporto critico di tutte le sue componenti. La revisione avrà cura di disegnare i processi AQ in modo da favorire per quanto possibile percorsi specifici di rinnovamento e innovazione con pratiche agili ed efficienti, compatibilmente con la cornice stabilita dalle linee guida ANVUR.
- (3) Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ateneo, anche attraverso il potenziamento delle rilevazioni sulla soddisfazione percepita da studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo riguardo ai servizi stessi.
- (4) Favorire una partecipazione sempre più attiva e consapevole degli studenti e delle studentesse di Unimore ai processi decisionali dell'Ateneo ai diversi livelli.
- (5) Stimolare il miglioramento della capacità di programmazione strategica dei Dipartimenti in riferimento alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione.
- (6) Favorire un miglioramento dei Dottorati di Ricerca attraverso la predisposizione di un agile sistema di AQ per i Dottorati, in coerenza con le indicazioni che verranno dall'ANVUR in tema di "Valutazione e Accreditamento dei Dottorati di Ricerca" (Programma delle Attività ANVUR 2021-2023).

RAFFORZARE LA CULTURA DELLA QUALITÀ IN UNIMORE

La promozione di una cultura diffusa della Qualità è un'attività consolidata in Unimore, ma un ulteriore avanzamento è richiesto nell'acquisizione di consapevolezza, ai vari livelli dell'Ateneo e per i diversi protagonisti, docenti – studenti – personale tecnico-amministrativo, dell'importanza dell'adesione sostanziale e consapevole agli obiettivi di miglioramento continuo, complementare alla necessità di risposta rispetto ad indicazioni e sollecitazioni provenienti dall'alto (Ministero dell'Università, ANVUR, Rettore e Organi di Ateneo nelle rispettive sfere di competenza).

Questa finalità va dunque intesa come il filo conduttore di una serie di obiettivi, e di connesse azioni, previste per il prossimo biennio e che sono trasversali alle diverse aree dell'Assicurazione della Qualità, dalla Formazione alla Ricerca, fino alla Terza Missione.

MIGLIORARE IL SISTEMA DI AQ DELL'ATENEO E VALORIZZARE L'APPORTO CRITICO DI TUTTE LE COMPONENTI

A circa dieci anni, ormai, dall'avvio del sistema AVA, la periodica revisione critica del Sistema di AQ dell'Ateneo è un impegno stabile in Unimore. Un buon esempio di questo impegno è rappresentato dall'Audit annuale della Qualità, che riunisce il Rettore e gli Organi di Governo con il Presidio di Qualità ed il Nucleo di Valutazione, per discutere collettivamente le relazioni presentate, rispettivamente, dal PQA sulle attività di AQ condotte nell'anno di riferimento e dal NdV sullo stadio di sviluppo, nonché sulla valutazione di efficienza ed efficacia del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

Appare tuttavia maturo il tempo per una revisione in grande stile del Sistema AQ di Ateneo, sia alla luce di alcune importanti novità recenti in tema di governance che hanno caratterizzato Unimore con l'insediamento del nuovo Rettore nel novembre 2019, sia in ragione dello sviluppo di nuove attività e Commissioni, tra le quali spicca l'Osservatorio della Ricerca. In sostanza, un aggiornamento del Sistema di AQ, con una ancor più chiara individuazione delle responsabilità di gestione e di attuazione delle politiche, è opportuna.

MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI DI ATENEO ANCHE ATTRAVERSO IL POTENZIAMENTO DELLE INDAGINI DI SODDISFAZIONE PERCEPITA

Un importante obiettivo strategico di medio periodo riguarda il miglioramento della qualità dei servizi offerti da Unimore. A tale fine, le indagini sulla soddisfazione percepita (*customer satisfaction*) sui servizi rappresentano un importante strumento dell'Assicurazione della Qualità.

Esse consentono, infatti, di misurare la distanza sulla qualità percepita tra responsabili dell'erogazione dei servizi e fruitori degli stessi. La misurazione di tale distanza può costituire a sua volta la premessa alla realizzazione di interventi correttivi volti al miglioramento della qualità dei servizi offerti a studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo.

Indagini sulla soddisfazione percepita sono svolte sistematicamente in Unimore a livello di Corsi di Studio. Di recente, è stata attuata una loro estensione anche alle Scuole di Specializzazione di area Medica. Nel prossimo biennio sarà promosso l'ulteriore sviluppo di tali indagini in relazione all'insieme dei servizi offerti dall'Ateneo.

FAVORIRE LA PARTECIPAZIONE SEMPRE PIÙ ATTIVA E CONSAPEVOLE DI STUDENTI E STUDENTESSE ALLE SCELTE DELL'ATENEO

Un altro importante obiettivo strategico di Unimore, che sarà perseguito lungo tutto l'arco temporale di riferimento di questo Piano, riguarda il rafforzamento dell'*empowerment* studentesco. Val la pena sottolineare che il coinvolgimento consapevole della componente studentesca alle attività di AQ è stato promosso dal nostro Ateneo fin dall'avvio del sistema AVA, come testimoniato dal Laboratorio di Ateneo per l'Accreditamento, un modulo formativo che ha preso avvio nel 2015 e che prevede la formazione degli studenti e delle studentesse impegnati nelle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.

