

Carlo Adolfo Porro

***Candidatura a Rettore UNIMORE  
(2019-2025)***

## **Il nostro Ateneo**

*Il nostro Ateneo affonda le sue radici in un lontano passato e si articola su due territori, quelli modenese e reggiano, straordinariamente ricchi di cultura, storia, lavoro e spirito imprenditoriale. Credo che abbia grandi potenzialità basate sull'elevata qualificazione del suo personale, sul suo assetto multidisciplinare, e su una rinnovata convergenza tra tutte le sue componenti verso obiettivi comuni che ci consenta di sviluppare al meglio le competenze presenti nei vari ambiti.*

**Qualità** è il termine che meglio riassume l'essenza della mia proposta: qualità dei processi decisionali e dei diversi settori in cui operiamo, dalla didattica alla ricerca, dalla terza missione all'amministrazione e ai servizi per gli studenti, ma, sopra tutto, qualità dell'ambiente e delle relazioni di lavoro che consenta a tutti noi di pervenire alla migliore condizione possibile di benessere.

**La governance.** *Condivisione e trasparenza sono le linee guida della futura governance di Ateneo. Per una maggiore condivisione delle scelte è necessario restituire al Senato Accademico la sua funzione di indirizzo politico dell'Ateneo, a supporto del ruolo del Rettore e del Consiglio di Amministrazione. Alla luce dell'articolazione dell'Ateneo sulle due sedi di Modena e Reggio Emilia, appare anche fondamentale il mantenimento dei due Pro-Rettori previsti dallo Statuto. È inoltre indispensabile attribuire nuova dignità e autonomia di programmazione ai Dipartimenti, sulla base di regole di distribuzione delle risorse condivise, chiaramente esplicitate e stabili per almeno un triennio, e stabilire linee generali sulle quote da attribuire alle nuove assunzioni rispetto alle progressioni di carriera.*

**L'assicurazione qualità.** *È utile proseguire sul percorso virtuoso stimolato dall'azione del Presidio della Qualità e Nucleo di Valutazione, realizzando politiche e processi di qualità per tutti gli ambiti della missione dell'Ateneo, con una trasparente condivisione e snellimento delle procedure, l'assegnazione di chiare responsabilità e la messa in atto di strumenti formativi e di incentivazione.*

*Per fornire ai nostri studenti competenze di alto livello è inoltre indispensabile una valutazione della **didattica** di qualità sostenibile area per area, nell'ambito di una strategia complessiva di sviluppo degli ambiti e dei poli didattici. A ciò devono seguire adeguate politiche di distribuzione delle risorse e, ove necessario, meccanismi di orientamento o selezione all'ingresso, o di incremento dell'attrattività dei Corsi di Studio. È altresì strategico il potenziamento dell'offerta formativa post-laurea e più in generale della formazione continua e ricorrente, al fine di assicurare un'ampia flessibilità di risposta alle esigenze del mondo del lavoro.*

*Il nostro Ateneo vede negli **studenti** il nucleo fondante della propria comunità. Deve fornire loro i mezzi per raggiungere i propri obiettivi e soddisfare le proprie ambizioni, facendoli partecipare attivamente alla comunità universitaria, supportandoli con un'offerta di welfare coerente alla domanda e riconoscendo il merito.*

*UNIMORE vanta elevate competenze nel campo della **ricerca**, che deve essere tuttavia rilanciata, in tutte le sue possibili declinazioni, come priorità su cui indirizzare buona parte delle nostre energie, anche ai fini della sostenibilità e attrattività della didattica e della capacità di trasferimento tecnologico-culturale. Ciò comporta una nuova strategia globale e uno specifico impegno di risorse al fine di creare un ambiente fertile e conseguire un miglior posizionamento dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale.*

**La terza missione**, intesa come il complesso di attività tese a diffondere cultura e conoscenza, deve assumere un rilievo sempre maggiore per rendere UNIMORE fulcro sia del progresso socio-economico, sia della creazione di un nuovo welfare culturale. Ciò richiede una strategia

complessiva basata sulla valorizzazione delle sue competenze e eccellenze, sulle interazioni con le istituzioni e gli enti del territorio e su un ruolo sempre maggiore nella formazione iniziale, continua e ricorrente.

**L'internazionalizzazione** si declina nell'offrire ai nostri studenti e al nostro personale competenze e opportunità utili in un contesto lavorativo internazionale. In quest'ottica sarà essenziale, oltre a potenziare gli insegnamenti in lingua inglese, attivare convenzioni con Atenei o 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 studenti e/o ricercatori dall'estero sarà direttamente proporzionale alla possibilità di offrire un ambiente realmente attrattivo dal punto di vista della didattica, della ricerca e del welfare.

La promozione e la **tutela della salute** dell'individuo e della collettività sono obiettivi primari del nostro Ateneo. Essi devono essere perseguiti sempre più efficacemente attraverso interventi generali quali la promozione di corretti stili di vita e dell'attività sportiva, della cultura del benessere lavorativo e delle buone pratiche utili alla tutela della sicurezza e della salute nei luoghi di studio e di lavoro. La didattica, la ricerca e l'assistenza nell'ambito medico-sanitario devono essere potenziate ed equilibrate, incentivando la creazione di nuovi spazi didattici e centri di ricerca al fine di una sempre migliore cura dei pazienti.

**L'area tecnico-amministrativa** rappresenta una delle colonne portanti del nostro Ateneo. È quindi indispensabile garantire una adeguata programmazione di assunzioni del personale e varare un articolato progetto di formazione continua o ricorrente che risponda alle mutate esigenze di professionalità, correlato a una revisione del modello organizzativo e a una più proficua interazione tra le varie componenti dell'Amministrazione, sotto il coordinamento del Direttore Generale. L'efficienza e rapidità di risposta dell'amministrazione saranno facilitate anche da una convinta transizione verso un Ateneo digitale, con ricadute positive sulla semplificazione delle procedure, sui comportamenti amministrativi, e sulla chiarezza dei processi. Infine, **l'edilizia** dell'Ateneo offre un quadro molto variegato, ma in generale richiede un cospicuo piano di investimenti sia per la messa a norma di edifici esistenti, sia per la realizzazione di nuovi immobili per far fronte a criticità ormai storiche, nelle sedi di Modena e Reggio Emilia. Un problema parallelo in entrambe le città è quello degli alloggi per docenti e studenti provenienti da altre sedi, e più in generale degli spazi per studenti. È dunque necessario un aggiornamento degli accordi di programma con i Comuni interessati e i vari soggetti finanziatori per fornire a tutti noi la possibilità di operare in spazi all'altezza delle aspettative.