Peraltro, l'importanza del contributo di studenti e studentesse al perseguimento dei fini istituzionali dell'Ateneo è inserita tra i principi ispiratori dello Statuto (articolo 2 dello Statuto dell'Università di Modena e Reggio Emilia).

Nel presente Piano Strategico, l'obiettivo del rafforzamento dell'*empowerment* studentesco si configura come un impegno dell'Ateneo mirante a creare condizioni ambientali favorevoli per rendere più effettiva la capacità degli studenti di contribuire ai processi decisionali di Unimore. Un impegno di lungo periodo, dunque, che all'interno del Piano 2021-2022, approvato parallelamente a questo Piano sessennale, troverà una prima attuazione in un progetto di formazione degli studenti, rappresentanti negli Organi, sul Sistema di AQ di Ateneo e curato congiuntamente dal Presidio della Qualità e dal Nucleo di Valutazione.

STIMOLARE IL MIGLIORAMENTO DELLA CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DEI DIPARTIMENTI IN RIFERIMENTO ALLA DIDATTICA, ALLA RICERCA E ALLA TERZA MISSIONE

Un obiettivo strategico individuato in questo Piano è quello di stimolare ulteriori miglioramenti della qualità della progettazione strategica dipartimentale, soprattutto in relazione all'aspetto del raccordo e della coerenza con le linee strategiche definite a livello centrale. Spazi di miglioramento sono presenti anche nella precisazione delle attività dei Dipartimenti attinenti al monitoraggio e al riesame dei risultati della ricerca e della terza missione. Tuttavia, si sottolinea che, in questa direzione, un'esaustiva attività di monitoraggio e riesame è stata già prevista nell'ambito del FAR Dipartimentale 2021.

L'apporto delle strutture di AQ della ricerca consisterà soprattutto nello stimolare la sensibilità dei Dipartimenti al tema della programmazione, anche attraverso la predisposizione di Linee Guida della programmazione dei dipartimenti che contengano indicazioni sulle modalità di redazione di un progetto

scientifico del Dipartimento e sulla definizione di obiettivi programmati lungo un arco temporale triennale, in coerenza con le proprie potenzialità ma al contempo allineati con la programmazione strategica dell'Ateneo. Le linee guida includeranno anche indicazioni riguardo alla trasparenza dei criteri adottati per la distribuzione delle risorse, con la precisazione degli eventuali incentivi e delle premialità previste, nonché la definizione di un modello per il processo di monitoraggio annuale sull'attuazione dei risultati e per il processo di riesame periodico.

SVILUPPARE UN SISTEMA DI AQ PER I DOTTORATI DI RICERCA

Il disegno di un agile Sistema di AQ per i Dottorati di Ricerca potrà fornire un contributo al miglioramento della loro qualità. Va anche sottolineato che il potenziamento dei Dottorati di Ricerca è un importante obiettivo strategico dichiarato nel presente Piano sessennale ed una sua declinazione all'interno del Piano biennale prevede, tra gli altri, un obiettivo di miglioramento qualitativo del percorso di Dottorato Industriale. L'insieme di queste indicazioni conferma, dunque, l'importanza dello sviluppo di un Sistema di Assicurazione della Qualità dei Dottorati che tuttavia potrà compiutamente realizzarsi solo dopo la pubblicazione di Linee Guida da parte dell'ANVUR.

7. LA SOSTENIBILITÀ

Il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità è un compito cui sono chiamate tutte le Istituzioni: insieme a Economia, Società e Ambiente, le Istituzioni sono infatti il quarto pilastro dello Sviluppo sostenibile.

Unimore aderisce alla RUS, Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile promossa dalla CRUI nel 2015, che coordina e condivide le esperienze di tutti gli Atenei italiani sui temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale. Gli Atenei della RUS si impegnano ad orientare le proprie attività istituzionali verso i 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs), obiettivi di sostenibilità integrata contenuti nell'Agenda 2030 dell'ONU.

Unimore è accreditato UNFCCC -*United Nations Framework Convention on Climate Change*. Unimore è fra i sottoscrittori del Patto per il Lavoro e per il Clima della Regione Emilia Romagna (20 dicembre 2020) e contribuisce a tavoli regionali (Agenda 2030 e Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile, cabina di regia Plastic -FreER).

Unimore è stakeholder del Comune di Modena nel progetto *Zero Carbon City* e del Comune di Reggio Emilia nel progetto PROSPERA, e condivide il Piano d'Azione locale per zero emissioni di carbonio al 2050.

Le finalità generali di Sostenibilità che Unimore si pone nell'arco temporale del Piano Strategico 2020-2025 sono delineati nel seguito, nell'ottica di un miglioramento continuo verso il conseguimento dei SDGs. Essendo peraltro ogni attività dell'Ateneo declinabile in termini di Sostenibilità, ulteriori obiettivi, contenuti in altre parti del presente Piano, sono riferiti anche a questo ambito. Ne è esempio la riqualificazione edilizia, da effettuare attraverso la ristrutturazione degli edifici esistenti che ospitano sedi dell'Ateneo, ovvero la pianificazione, progettazione e realizzazione di modifiche di parti dei Campus con eventuali demolizioni e costruzione di nuove strutture, seguendo criteri di sostenibilità.