Quale è il **ruolo del futuro Rettore** in questo scenario? Sul piano interno, deve porsi come punto di riferimento nei riguardi della comunità dell'Ateneo, assicurare attenzione all'ascolto e al dialogo, alle pari opportunità e alla valorizzazione dell'impegno di tutti. Sul piano esterno, deve esercitare una forte azione politica sia generale - come rappresentante dell'Istituzione universitaria, fondamentale per il futuro del paese e dei suoi giovani -, sia specifica come guida del nostro Ateneo in tutti i contesti: regionale, nazionale e sovranazionale. Infine, deve garantire che l'Ateneo sia parte propositiva nei confronti delle istituzioni civili e religiose, degli enti locali e dei privati per promuovere strategie che rendano Modena e Reggio Emilia autentiche città universitarie, attrattive e ospitali nei confronti degli studenti e dei ricercatori di tutto il mondo.

## INDICE DELLE SEZIONI

1. La governance	pag. 5
2. L'assicurazione qualità	pag. 10
3. La didattica	pag. 13
4. Gli studenti	pag. 19
5. La ricerca	pag. 24
6. La terza missione	pag. 29
7. L'internazionalizzazione	pag. 35
8. La tutela della salute	pag. 40
9. L'area tecnico-amministrativa	pag. 45
10. L'edilizia	pag. 50

## 1. La governance

*Il ruolo dei diversi Organi di Ateneo è delineato dallo Statuto entro i margini segnati dalla legge 240/2010; tuttavia, nella prassi esecutiva degli ultimi anni si è verificata una crescente marginalizzazione del Senato Accademico. Per una maggiore condivisione delle politiche di Ateneo appare quindi necessario restituire al Senato, unico Organo interamente elettivo e rappresentativo di tutte le componenti dell'Università, il compito istruttorio e propositivo che gli compete sui vari aspetti dell'attività accademica, valorizzando la sua funzione di indirizzo politico dell'Ateneo. Ciò a supporto del ruolo fondamentale del Rettore come guida e rappresentante della politica dell'Ateneo, e del Consiglio di Amministrazione come Organo di indirizzo strategico, pianificazione, coordinamento e verifica delle attività. Alla luce dell'articolazione dell'Ateneo sulle due sedi di Modena e Reggio Emilia, appare anche fondamentale il mantenimento dei due Pro-Rettori previsti dallo Statuto, con chiare deleghe e attribuzioni di responsabilità. È inoltre indispensabile attribuire nuova dignità e capacità di programmazione ai Dipartimenti, sedi primarie delle attività di ricerca, didattiche e di terza missione, sulla base di regole di distribuzione delle risorse condivise, chiaramente esplicitate e stabili per almeno un triennio. Ai fini di una trasparente politica di investimento sia sul personale docente e ricercatore sia su quello tecnico e amministrativo, si propone di tenere separati i budget (punti organico) derivanti dal turnover delle due categorie e di stabilire linee generali sulle quote da attribuire alle nuove assunzioni/stabilizzazione rispetto alle progressioni di carriera.*

### **Stato dell'arte**

La Legge 240/2010 ha ridisegnato profondamente la governance degli Atenei Italiani, potenziando il ruolo del Rettore e del Consiglio di Amministrazione e contemporaneamente riducendo le prerogative del Senato Accademico, rispetto al quadro normativo e alle prassi precedenti.

Quest'ultimo Organo, interamente elettivo per quanto riguarda i componenti con diritto di voto e rappresentativo di tutte le componenti dell'Ateneo (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti), mantiene comunque, in base alla Legge e allo Statuto di UNIMORE, il fondamentale ruolo di anello di congiunzione fra i Dipartimenti e gli organi centrali di Ateneo, spettandogli il compito di coordinare le istanze didattiche e di ricerca delle aree scientifico-disciplinari e dei Dipartimenti, di contribuire a disegnare le linee generali della politica culturale dell'Ateneo e di formulare proposte al Consiglio di Amministrazione: in sintesi, una vera e propria funzione di "indirizzo politico" dell'Ateneo, sia pure formalmente circoscritta nella maggioranza dei casi alla formulazione di pareri e di proposte rivolte al CdA e al Rettore. Nella prassi esecutiva degli ultimi anni, si è tuttavia verificata una crescente marginalizzazione del ruolo del Senato Accademico, riducendo spesso il suo coinvolgimento ad una mera presa d'atto o ratifica di decisioni assunte in altra sede. Di fatto, è stato quindi esaltato il ruolo del Consiglio di Amministrazione come Organo di indirizzo strategico e di pianificazione, ma in particolare e nella sostanza il ruolo del Rettore come guida suprema delle strategie e della politica dell'Ateneo, attuate principalmente attraverso i suoi Delegati. Tale prassi ha impedito la crescita della partecipazione di tutte le componenti di UNIMORE alla progettazione delle attività istituzionali dell'Ateneo stesso. Allo stesso modo, ha agito negativamente la percezione di una carente trasparenza nella modalità di assegnazione delle risorse, dovuta, per esempio, al fatto che i parametri dell'algoritmo di assegnazione dei punti organico sono stati variati negli

ultimi anni e che le priorità dei Dipartimenti sono state a volte modificate, anche in maniera sostanziale, con ovvie difficoltà nella realizzazione di una efficace programmazione di medio termine. Per effetto di questi fattori, il senso di condivisione e di appartenenza ad una comunità democratica quale tradizionalmente è quella accademica è stato offuscato.

Tra le note positive, è utile d'altro canto ricordare l'efficace opera esercitata – sotto il decisivo impulso esterno dell'evoluzione del quadro normativo universitario dopo l'entrata in vigore della legge 240/2010 - dal Presidio di Qualità e dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, rispettivamente nella promozione della cultura della qualità, nel monitoraggio e verifica dell'attuazione della politica e dei processi che caratterizzano il sistema di Assicurazione Qualità, e nella valutazione ex-post del funzionamento complessivo del sistema (si veda la sezione sull'Assicurazione Qualità). La loro azione di stimolo e di verifica, unitamente all'opera del Direttore Generale e dei Dirigenti, è stata fondamentale per il conseguimento dell'Accreditamento dell'Ateneo avvenuto nel 2016.

Da citare anche l'attenta valutazione della sostenibilità del bilancio da parte degli Organi, in un contesto caratterizzato da scarse risorse provenienti dal MIUR e dal territorio. Anche al fine di aumentare le risorse in ingresso, è stata favorita negli ultimi anni la crescita del numero degli immatricolati nei Corsi di Laurea, che ha portato, tuttavia, a diverse criticità (vedi sezioni sulla Didattica e gli Studenti), anche in relazione alla concomitante *diminuzione* del numero dei dipendenti.

Un'ultima importante nota riguarda i rapporti tra la componente accademica rappresentata dai docenti e ricercatori e la componente tecnico-amministrativa. È assolutamente necessaria, per il bene dell'Ateneo, un'azione mirata a una maggior sinergia e condivisione di obiettivi tra le due componenti, anche attraverso l'intervento diretto del Rettore, nonché a una più proficua interazione e collaborazione tra le varie componenti dell'Amministrazione centrale, e tra queste e i Dipartimenti. L'efficienza e la rapidità di risposta dell'Ateneo saranno facilitate anche da una convinta transizione verso un ecosistema digitale, come descritto nella sezione sull'Area tecnico-amministrativa.

Rispetto all'inizio dell'attuale mandato rettorale, la configurazione dell'Ateneo ha conosciuto poche variazioni: il numero dei Dipartimenti è passato da 14 a 13 ed è stata creata la nuova Scuola di Ateneo di Ingegneria. In generale, la configurazione della governance appare adeguata in relazione all'attuale strutturazione e dimensione di UNIMORE. Alla luce dell'articolazione dell'Ateneo sulle due sedi di Modena e Reggio e Emilia, appare fondamentale il mantenimento di due Pro-Rettori con chiare deleghe e attribuzioni di responsabilità. A quasi 10 anni dall'entrata in vigore della legge di riforma universitaria, potrebbe comunque essere opportuno aprire una fase di riflessione e di studio circa eventuali modifiche da apportare – pur nell'ovvio rispetto dei binari tracciati dal legislatore – allo Statuto di Ateneo, soprattutto al fine di trovare un migliore assetto ed una più razionale ed equilibrata definizione dei rapporti fra Senato, Consiglio di Amministrazione e Rettore, e per un adeguato riconoscimento e valorizzazione delle funzioni esercitate dal Presidio di Qualità e dal Nucleo di Valutazione di Ateneo.

#### **Punti di forza:**

- Accreditamento conseguito nel 2016.
- Adeguatezza dei parametri di sostenibilità economico-finanziaria.
- Efficace opera del NdV e del PQA.

#### **Criticità:**

- Scarso coinvolgimento e carenza di autonomia dei Dipartimenti nei processi decisionali.
- Mancato coinvolgimento del Senato Accademico nella determinazione delle politiche dell'Ateneo, svuotandone il peculiare ruolo di indirizzo politico tramite formulazione di proposte e pareri al CdA e al Rettore.

- Mancanza di un meccanismo di assegnazione delle risorse improntato su requisiti di stabilità e trasparenza.
- Scarse interazioni e mancate sinergie tra le Direzioni dell'Ateneo e tra queste e i Dipartimenti, nell'ambito di obiettivi comuni e condivisi e delle conseguenti attività
- Incremento dimensionale della componente studenti e progressiva diminuzione del numero di dipendenti con evidenti disequilibri tra le aree.
- Scarsità di risorse per migliorare e potenziare l'efficienza gestionale dell'Ateneo.

## ***Le cose da fare***

È necessario procedere nella direzione di una governance di Ateneo più condivisa, democratica, trasparente ed efficiente ponendosi i seguenti obiettivi:

- Favorire il senso di condivisione degli obiettivi strategici di Ateneo attraverso un rinnovato modello di interazione tra gli Organi di Ateneo, e tra questi e i Dipartimenti.
- Ridare dignità al ruolo di rappresentanza e di indirizzo politico del Senato Accademico
- Garantire stabilità e trasparenza nei meccanismi di assegnazione delle risorse e di valutazione ex-post sull'impiego delle medesime.
- Dare concreta centralità e autonomia decisionale ai Dipartimenti, nell'ambito delle linee generali di sviluppo stabilite dagli Organi.
- Stabilire linee guida per la programmazione dei ruoli e il reclutamento dei docenti e dei ricercatori, sulla base delle quali valutare i risultati della maggiore autonomia decisionale attribuita ai Dipartimenti e la qualità delle scelte da questi compiute.
- Migliorare la fluidità e l'efficienza dei processi amministrativi.
- Definire chiari compiti e obiettivi per valutare la performance del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei responsabili amministrativi.

## **Ruolo del Rettore**

Il ruolo del Rettore è chiaramente delineato dalla Legge e dallo Statuto di Ateneo. Ritengo tuttavia importante sottolineare due aspetti che riguardano, rispettivamente, le relazioni interne e la rappresentanza verso l'esterno. Sul piano interno, credo che il Rettore debba porsi come punto di riferimento nei riguardi di tutte le componenti dell'Università e che il suo compito di guida sia tanto più efficace quanto maggiore sia la sua disponibilità all'ascolto e al dialogo. In quest'ottica è quindi importante prevedere incontri periodici con i Rappresentanti del personale e degli studenti, con i Direttori di Dipartimento, con i Dirigenti e i responsabili amministrativi e, in senso lato, con chi riveste un ruolo di rappresentanza. Sul piano esterno, il Rettore deve esercitare una forte azione politica sia generale, come rappresentante di un'Istituzione - quella Universitaria - fondamentale per il futuro del paese e dei suoi giovani, sia specifica come guida del nostro Ateneo, in tutti i contesti: locale, regionale, nazionale e, ove occorra, sovranazionale. Per svolgere efficacemente il suo impegnativo compito, sarà indispensabile affidare ai Pro-Rettori di sede, ai Direttori di Dipartimento e ai propri Delegati la maggior parte dei compiti di rappresentanza a livello delle due sedi.

## **Composizione del Consiglio di Amministrazione**

Particolare attenzione va posta dal Senato Accademico e dal Rettore nella designazione dei membri del CdA di rispettiva competenza, con una logica di parità di genere e di scelta di 'saggi' che pongano le proprie competenze al servizio dell'Ateneo. Oltre ai requisiti previsti dallo Statuto e dai Regolamenti, i membri esterni devono essere espressione di aree/enti che dimostrino un fattivo interesse alle sorti di UNIMORE.

### **Ruolo istruttorio del Senato Accademico nei grandi temi di interesse dell'Ateneo**

Il Senato, in quanto composto dalle rappresentanze di tutte le componenti dell'Ateneo, è la sede ideale per discutere in maniera costruttiva e condivisa delle politiche di UNIMORE e, in particolare, delle loro modalità di attuazione nei diversi ambiti della didattica, della ricerca, della terza missione e della internazionalizzazione. A tal fine, si prevede l'istituzione di commissioni permanenti comprendenti membri del Senato per facilitare l'istruttoria dei temi di interesse generale per ognuna di queste aree, anche al fine di garantire un più efficace e trasparente flusso di informazioni da e verso le strutture periferiche.

Il vantaggio di una tale operazione per l'Ateneo è evidente in termini di condivisione di aspetti organizzativi e funzionali generali, nonché della disponibilità per il Consiglio di Amministrazione di articolati progetti di sviluppo elaborati con una visione strategica condivisa.