ANALISI DEGLI IMPATTI DELLA MOBILITÀ

Le attività dell'Ateneo generano un impatto con potenziali ricadute sia sull'ambiente che sulla salute dell'uomo. Per armonizzare le attività istituzionali e migliorare la gestione degli aspetti ambientali, in collaborazione con le direzioni ed i servizi di Ateneo deputati a settori specifici, è già attivo un **osservatorio** permanente dello stato della sostenibilità dell'Ateneo (<http://www.unimoresostenibile.unimore.it/>) sui temi trasversali indicati dalla RUS (cambiamenti climatici, cibo, educazione, energia, inclusione e giustizia sociale, mobilità, risorse e rifiuti) e si intende istituire formalmente un gruppo interdisciplinare composto da referenti di dipartimenti dell'ateneo.

L'Ateneo ha avviato un processo di quantificazione dei propri impatti ambientali, che comprende:

- il monitoraggio delle emissioni di CO₂, con inventario annuale, e la valutazione della *Carbon Footprint* di Unimore, secondo gli indicatori definiti dalla RUS;
- l'analisi del ciclo di vita (*Environmental Product Declaration* - EPD) di un dipartimento della propria organizzazione
- il monitoraggio annuale della mobilità della propria popolazione universitaria negli spostamenti casa-lavoro.

Nel periodo di riferimento i monitoraggi annuali di emissioni di CO₂ e mobilità verranno sviluppati a livello di singola struttura (dipartimento/campus) oltre che per l'Ateneo nel suo complesso, al fine di evidenziare eventuali criticità; l'analisi EPD potrà essere estesa ad altre strutture dell'Ateneo alla luce del risultato ottenuto nella prima applicazione fatta.

L'impatto delle emissioni veicolari si riduce anche favorendo la mobilità sostenibile: da anni sono attive agevolazioni per l'incentivazione dell'uso dei mezzi pubblici attraverso la stipula di convenzioni con le aziende dei trasporti locali di Modena, Reggio Emilia e Mantova per il personale e gli studenti, ed è stato recentemente incrementato il numero di rastrelliere porta biciclette. È inoltre stato sviluppato con il Comune di Modena il Progetto "*Bike to work*", promosso dalla Regione Emilia-Romagna.

Un ulteriore progresso verrà realizzato rinnovando il parco veicoli e installando colonnine di ricarica per auto elettriche presso le sedi dell'Ateneo nonché, in prospettiva, dall'installazione di una stazione di rifornimento per l'idrogeno realizzata da un *player* nazionale primario in collaborazione con Unimore.

Nell'ambito del coordinamento previsto dagli Accordi Quadro con i Comuni di Modena e Reggio Emilia, Unimore intende promuovere iniziative di mobilità sostenibile, che facilitino ulteriormente l'utilizzo del trasporto pubblico e delle biciclette, suggerendo l'ottimizzazione dei percorsi e la frequenza delle corse dei mezzi pubblici e pianificando il completamento delle piste ciclabili, così da favorire queste modalità di spostamento verso le sedi dell'Ateneo.

Interventi e politiche per ottimizzare le risorse nel settore mobilità si avvarranno molto positivamente della presenza in Ateneo di un esperto (*Mobility Manager*). Tra le iniziative in corso per diminuire gli impatti, la riduzione dell'incidenza delle plastiche ((UE) 2019/904) con il progressivo passaggio a contenitori di materiali sostenibili nei distributori automatici di alimenti ed il progetto "*Plastic free*" che prevede l'installazione nei poli dell'Ateneo di torrette di erogazione dell'acqua di rete e la distribuzione di borracce agli studenti e al personale universitario.

L'EDUCAZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ IN UNIMORE

Nella didattica si intende promuovere una dimensione educativa transdisciplinare dei programmi universitari per contribuire a far crescere la cultura dello sviluppo sostenibile, al fine di incidere sull'adozione di corretti stili di vita da parte degli studenti e anche del personale universitario. Ciò può avvalersi di iniziative di sensibilizzazione e promozione anche all'esterno, sul territorio, in ottica di *stakeholder engagement*.

È stato attivato nell'anno accademico 2020/2021 l'insegnamento di "Competenze Trasversali sulla Sostenibilità", erogato completamente a distanza e fruibile come opzionale da tutti gli studenti dell'Ateneo. Numerosi Dipartimenti di Unimore contribuiscono a tale offerta didattica, che presenta agli studenti i vari aspetti della sostenibilità, ambientali, economici, sociali, giuridici e umanistici, e molto altro.

Nel periodo di riferimento del piano si intende potenziare e promuovere questa iniziativa e rivolgerla anche al personale universitario, come opportunità di formazione sui temi dello sviluppo sostenibile, e alla società nel suo complesso come proposta di formazione continua.