### **Prorettori di sede e Delegati del Rettore**

La presenza di un Pro-rettore Vicario garantisce continuità gestionale in caso di assenza del Rettore, ma è altrettanto importante che il Pro-Rettore sulla sede di Reggio Emilia possa assicurare una presenza attiva e costante dell'Ateneo nei rapporti con Enti e Istituzioni del Territorio, con una chiara attribuzione di delega e di responsabilità da parte del Rettore e con il supporto costante da parte sua.

I Delegati saranno scelti sulla base della loro competenza, favorendo l'avvicinamento con attenzione alla parità di genere, e saranno nominati al momento dell'insediamento del nuovo Rettore. Non ritengo che l'efficienza di una squadra di governo si misuri dal numero dei componenti, e tantomeno che sia auspicabile e possibile la delega di firma per funzioni fondamentali che la Legge e lo Statuto assegnano ad Organi Accademici.

### **Meccanismi di distribuzione delle risorse e valutazione dei processi e dei risultati**

L'elevata quota di cessazioni dal servizio verificatasi negli ultimi anni per raggiunti limiti di età o per altre cause non è stata adeguatamente bilanciata dalle risorse assegnate dal MIUR che, solo recentemente, si sono assestate vicino al 100% del turnover per quanto riguarda il nostro Ateneo. In effetti, considerando il numero totale di personale a tempo indeterminato si è verificata una progressiva diminuzione dal 2013 ad oggi, con perdita media di circa il 6% per il personale docente e ricercatore, sia pure con ampia variabilità tra le diverse aree, e di circa il 7,5% per il personale tecnico e amministrativo. È quindi assolutamente necessario che l'Ateneo effettui una stima degli esodi previsti per i prossimi anni e quindi delle risorse presumibilmente a disposizione. Dovranno essere aggiornati i criteri di distribuzione delle risorse ed è indispensabile attribuire nuova dignità e capacità di programmazione ai Dipartimenti, sedi primarie delle attività di ricerca scientifica, didattiche e di terza missione.

In generale credo che i criteri di distribuzione delle risorse di personale (punti organico) ed economiche (in primis Fondo di Funzionamento Ordinario e Fondo Ateneo per la Ricerca), e i criteri di valutazione dell'efficacia dei risultati debbano essere rivisitati (o, per la valutazione, definiti *ex novo*) dal Consiglio di Amministrazione all'inizio del prossimo mandato rettorale, sulla base di un processo condiviso che coinvolga la Conferenza dei Direttori e il Senato Accademico. Tali criteri non devono quindi essere decisi direttamente dal Rettore, che indicherà solo le linee generali, né tantomeno da un suo Delegato. Una volta deliberati dal Consiglio di Amministrazione, devono essere comunicati in modo trasparente, anche attraverso la pubblicazione sul sito dell'Ateneo, e mantenuti stabili per almeno un triennio per consentire un'adeguata programmazione di medio termine da parte dei Dipartimenti e dell'Amministrazione Centrale. Di seguito alcune linee guida generali.

*- Maggior parte delle risorse assegnata sulla base di criteri premiali, riguardanti la performance delle strutture negli ambiti didattici, di ricerca e terza missione.*

- *Criteri di distribuzione delle risorse ai Dipartimenti applicati dalla data di approvazione, senza effetti retroattivi.*

- *Budget separati di punti organico per docenti/ricercatori e tecnici/amministrativi:* come già ricordato, entrambe le categorie hanno subito una diminuzione degli organici e, come declinato nelle sezioni successive del programma, entrambe sono fondamentali per un rilancio della qualità dell'Ateneo. Credo quindi segno di equità e trasparenza reimpiegare nei prossimi anni, mediante canali in gran parte separati, le risorse per docenti/ricercatori da un lato, e tecnici e amministrativi dall'altra.

- *Personale docente, ricercatore e tecnico:* una quota maggioritaria dei punti organico disponibili deve essere assegnata, sulla base dei criteri stabiliti, ai Dipartimenti **con piena autonomia decisionale**, nell'ambito delle direttive generali MIUR/Ateneo (rapporto PO/RTD-B ecc.). Una quota minoritaria deve rimanere in capo a Rettore/CdA con due scopi fondamentali: da un lato l'indirizzo strategico e l'attrazione di ricercatori di talento (si veda la sezione sulla Ricerca); dall'altro il riequilibrio a favore dei settori di qualità che abbiano ricevuto minor attenzione nella distribuzione delle risorse negli anni precedenti.

- *Personale amministrativo:* una quota maggioritaria dei punti organico disponibili deve essere assegnata su indicazione del Direttore Generale, in base ad un quadro generale che tenga conto delle esigenze – di pari dignità – delle strutture centrali e periferiche e delle inevitabili connessioni tra le attività svolte, mentre una quota minoritaria deve essere assegnata da Rettore/CdA per scopi di indirizzo strategico (ad es. personale di supporto alla ricerca, alla didattica o alla terza missione in base alle linee strategiche individuate dagli Organi).

- *Valutazione ex-post di medio termine dell'impiego delle risorse in base a criteri normalizzati per area, stabiliti ex-ante.*

- *Piano di Ateneo sulla percentuale di risorse da destinare a nuove assunzioni/passaggi di carriera* (subordinato alle disposizioni a livello nazionale sul mantenimento delle procedure valutative). Per i docenti e ricercatori, valutazione a livello dipartimentale dell'ordine temporale dei passaggi di carriera, sulla base di criteri trasparenti.

### **Piano Strategico di Ateneo**

Il Piano Strategico deve definire il posizionamento raggiungibile dall'Ateneo nel medio-lungo periodo (corrispondente al mandato rettorale), l'individuazione di obiettivi strategici dotati di continuità nel tempo e le modalità con cui raggiungere l'obiettivo, con una attenta valutazione economico-finanziaria delle politiche di sviluppo dell'Ateneo (vedi sezione sull'Assicurazione Qualità).

Il Piano strategico dell'Ateneo deve rispondere alla visione strategico-politica attraverso la quale il Rettore intende sviluppare e valorizzare l'Ateneo e al contempo deve rappresentare l'architettura, condivisa tra i vari attori dell'Ateneo e in particolare il Senato Accademico, all'interno della quale i Dipartimenti, quali strutture portanti dell'Ateneo, definiscono e attuano le loro politiche di sviluppo nei diversi ambiti della didattica, della ricerca, della terza missione e della internazionalizzazione.

### **Coordinamento delle Direzioni dell'Amministrazione Centrale**

La gestione dell'Ateneo si basa sull'efficiente e sinergica attività delle Direzioni che devono interagire e confrontarsi periodicamente, per rispondere con una sola voce alle esigenze e alle richieste delle strutture periferiche. Queste devono vedere nelle Direzioni e Uffici Centrali un supporto cui poter fare riferimento per una semplificazione e razionalizzazione delle procedure e una risoluzione dei problemi. Il ruolo di Coordinamento delle Direzioni deve essere garantito dal Direttore Generale (vedi anche sezione del programma sul Comparto Tecnico Amministrativo).

## 2. L'assicurazione qualità

*L'assicurazione e il miglioramento continuo della qualità rappresentano elementi essenziali ai fini dell'attuazione della missione dell'Ateneo. Presidio della Qualità e Nucleo di Valutazione svolgono un ruolo fondamentale di promozione, monitoraggio e valutazione e, in particolare nell'ambito della didattica, la cultura della qualità è ormai consolidata in Ateneo. Si rende ora necessario proseguire su questo percorso virtuoso realizzando politiche e processi di qualità, e il monitoraggio della loro efficacia, per tutti gli ambiti della missione dell'Ateneo: non solo didattica ma anche ricerca, terza missione, internazionalizzazione, servizi agli studenti, con una trasparente condivisione e snellimento delle procedure. Ciò richiede l'assegnazione di chiare e precise responsabilità e messa in atto di adeguati strumenti, anche formativi e di incentivazione, per tutti gli Attori coinvolti. È altresì necessaria la definizione da parte degli Organi Accademici sotto la guida del Rettore, e l'adeguata comunicazione all'interno e all'esterno, di un Piano Strategico condiviso di lungo termine dell'Ateneo contenente le sue principali linee di sviluppo. Queste saranno declinate in un piano integrato di medio termine che descriva le modalità e le risorse con cui vengono effettuate le azioni corrispondenti agli obiettivi definiti nel Piano Strategico, la conseguente definizione del Ciclo della Performance e dei Piani Integrati di Dipartimento.*

### **Stato dell'arte**

L'assicurazione e il miglioramento continuo della qualità sono uno degli elementi cardine che devono guidare la politica di UNIMORE in tutti gli ambiti attraverso i quali l'Ateneo attua e sviluppa la propria missione. A tal fine l'Ateneo ha predisposto un sistema di politiche, processi e linee guida teso alla realizzazione della politica della qualità svolta, a diverso titolo e livello di responsabilità, dai numerosi attori (Organi Accademici, Delegati, Dipartimenti, CdS, CP-DS, RQD, Commissioni Qualità) che devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

La promozione della cultura della qualità, il monitoraggio e verifica dell'attuazione della Politica per la Qualità e il corretto svolgimento dei processi che caratterizzano il sistema di Assicurazione Qualità (AQ) sono compiti del Presidio della Qualità di Ateneo. Al Nucleo di Valutazione, invece, compete la valutazione ex-post del funzionamento complessivo del sistema, al fine di verificare la sua efficace e coerente applicazione, con riferimento ai diversi requisiti di qualità richiesti dal sistema AVA.

Gli ambiti oggetto di applicazione del sistema AQ sono i seguenti: definizione delle linee strategiche di Ateneo, delle risorse finanziarie e infrastrutturali, declinate all'interno di un piano Integrato; sviluppo di un'offerta formativa di qualità e competitiva; promozione della ricerca di qualità e della terza missione; organizzazione amministrativa e dei servizi per gli studenti; rapporto con gli *stakeholders* e con la comunità di riferimento.

#### **Punti di forza:**

- Attenta articolazione delle attività del PQA e del NdV.
- Adozione del Piano Operativo Annuale della Qualità, approvato dagli Organi Accademici su proposta del PQA.
- Consolidata esperienza nei sistemi AQ di valutazione della didattica.
- Disponibilità di documenti e linee guida utili al raggiungimento dell'AQ.

- Ampia attività di formazione e supporto per gli attori dell'AQ, con particolare riferimento alla didattica.
- Organizzazione annuale dell'Audit per la Qualità e il Riesame di Ateneo in seduta congiunta degli Organi Accademici, Delegati, PQA e NdV.

### **Criticità:**

- Limitato orizzonte temporale e scarsa visibilità del Piano Strategico di Ateneo.
- Assenza di una chiara identificazione della relazione tra gli obiettivi inseriti nel Piano Integrato di Ateneo e le azioni pianificate, e di adeguati indicatori di raggiungimento degli obiettivi al fine di realizzare il ciclo di monitoraggio e di riesame.
- Scollamento tra gli obiettivi inseriti nel Piano Strategico/Integrato di Ateneo e le attività poste concretamente in essere dai singoli e dalle strutture per migliorare la qualità della ricerca, della didattica, della terza missione, dell'internazionalizzazione e dei servizi agli studenti.
- Disallineamento temporale tra bilancio di previsione e stesura/approvazione del Piano Integrato.
- Debole o assente collegamento tra i risultati del processo di riesame (valutazione dei risultati conseguiti da parte del NdV) e la messa in opera di azioni correttive ( Rettore, Organi Accademici) nella definizione degli obiettivi, delle strategie e dell'attribuzione delle risorse.
- Insufficiente applicazione di strumenti di monitoraggio e incentivazione della ricerca e della terza missione.

## **Le cose da fare**

### **Obiettivi**

- Definizione, con il coinvolgimento attivo degli Organi Accademici sotto la guida del Rettore, e adeguata comunicazione all'interno e all'esterno dell'Ateneo, di un Piano Strategico di lungo termine dell'Ateneo, documento-guida contenente le linee di sviluppo strategico, con un orizzonte temporale legato al mandato rettorale.
- Definizione e aggiornamento annuale, con il coinvolgimento del Direttore Generale e il supporto della Direzione Pianificazione, di un Piano integrato di medio termine che descriva le modalità e le risorse con cui vengono declinate le azioni corrispondenti agli obiettivi definiti nel Piano Strategico e la conseguente definizione del Ciclo della Performance
- Nell'ambito di una strategia *top-down*, definizione temporalmente coordinata dei Piani Integrati di Dipartimento che tengano conto delle specificità e delle prospettive di sviluppo che i Dipartimenti intendono perseguire in un'ottica di efficace integrazione tra gli obiettivi di Ateneo e di Dipartimento.
- Trasparente condivisione e snellimento delle procedure che assicurino l'efficacia dei processi finalizzati a definire e perseguire una chiara politica per la qualità in tutti gli ambiti della missione dell'Ateneo: didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, servizi agli studenti.
- Assegnazione di chiare e precise responsabilità e messa in atto di adeguati strumenti, anche formativi, per consentire un'efficace realizzazione delle politiche per la qualità dell'Ateneo e assicurarne un costante e puntuale monitoraggio.