Si intende poi proseguire ad evidenziare i contenuti di sostenibilità all'interno dell'offerta formativa di Ateneo, corredando le attività formative dei loghi degli SDGs più pertinenti.

COMUNITÀ SOSTENIBILE E RANKING INTERNAZIONALI SULLA SOSTENIBILITÀ

La finalità generale è quella di creare una comunità capace di sviluppare, disseminare e divulgare buone pratiche, nuove progettualità e collaborazioni nei campi del trasferimento di conoscenze e competenze della didattica, della terza missione e dell'attività di conduzione e gestione dell'Ateneo con particolare attenzione alle dimensioni di sostenibilità.

Costituire una comunità sostenibile è un obiettivo che investe tutti i settori della progettualità di Ateneo e

richiede una pianificazione condivisa attraverso un sistematico processo di comunicazione e condivisione integrata per tutte le strutture, direzioni e unità coinvolte nelle fasi di attuazione. Contribuiscono al conseguimento di esso indicatori relativi all'edilizia e alle aree verdi nei campus, all'efficienza degli impianti (reti di distribuzione dell'acqua potabile, performance energetica), all'aliquota di raccolta differenziata dei rifiuti e alla riduzione di plastiche monouso, alle politiche green oltre all'inclusione ed alla parità di genere, per citare i principali, che sono oggetto anche di altre parti del presente Piano.

Unimore segue metodi armonizzati europei per inserirsi ed aggiornare annualmente la propria posizione in Ranking internazionali, che valutano gli Atenei di tutto il mondo in base a criteri di sostenibilità. Unimore partecipa da alcuni anni al Ranking internazionale *Green Metric*, ove è attualmente posizionata circa a metà classifica, e valuterà la partecipazione ad un secondo Ranking sulla Sostenibilità, *Times Higher Education (THE)* per il triennio 2023-25. Il miglioramento della posizione dell'Ateneo in un ranking non è una mera operazione metrica ma comporta di progredire nella visione comune di tutte le attività dell'Ateneo secondo l'etica della sostenibilità.

Nel periodo di riferimento verranno sistematicamente valutati i punti deboli dell'Ateneo cercando di migliorare progressivamente la propria posizione nelle classifiche internazionali.

CARTA E BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Nel periodo di riferimento si procederà alla realizzazione e sottoscrizione di alcuni documenti fondamentali che ribadiscono gli orientamenti etici e valoriali di UNIMORE nel conseguimento degli SDGs. Verranno inizialmente redatte "Linee di Indirizzo" per la Sostenibilità, che presenteranno gli intenti dell'Ateneo e gli obiettivi che si vogliono raggiungere.

In seguito, annualmente, sarà redatto e pubblicato un Bilancio di Sostenibilità, strumento che consente di riferire agli *stakeholders* quanto l'istituzione abbia realizzato per contribuire allo sviluppo sostenibile, ove si analizzeranno le attività e le strutture dell'Ateneo con indicatori standard quantitativi e qualitativi, esplicitando quel valore condiviso che è alla base della comunità sostenibile da creare e rafforzare.

8. L'EDILIZIA

Un obiettivo primario per Unimore è quello di promuovere strategie che, di concerto con le Istituzioni civili e religiose, gli Enti locali, le Fondazioni, le Associazioni di categoria, società e privati, accrescano il ruolo di Modena, Reggio Emilia e potenzialmente Mantova e altre sedi come città universitarie, attrattive e ospitali nei confronti degli studenti e dei ricercatori anche internazionali.

Elementi fondamentali in quest'ottica sono la disponibilità di servizi, di alloggi e di strutture didattiche e di ricerca adeguate alle aspettative della popolazione studentesca, del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo.

La situazione delle strutture edilizie attualmente a disposizione dell'Ateneo e dei suoi studenti (40 edifici di proprietà o in concessione/usufrutto, cui si aggiungono una decina in locazione) è in effetti variegata e, in alcuni casi, non del tutto adeguata.

In particolare, è prioritaria l'esigenza di incrementare il numero di posti aula (circa 15.600 a fronte di oltre 23.000 iscritti in corso ai CdS nell'A.A. 2020/2021, cui si aggiungono oltre 800 specializzandi e oltre 400 dottorandi), di laboratori didattici e di sale studio; aumentare e, in alcuni casi, ammodernare gli spazi per laboratori di ricerca (attualmente pari a circa 11.800 mq a Modena e a solo 1.300 mq a Reggio Emilia, ove si escludano gli spazi in locazione); incrementare il numero di alloggi a disposizione degli studenti.

In quest'ambito si inserisce come finalità strategica il rinnovamento o risanamento energetico radicale e ad ampio spettro del parco edilizio di Unimore.

POTENZIALI RICADUTE

La possibilità di fruire di spazi più adeguati per aule e laboratori didattici può contribuire a migliorare il percorso formativo degli studenti, con conseguente incremento del numero di laureati. Maggiori spazi per laboratori di ricerca permettono inoltre di potenziare i Corsi di Dottorato e la didattica collegata alla ricerca nei Corsi di Laurea magistrale, contribuendo a consolidare il posizionamento di Unimore come Università di ricerca.