È necessario consolidare, e migliorare ulteriormente ove necessario, il percorso di AQ dell'Ateneo attraverso l'identificazione e la condivisione di chiari indicatori di qualità a livello di Ateneo e delle sue strutture e la formazione continua dei principali attori delle politiche di Ateneo.

In particolare, si propongono le seguenti azioni.

### **(i) Definizione e realizzazione delle linee strategiche di Ateneo**

- Identificazione del posizionamento raggiungibile dall'Ateneo a livello nazionale ed internazionale e definizione delle modalità con cui raggiungere l'obiettivo, su un orizzonte pluriennale.

- Attenta valutazione economico-finanziaria delle politiche di sviluppo dell'Ateneo.

- Individuazione di obiettivi strategici dotati di continuità nel tempo e congruenti con gli indicatori di qualità e con le linee di sviluppo identificati a livello di Ateneo e delle sue strutture.

### **(ii) Sviluppo di un'offerta formativa di qualità e competitiva**

- Definizione di efficaci Politiche per migliorare e monitorare la Didattica in termini di qualità e numero dei docenti, disponibilità di infrastrutture e servizi, dalla quale deve conseguire la sostenibilità di un'offerta formativa di qualità, ovviamente in stretta correlazione con il livello delle competenze scientifiche dei docenti, sulla base di una rappresentazione analitica dei fabbisogni didattici dei CdS basata sulla didattica programmata.

- Definizione e omogenea applicazione di chiari parametri di misurazione della *performance* didattica a livello delle strutture competenti – Dipartimenti/Scuole di Ateneo, CdL, Scuole di Specializzazione e Corsi di Dottorato.

- Definizione di chiare politiche di orientamento e selezione all'ingresso degli studenti nei CdS e di tutorato in itinere.

### **(iii) Promozione della ricerca e della terza missione**

- Definizione di chiare politiche per migliorare la qualità della ricerca tramite il reclutamento di docenti e ricercatori di alto profilo; potenziamento dei sistemi di monitoraggio e assegnazione di incentivi con modalità semplici, trasparenti e stabili per un consistente arco temporale, in modo da poterne valutare concretamente gli effetti.

- Definizione e omogenea applicazione di chiari sistemi e parametri di misurazione della *performance* scientifica e di terza missione (a livello individuale e di strutture competenti – Dipartimenti e Centri di Ricerca).

### **(iv) Organizzazione amministrativa e servizi per gli studenti**

- Definizione e omogenea applicazione di chiari sistemi e parametri di misurazione della *performance* amministrativa (a livello di unità organizzative e relativamente alle posizioni dirigenziali).

- Potenziamento di efficaci flussi informativi tra tutti gli attori che devono contribuire a raggiungere gli obiettivi dell'Ateneo.

- Definizione e omogenea applicazione di chiari parametri di misurazione del grado di soddisfazione degli studenti e del personale, relativa ai servizi offerti dall'Ateneo.

- Potenziamento delle attività di audit interno come strumento di supporto al miglioramento della qualità dell'Ateneo.

### **(v) Rapporto con gli *stakeholders* e la comunità di riferimento**

- Definizione di chiare politiche di sistema e parametri di valutazione delle attività di *public engagement*.

- Definizione del o dei responsabili del rapporto con gli *stakeholders* e la comunità di riferimento.

Per tutti questi aspetti è opportuno prevedere strumenti di incentivazione sulla base dei risultati ottenuti (a livello individuale e di strutture) allo scopo di riconoscere l'impegno finalizzato al miglioramento dei processi e della *performance*.

### **3. La didattica**

*Il nostro Ateneo ha conosciuto negli ultimi anni un forte incremento del numero degli iscritti nei Corsi di Laurea, peraltro limitato ad alcuni ambiti. A questo dato, di per sé positivo, non ha fatto riscontro una pari crescita delle risorse disponibili, in termini di docenti, personale tecnico-amministrativo, spazi didattici e laboratori adeguatamente attrezzati. Per fornire ai nostri studenti competenze di alto livello e mantenere elevata la reputazione dell'Ateneo, è quindi necessaria una valutazione della didattica di qualità sostenibile area per area, nell'ambito di una strategia complessiva di sviluppo degli ambiti e dei poli didattici. A ciò devono seguire adeguate politiche di distribuzione delle risorse e, ove necessario, meccanismi di selezione all'ingresso, o, sul fronte opposto, azioni mirate ad incrementare l'attrattività di CdL con progetti formativi di qualità. Parallelamente, dovranno essere incentivati e valorizzati l'orientamento in ingresso e in uscita e il tutorato in itinere, la qualità della docenza e le modalità di didattica innovativa. Ritengo altresì strategico il potenziamento dell'offerta formativa post-laurea (Master, Corsi di Perfezionamento, Corsi di Formazione, in parallelo a Dottorati e Scuole di Specializzazione), per la quale deve essere prevista una struttura centrale di progettazione e di supporto, e più in generale della formazione continua e ricorrente, al fine di assicurare un'ampia offerta didattica dotata di flessibilità per rispondere in tempi rapidi alle richieste ed alle esigenze del mondo del lavoro.*

#### **Stato dell'arte**

Il nostro Ateneo ha una offerta didattica ricca e variegata e ha conosciuto negli ultimi anni un forte incremento del numero degli iscritti nei Corsi di Laurea (oltre 25.000 nell'A.A. 2018/2019), in virtù del quale esso fruisce ora di una collocazione stabile fra gli Atenei di grandi dimensioni secondo la classificazione del MIUR. Al contrario, è rimasto praticamente invariato il numero dei Corsi post-Laurea, almeno a livello di Master.

La crescita delle immatricolazioni dei CdL non è tuttavia stata accompagnata da una pari crescita delle risorse disponibili. La inadeguata dotazione di risorse di personale docente comporta un peggioramento, in contrasto con i parametri internazionali, del rapporto studenti/docenti e un aumento del carico didattico assegnato ai docenti. Contestualmente, sono emerse criticità crescenti nelle attività di organizzazione e di gestione dei CdS e nella possibilità di fruire di aule e di laboratori adeguatamente attrezzati. La conseguente compromissione della sostenibilità, e più ancora della qualità, dei CdS si riflette negli indicatori di qualità del percorso formativo. Che la crescita abbia posto questioni non soltanto non risolte, ma neppure adeguatamente discusse dagli organi dell'Ateneo appare con tutta chiarezza dagli stessi ultimi rapporti del NdV.