Il potenziamento infrastrutturale di una sede universitaria e il miglioramento del percorso formativo degli studenti hanno un impatto importante anche sul contesto esterno all'Università, sulla città stessa e il territorio collegato, che va oltre le modifiche all'assetto urbano conseguenti alla realizzazione degli interventi edilizi necessari allo scopo.

L'incremento dell'attrattività di una sede universitaria ha infatti ampie ricadute sul contesto sociale, economico e culturale, quali lo sviluppo economico diretto derivante dalla necessità di alloggi e dai consumi degli studenti, l'impulso alla domanda di produzione di beni culturali da parte delle istituzioni cittadine, la maggiore capacità di rispondere ai crescenti fabbisogni di laureati altamente qualificati da parte del mondo del lavoro del territorio.

PIANO ENERGETICO DI ATENEO

È previsto l'aggiornamento del Piano Energetico di Ateneo, che ha come obiettivi:

- Aggiornare le informazioni disponibili relative ai consumi termici ed elettrici degli edifici dell'Ateneo.
- Raccogliere le informazioni disponibili relative ai consumi di acqua.
- Raccogliere e aggiornare le informazioni disponibili relative all'involucro degli edifici e agli impianti esistenti, identificando le possibili criticità: infissi con scarsa tenuta, inadeguatezza dell'isolamento termico, obsolescenza degli impianti, ecc.

- Ottimizzare il servizio di gestione e manutenzione degli impianti meccanici ed elettrici, cercando di favorire gli obiettivi di efficientamento energetico.
- Valutare le migliori opzioni di acquisto dei vettori energetici. Definire e pianificare interventi a breve, medio e lungo termine per la riduzione dei consumi energetici e dell'impronta ecologica, alla luce della situazione emersa dalla raccolta delle informazioni, favorendo ove possibile la diversificazione delle fonti energetiche ed il ricorso alle fonti di energia rinnovabili.
- Promuovere Unimore come esempio di ente pubblico "virtuoso" dal punto di vista energetico.

La politica di razionalizzazione ed ottimizzazione dei consumi energetici delle strutture è già in atto. Gli Organi Accademici prepareranno un piano di attuazione per gli interventi a carattere oneroso, basato su priorità energetiche (alta priorità per le strutture più energivore e per gli interventi a più rapido tempo di ritorno dell'investimento) e su criteri di sostenibilità socio- economico-ambientale.

NUOVI INTERVENTI EDILIZI

Il necessario ampliamento di spazi ad uso didattico, di ricerca e residenziale richiede investimenti su nuove strutture edilizie e la riqualificazione di edifici esistenti, anche al fine di migliorare il livello di sostenibilità ambientale dell'Ateneo.

L'obiettivo del presente Piano, ambizioso ma raggiungibile se attuato in sinergia con il territorio, è di mettere a disposizione di studenti e docenti e, per alcuni edifici, anche della cittadinanza, una nuova struttura per anno a partire dal 2021, con parallela cessazione del contratto di locazione di edifici ormai obsoleti e energeticamente inefficienti situati a Modena e Reggio Emilia.

Alcuni tra i principali interventi previsti per le due sedi sono descritti nei paragrafi seguenti.

Sede di Modena

Per quanto riguarda i poli didattici situati in edifici storici nel centro cittadino, il Foro Boario è attualmente oggetto di opere di miglioramento antisismico e di cablaggio, e previo accordo con il Comune è in progetto la realizzazione al piano terra di nuove aule per i CdS del Dipartimento di Economia Marco Biagi, che si pianifica di realizzare entro il 2023.

Per il complesso di S. Eufemia, in cui è stata recentemente inaugurata la nuova sede del Centro Linguistico di Ateneo e nuove aule e uffici del Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali, vi è un progetto di miglioramento antisismico per una porzione del fabbricato (corpo G ala est) attualmente in attesa di autorizzazione della Soprintendenza beni culturali.

A questi interventi si aggiungono quelli pianificati o in fase di studio per la sede del Rettorato e per la Palazzina ottocentesca dell'Orto Botanico, per la quale si prevede di concludere entro il 2023 i lavori di riqualificazione, anche ai fini della fruizione da parte del pubblico.

Un importante Programma di Riqualificazione Urbana del "Complesso dell'Ex Ospedale Sant' Agostino", finanziato dalla Fondazione di Modena, consentirà di dare nuova sede al Polo Museale universitario, adiacente al Teatro Anatomico settecentesco già restaurato con fondi universitari.

Nel polo scientifico situato a sud-est della città si prevede l'avvio a breve della costruzione di un nuovo Padiglione didattico nel Campus di Ingegneria, che consentirà di mettere a disposizione 1.100 posti aula e sale studio, e saranno realizzati nuovi uffici e laboratori di ricerca in un altro padiglione adiacente.

L'edificio degli Istituti Biomedici (MO-15) nel Campus di Via Campi verrà ricostruito come edificio a energia quasi zero, dotandolo di un involucro a elevate prestazioni termiche invernali ed estive, nonché di impiantistica allo stato dell'arte, con oltre 1.200 nuovi posti aula, sale studio e laboratori di ricerca; ciò si

realizzerà in seguito all'abbattimento dell'edificio ex-Chimica (MO16), costruito negli anni '60 del secolo scorso e chiuso da anni.

L'intervento nel Campus potrà essere integrato dalla realizzazione, eventualmente da parte di un ente diverso da Unimore e comunque a fronte di una specifica linea di finanziamento, di una torre dedicata a studentato, realizzata come edificio a energia quasi zero.

Sede di Reggio Emilia

Si prevede un'articolazione dell'Ateneo su quattro poli: Campus San Lazzaro, Seminario Vescovile, Palazzo Dossetti, area ex Officine Reggiane.

Il Campus San Lazzaro, sede ormai storica dell'Ateneo, è sede di un progetto in fase di avvio ad opera del Comune di Reggio e cofinanziato dall'Ateneo, che consentirà di realizzare 75 nuovi posti letto per studenti, di creare sale studio e un auditorium di oltre 200 posti.

Un secondo progetto, di cui si auspica la realizzazione attraverso modalità di partenariato pubblico-privato, riguarda la costruzione di nuove palazzine (edifici a energia quasi zero), che consentiranno di soddisfare il fabbisogno di laboratori di ricerca e di aule per l'area tecnico-scientifica. Nell'insieme questi due progetti, la cui realizzazione è prevista entro il 2023, consentiranno di incrementare la capienza delle aule didattiche di circa 1.500 posti.

La ristrutturazione del Seminario Vescovile di Reggio Emilia, resa possibile dalla generosità del Vescovo e del Comitato Reggio Città Universitaria, ha permesso la cessione a Unimore del diritto di usufrutto di ampie parti dell'edificio comprendenti aule, uffici e laboratori; questa nuova sede (terzo polo) dell'Ateneo, in prossimità del centro storico e dell'Arcispedale S. Maria Nuova, è in fase di completamento e ospiterà oltre 1.500 nuovi posti aula.

Infine, una sfida impegnativa ma pienamente in linea con i piani di sviluppo della città consiste nel creare, con il supporto del Comune, un quarto polo didattico e di ricerca nel Parco Innovazione (area ex-Officine Reggiane), che si candidi a costituire il fulcro della formazione universitaria e dell'innovazione nelle varie declinazioni di sviluppo dell'area digitale.

RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA DI EDIFICI ESISTENTI

Edifici non soggetti a demolizione e ricostruzione saranno sottoposti, ovunque risulti efficace sotto il profilo dei costi, ad interventi di risanamento energetico profondo, che riguarderanno ad esempio l'installazione sulle coperture soprastanti ambienti climatizzati di un pacchetto di isolamento esterno e di batterie di pannelli fotovoltaici associati ad accumulatori elettrici e, soprattutto, accumulatori termici inerziali, la sostituzione di gruppi frigo per condizionamento obsoleti e/o l'integrazione di impianti di riscaldamento a caldaia con gruppi frigo atti a funzionare anche in modalità pompa di calore, la sensorizzazione e implementazione del rinnovo dell'aria in modo da adeguare automaticamente il tasso di rinnovo all'effettiva occupazione dei locali, la sostituzione di corpi finestrati obsoleti con corpi nuovi a elevato isolamento termico e dotati di efficace schermatura solare, la schermatura dalla radiazione solare di serramenti e pareti verticali mediante filari di alberi caducifogli, ovvero mediante schermi esterni orientabili a doghe verticali.

Nelle aree a verde (Campus di Scienze e Ingegneria a Modena, Campus San Lazzaro a Reggio Emilia) si impianteranno alberi disposti in modo da creare aree a terra ombreggiate e percorsi protetti, onde offrire un polmone verde ai quartieri circostanti, completate dal posizionamento diffuso di arredi (panchine, tavoli, ecc.) atti a favorire la ricreazione e l'aggregazione studentesca.

Inoltre, si implementeranno pensiline fotovoltaiche a protezione dei parcheggi.

Tutte le forniture di energia elettrica dell'Ateneo saranno contrattualizzate come forniture di energia da fonte rinnovabile certificata. Inoltre, si opererà sugli impianti di riscaldamento a gas naturale per convertirli, in tutto o in parte, in più efficienti impianti a pompa di calore, alimentati da energia elettrica rinnovabile.

Tutti i punti di illuminazione a incandescenza e a scarica di gas del parco edilizio di Ateneo saranno sostituiti con dispositivi illuminanti a LED. Per i punti luce esterni si adotteranno soluzioni volte a massimizzare l'effetto illuminante al suolo e minimizzare l'inquinamento luminoso verso il cielo. Per i punti luce interni destinati a locali di passaggio o di servizio si implementeranno l'attivazione comandata da sensori di presenza e/o lo spegnimento temporizzato automatico.

Infine, presso il Campus di Ingegneria di Modena si installerà un'unità sperimentale di generazione e/o cogenerazione a cella a combustibile, alimentata a idrogeno.