Il tema di maggiore rilievo è la mancanza di una adeguata riflessione sul nesso inscindibile che lega fra loro sostenibilità e qualità. I benefici reali che un CdS di elevata qualità apporta all'Ateneo non sono misurabili esclusivamente in termini di entrate provenienti dalle tasse di iscrizione, così come i veri costi di un CdS di bassa qualità eccedono l'impegno finanziario assunto nell'immediato per sostenerlo: essi possono tradursi in un danno per la reputazione e per il ruolo stesso dell'Ateneo nel contesto locale e nazionale, tale da comprometterne seriamente la forza di attrazione verso studenti di qualità. In Ateneo esistono casi palesi di CdS inadeguati sul piano della numerosità degli iscritti rispetto alle risorse disponibili per sostenere l'offerta didattica, sia in termini di infrastrutture didattiche, sia di docenti (confronto tra

numero di iscritti, numerosità della classe di laurea e numero di docenti di riferimento a tempo indeterminato).

È fondamentale ricordare che assicurare un percorso didattico di qualità è per tutti noi un impegno importantissimo nei confronti degli studenti e delle loro famiglie che sostengono le spese per l'istruzione. Infatti, iscrivendosi, gli studenti manifestano la loro fiducia nel progetto formativo proposto da UNIMORE. Offrire loro un ambiente didattico adeguato e competenze di elevata qualità rappresenta la strada maestra attraverso cui un Ateneo statale assolve la propria funzione sociale nel campo dell'istruzione.

La sostenibilità e la qualità dell'offerta formativa, dai corsi triennali ai corsi di dottorato, deve essere pertanto un obiettivo generale e costante per un Ateneo di qualità e dipende da diversi aspetti rilevanti.

Dal **punto di vista qualitativo**, occorre innanzitutto una valutazione della bontà del progetto formativo. Giudicando *ex post* si può fare riferimento alla posizione dei CdS nei ranking nazionali. Sembra però necessario un passo in più nella direzione di una valutazione autonoma della validità complessiva dell'offerta formativa dei CdS di UNIMORE. Per esempio, potrebbe essere lungimirante promuovere e valorizzare, oltre ai CdS con una marcata impostazione professionalizzante richiesti sulla base di buone prospettive lavorative immediate, una più sistematica integrazione fra corsi di Laurea Triennale che privilegino lo sviluppo di capacità autonome di ragionamento e di apprendimento e corsi di Laurea Magistrale che potenzino la capacità di analisi approfondendo contenuti innovativi a contatto sempre più stretto con la ricerca e la sua evoluzione. Sono infatti numerosi gli studi che dimostrano la necessità di acquisire capacità autonome di ragionamento e di apprendimento per un adeguato inserimento dei giovani nel mondo della Quarta Rivoluzione Industriale. Un confronto con le "parti interessate" su questa impostazione è indispensabile.

Dal **punto di vista quantitativo**, occorre innanzitutto una analisi della sostenibilità della didattica programmata dai CdS proiettata per almeno un triennio. Produrre questa sorta di "fotografia dinamica" deve essere responsabilità dei Dipartimenti e, ove attivate, delle Scuole di Ateneo, con successiva sintesi a livello di Ateneo. Un primo passo è l'analisi degli scoperti didattici per CdS e per SSD sulla didattica programmata per ragionare "qualitativamente" (dove sono gli scoperti, quale è la storia che ha portato a tali scoperti didattici, ecc.) e affrontare le problematiche in collaborazione con i Dipartimenti in un'ottica più ampia di Ateneo e secondo una logica di sistema.

Sostenibilità e qualità si misurano anche sulle capacità didattiche dei singoli docenti. Fatta salva la necessità di intervenire sui pochi "casi critici", è indubbio che le capacità didattiche dei docenti sarebbero meglio valorizzate se inserite in un processo di sostenibilità e qualità della didattica fondato su quanto esposto sopra.

### ***Punti di forza:***

- Presenza di un sistema di gestione della qualità della didattica che, nel 2016, ha portato all'accreditamento dell'Ateneo.
- Buona qualità dei docenti, che si riflette in una valutazione della didattica da parte degli studenti generalmente positiva.
- Modello di interazione didattica e umana fondato sull'incontro diretto fra studenti e fra studenti e docenti.
- Competenze specifiche pedagogiche e tecniche di alto livello.
- Elevata percentuale di occupati nel primo anno successivo alla laurea.
- Consolidata collaborazione con l'Accademia Militare per la formazione in diversi ambiti degli Ufficiali dell'Esercito.
- Buona percentuale dei Laureati di UNIMORE che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di laurea.

- Capacità di attrazione delle Lauree magistrali di studenti provenienti da altre sedi universitarie.

### **Criticità:**

- Squilibrio tra la forte crescita delle immatricolazioni negli ultimi anni e le risorse a disposizione, con peggioramento del rapporto studenti/docenti e della possibilità di fruire di spazi e di laboratori adeguatamente attrezzati, oltre che difficoltà nelle attività di organizzazione e di gestione dei CdS da parte del personale tecnico-amministrativo.
- Modesta performance di UNIMORE, a raffronto con il gruppo di riferimento costituito dagli altri Atenei italiani del Nord-Est, sul piano della regolarità del percorso formativo, per esempio relativamente al tasso di abbandono e a ritardi nell'acquisizione dei CFU previsti.
- Limitato numero di Corsi, e di studenti iscritti a CdS professionalizzanti.
- Gestione delle procedure di attivazione di nuovi CdS caratterizzata da scarsa trasparenza e tempi troppo ristretti, tali da non consentire ai Dipartimenti /Scuole, agli Organi Accademici e allo stesso Nucleo di Valutazione un esame delle proposte debitamente accurato e approfondito.
- Scarsa condivisione e insufficiente approfondimento critico nella elaborazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione dei progetti per la Didattica inseriti nel Piano strategico di Ateneo.
- Insufficiente visione strategica e supporto dell'Ateneo per l'organizzazione e la gestione amministrativa dell'offerta formativa post-laurea e, più in generale, della formazione ricorrente o continua.

### **Le cose da fare**

Per quanto riguarda i Corsi di Laurea, appare necessaria una valutazione della *didattica di qualità sostenibile* area per area, sulla base dei criteri sovra esposti e considerando anche le infrastrutture presenti o prevedibili nel medio-lungo termine, e quindi l'adozione di *una strategia di Ateneo* in un'ottica di implementazione del modello «a rete di sedi» e di trasparente dibattito multi- e inter-disciplinare in tutte le sedi opportune (Conferenza dei Direttori di Dipartimento, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione).

La strategia da adottare non potrà prescindere da alcune linee guida, quali:

- la salvaguardia della "biodiversità" formativa, una ricchezza da preservare per quanto possibile in un Ateneo multidisciplinare come il nostro, in particolare per quanto concerne i percorsi di formazione di base indispensabili per la crescita culturale all'interno delle varie macro-aree;
- l'analisi e il monitoraggio di situazioni critiche per sforamenti persistenti e consistenti rispetto alla numerosità massima delle Classi di laurea o al livello medio nazionale degli iscritti;
- il livello di occupabilità previsto per i Laureati UNIMORE;
- l'opportunità di eventuali Corsi di Laurea inter-ateneo di nuova istituzione, o in sostituzione di quelli esistenti ove inadeguati, anche in relazione alle strategie regionali di sviluppo della didattica universitaria;
- la possibilità dei progetti didattici di attrarre nuove risorse a livello ministeriale o dal territorio;
- un'adeguata strategia di comunicazione all'interno e all'esterno dell'Ateneo delle decisioni assunte.