9. SERVIZI E SPORT

SERVIZI AGLI STUDENTI

Il nostro Ateneo ritiene che le giovani generazioni costituiscano la risorsa più preziosa e vitale della società per affrontare le difficoltà del presente e per progettare il futuro. In quest'ottica, studentesse e studenti rappresentano il fulcro attorno al quale si regge la volontà di organizzare le attività didattiche, programmare gli investimenti ed indirizzare le scelte.

Per rispondere a questi obiettivi, è stato istituito, per la prima volta nella storia del nostro Ateneo, un "Tavolo tecnico per i Servizi agli studenti", che intende far portare la voce degli studenti direttamente all'interno dei tavoli istituzionali. La finalità è quella di istituire una sede di confronto permanente in cui istanze, bisogni ed attese della componente studentesca trovino declinazione nelle azioni assunte dagli organi accademici, sottolineando la centralità che quest'ultima deve avere nelle politiche dell'Ateneo.

Con questo spirito, Unimore ha deciso di mettere in atto articolate azioni di assicurazione della qualità dei propri corsi di studio, riconoscere il valore formativo della mobilità di studenti, rimuovere le barriere di natura economica, sociale, culturale e di genere all'accesso all'Università e al mondo del lavoro, mettere in atto misure adeguate per ridurre la dispersione studentesca, sviluppare e implementare nuove forme di didattica di qualità, anche come strumento per incrementare le opportunità di accesso ai corsi di studio e alla formazione continua.

D'intesa con le Istituzioni locali, nell'arco di questo sessennio, si intende inoltre dare un impulso decisivo per rendere Modena, Reggio Emilia e Mantova città universitarie, migliorando in particolare le condizioni generali e ambientali di accoglienza degli studenti, nonché delle strutture abitative e di servizio (aule, biblioteche, trasporto pubblico, info-point).

Oltre a questo, cultura (luoghi di condivisione delle ricerche, dell'innovazione tecnologica e della premialità scientifica), lavoro (opportunità e sviluppo), sanità (rete assistenziale studentesca), digitalizzazione e pari opportunità completano e sono capisaldi di un progetto di ampio respiro, in cui il diritto allo studio sia vissuto come promozione delle capacità dei singoli in un ambiente universitario nuovo e stimolante e dove il percorso formativo è anche attivo e partecipativo.

Un'attenzione particolare, inoltre, va rivolta a studenti meritevoli, rivedendo gli attuali criteri di assegnazione dei premi di studio.

Inoltre, come già sottolineato nella sezione "Organizzazione", risulta fondamentale implementare i servizi informatici in modo adeguato al grado accresciuto di diffusione delle competenze digitali, sia in rapporto alla fruizione della didattica che ai servizi amministrativi.

BIBLIOTECHE

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) è un centro che coordina l'attività e i servizi della rete di biblioteche di Unimore, fondamentali spazi della vita universitaria, specializzate nelle diverse aree dell'Ateneo: economica, giuridica, umanistica, scientifico-naturalistica, scientifico-tecnologica, e medica di Modena e interdipartimentale di Reggio Emilia. I suoi servizi si rivolgono a tutti coloro che studiano, lavorano o collaborano con Unimore.

L'emergenza Covid ha impresso un'accelerazione al potenziamento di tutti i servizi erogabili a distanza; grazie ai bibliotecari e allo staff amministrativo che ha proficuamente collaborato alla riorganizzazione e riprogettazione di spazi e servizi, e grazie al sostanzioso potenziamento della biblioteca digitale, si è verificata un'ulteriore diversificazione dei supporti allo studio e alla ricerca e se ne è quindi consolidata la qualità.

Fiore all'occhiello dello SBA di Unimore è l'Ufficio Bibliometrico, che fornisce analisi e consulenza di alto livello bibliografica/bibliometrica, anche per le attività di valutazione della qualità della ricerca, e la gestione dell'archivio istituzionale della ricerca Iris Unimore.

La creazione di nuovi spazi studio per studenti adiacenti alle biblioteche, il mantenimento di uno staff adeguato dal punto di vista quali-quantitativo e il potenziamento dell'Ufficio Bibliometrico rappresentano priorità strategiche di Unimore, al fine di un miglioramento globale dei servizi a studenti e personale.

SPORT E CORRETTI STILI DI VITA

Unimore si propone di valorizzare le potenzialità dello sport come strumento efficace e trasversale di formazione, ricerca, innovazione ma anche per migliorare il benessere, incentivare stili di vita sani e arricchire l'esperienza universitaria e la qualità di vita di studenti e dipendenti.

Lo sport è sostegno alla crescita e alla formazione individuale, favorisce i rapporti tra le persone, accresce il senso di appartenenza, stimola la sana competizione e il senso di responsabilità, consolida l'autostima e la determinazione, educa al sacrificio e all'etica del fare, esalta il lavoro di gruppo e valorizza i contributi individuali, insegna a conoscere e accettare i propri limiti, spinge al raggiungimento degli obiettivi attraverso l'impegno e la forza di volontà. Il nostro Ateneo, assieme ad altre Università affiliate alla rete Unisport Italia, riconosce questi valori e li considera fondamentali in ambito universitario.

La realizzazione della Sezione Sport Unimore all'interno del sito di Ateneo (<http://www.sport.unimore.it/>) ha come obiettivo quello di promuovere le potenzialità del nostro Ateneo in ambito sportivo e valorizzare le azioni intraprese per rendere Unimore un esempio da imitare. In particolare, vengono ritenuti obiettivi strategici, cui dedicare maggiori risorse:

- la *dual career*, che con il progetto USE (Unimore Sport Excellence) permette di conciliare studio universitario e attività sportiva agonistica.
- laboratori e centri di ricerca di Ateneo in ambito sportivo, in quanto le iniziative di ricerca, di formazione e intervento che oramai caratterizzano l'intreccio tra mondo universitario e il settore dello sport sono molteplici, ma possono essere ulteriormente implementate;
- benessere e stili di vita sani, per i quali si prevede di realizzare un nuovo corso di formazione per disincentivare l'abuso di alcool e fumo nonché l'organizzazione di eventi sportivi cosiddetti *one day* per tutti (come le Unimore Run a Reggio e a Modena) e tornei e gare intra ed inter-universitarie per coinvolgere tutta la comunità accademica, incoraggiando e diffondendo l'attività sportiva.

UNIMORE 2025: UNA UNIVERSITÀ DI RICERCA CHE GUARDA AL FUTURO

Al termine del sessennio 2020-2025, Unimore mira a rafforzare il suo carattere di “Università di ricerca” in grado di creare nuove conoscenze, nonché di alimentare nei propri studenti e studentesse la cultura della scoperta, della creatività e dell’innovazione. Sotto questo profilo obiettivo-chiave sarà la costruzione di partenariati capaci di partecipare con successo a iniziative e bandi competitivi, puntando ad alleanze strategiche.

L’apertura al contesto europeo e internazionale e il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi migliorerà ulteriormente la capacità di attirare e trattenere competenze, perseguendo le sfide della sostenibilità e della inclusività mediante azioni concrete, armonicamente collocate all’interno di una chiara ed equilibrata prospettiva di sviluppo.

Al contempo, investendo in ricerca Unimore potrà continuare ad assicurare una didattica di eccellenza e, al contempo, valorizzare appieno le potenzialità generate dal suo forte radicamento nel territorio.

Questo percorso si baserà in misura rilevante su un nuovo assetto delle strutture organizzative e gestionali basato su un ecosistema digitale volto a razionalizzare e semplificare le procedure, e su una nuova relazione tra personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo finalizzata a rafforzare la qualità e la sostenibilità delle scelte con riguardo a formazione, ricerca e attività di terza missione, nonché a misurare la qualità del lavoro svolto in ogni ambito.

Allo stesso tempo, nell’ottica di consolidare la posizione di Unimore sul piano internazionale, sarà determinante l’organizzazione e il coordinamento delle competenze per azioni efficaci di diffusione della cultura dell’internazionalizzazione, oltre che a livello centrale, a livello dipartimentale e di laboratori e centri di ricerca.

In quest’ambito rientra il progetto di valorizzazione di un settore strategico come quello dei Dottorati di ricerca (fondamentali anche per le ricadute in termini di interazione con il mondo extra accademico).

Entro questo contesto sono imprescindibili non solo uno sforzo continuativo volto a potenziare le risorse finanziarie e di personale, le infrastrutture laboratoriali e la strumentazione dedicate alla ricerca, compresa quella di base, ma anche innovative modalità di svolgimento delle attività a tutti i livelli dell’Ateneo. Con riguardo a questo ultimo aspetto, la promozione della cultura della qualità, l’aggiornamento e la formazione continua e ricorrente si connoteranno non come aspetto contingente ma come vera e propria priorità.

Studenti e studentesse costituiscono, entro questo disegno, figure di interlocuzione permanente anche sul piano istituzionale.

Un’università proiettata al futuro presuppone scelte strategiche costantemente finalizzate a supportare personale, studenti e studentesse con un sistema strutturato di welfare coerente alla domanda.

Criteri di misurazione nel perseguimento di questo cruciale obiettivo - che riguarda l’intero territorio e tessuto istituzionale, economico e sociale – saranno in particolare: la qualità delle strutture edilizie per la didattica, per la ricerca e per lo sport; il soddisfacimento delle esigenze di alloggi; il livello dei servizi agli studenti e al personale di Unimore, nonché ai docenti e ricercatori stranieri ospiti dell’Ateneo.

Perseguire le sfide qui indicate, entro un progetto integrato, consente ad Unimore di proporsi come esempio di comunità aperta alla conoscenza e allo sviluppo delle persone e della collettività e di tenere così, costantemente, lo sguardo rivolto al futuro.

Questa Università ha da tempo avviato un importante lavoro di sensibilizzazione ai fini del contrasto agli stereotipi di genere. In quest'ottica si è deciso di dare maggiore visibilità linguistica alle differenze. Laddove nel presente documento, unicamente a scopo di semplificazione, è usato il maschile, la forma è da intendersi riferita in maniera inclusiva a tutte le persone che operano nell'ambito della comunità stessa.



www.unimore.it