Questa valutazione strategica deve essere seguita da interventi che riguardino (i) la distribuzione delle risorse a sostegno di una didattica di qualità; (ii) ove necessario, l'introduzione di numero chiuso o programmato, o di interventi per aumentare l'attrattività di

CdS con insoddisfacente numero di iscritti, ma il cui progetto formativo sia comunque giudicato valido.

Una stima *realistica* delle possibilità di crescita dimensionale degli iscritti ai CdL di UNIMORE sarà possibile solo a seguito della definizione della strategia di Ateneo sulla base dei passi sopra descritti. Tutto ciò al fine di affrontare con maggior serenità il prossimo esercizio di accreditamento periodico dell'Ateneo, e sopra tutto per fornire ai nostri studenti competenze di alto livello in un contesto che possa rispondere sempre meglio alle loro aspettative e garantire la serietà, la concretezza e gli impegni che Dipartimenti/Scuole e Ateneo prendono programmando l'offerta didattica.

Parallelamente, è opportuna una seria riflessione sull'opportunità strategica di ampliare significativamente *l'offerta di Corsi post-Laurea* (Master) o comunque rivolti ad esigenze di *formazione iniziale, continua e ricorrente* (Corsi di Perfezionamento e di Formazione, Winter e Summer Schools) nell'ambito delle professioni. Questa tipologia di offerta didattica, che conosce già oggi un'elevata domanda in molte aree, vedrà presumibilmente una richiesta crescente da parte del territorio. Essa offre numerosi vantaggi in termini di flessibilità, possibilità di utilizzo di docenti esterni e di e-learning, incentivi anche economici per i docenti interni, necessità di spazi più ridotti o comunque in finestre temporali non in competizione con la didattica frontale dei Corsi di Laurea, nonché di contributo alla crescita socio-economica e culturale; ciò a maggior ragione in un contesto di rapidi mutamenti in atto nel mondo delle professioni e del lavoro. È utile anche sottolineare che questa strategia consentirà l'ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi didattici esistenti, ove adeguati. Appare quindi ragionevole puntare in questa direzione per ampliare le risorse provenienti dalla didattica senza penalizzare, anzi incrementando l'immagine di qualità dell'Ateneo.

#### **Obiettivi a breve termine:**

- Definizione della strategia globale per un'offerta didattica di qualità a livello dei CdL triennali, magistrali e a ciclo unico sui diversi poli didattici dell'Ateneo.
- Potenziamento delle forme di didattica innovativa, laboratoriale e integrativa.
- Costituzione di una nuova struttura centralizzata di progettazione e supporto per la didattica post-laurea e la formazione continua e ricorrente.

#### **Obiettivi a medio-lungo termine:**

- Superamento delle criticità di docenza e infrastrutturali presenti in alcune aree e miglioramento qualitativo medio della didattica dei CdL.
- Potenziamento dell'offerta didattica post-laurea e in generale della formazione iniziale, continua e ricorrente che, per la sua duttilità, ben si presta ad aderire con la massima tempestività ai rapidi mutamenti in atto nel mondo delle professioni e del lavoro, a copertura delle esigenze del territorio.

#### **Obiettivi a lungo termine:**

- Miglioramento del posizionamento dell'Ateneo sul piano della qualità della didattica con ricadute positive sull'attrattività dei CdS.
- Attrazione di un flusso importante di studenti e quindi di risorse dalla formazione post-laurea, continua e ricorrente.

Le azioni specifiche previste sono molteplici e riguardano piani operativi diversi.

#### **Commissione per la Didattica di Ateneo**

La Commissione, composta dal delegato del Rettore alla Didattica e membri del Senato Accademico, inclusa una rappresentanza studentesca, avrà il compito di articolare e proporre

agli Organi Accademici le linee di indirizzo sulla didattica, avvalendosi del supporto di Presidio di Qualità, NdV, Uffici dell'Ateneo, Servizio Studenti disabili e con DSA, Responsabili della Qualità dei Dipartimenti/Scuole di Ateneo. Avrà anche il compito di instaurare con il mondo della Scuola e dell'Educazione rapporti più strutturati e organici, in una logica condivisa di sistema. La Commissione, attraverso un dialogo assiduo e puntuale con i Dipartimenti e le Scuole di Ateneo, con gli Uffici e con gli studenti, avrà un ruolo istruttorio per la definizione di politiche in merito a:

- orientamento e selezione all'ingresso degli studenti nei CdS.
- individuazione e rimozione delle criticità che rallentano la carriera degli studenti in difficoltà.
- progettazione, monitoraggio e valutazione di forme sperimentali di erogazione della didattica.
- progettazione, monitoraggio e valutazione di un percorso di formazione ed aggiornamento per i docenti sui temi della didattica, con particolare attenzione ai nuovi docenti reclutati.
- potenziamento dei servizi a favore degli studenti disabili.
- miglioramento del raccordo fra Università e mondo delle professioni e del lavoro.
- proposta di costituzione di nuovi Corsi di Laurea.

In particolare, dovrà anche individuare azioni di potenziamento della didattica laboratoriale e integrativa, anche in termini di strutture e strumentazioni, che può costituire una eccellente palestra di insegnamento per gli studiosi più giovani e consentire agli studenti di tradurre e applicare gli apprendimenti teorici nel concreto della propria pratica, favorendo così la crescita della loro autonomia e delle loro competenze, anche di quelle trasversali, oltre che della loro capacità di "imparare a imparare".

### **Osservatorio della didattica di Ateneo**

Questa struttura, in capo alla Direzione Pianificazione e Valutazione sotto la supervisione del Delegato del Rettore alla Didattica, dovrà effettuare una rilevazione sistematica del carico didattico non solo frontale ma anche non frontale dei docenti (inclusivo del lavoro di supervisione di tesi, degli esami, dei progetti di tirocinio, della supervisione del tirocinio, ecc.), nonché dei compiti organizzativi funzionali anche alla didattica. Ciò al fine di fornire informazioni complete e aggiornate agli Organi Accademici; queste informazioni costituiranno la base necessaria per definire una adeguata politica di incentivi o forme di premialità.

### **Costituzione di una struttura di Ateneo dedicata all'attività di progettazione e gestione dell'offerta formativa post-laurea, di formazione iniziale, continua e ricorrente**

Una nuova Commissione, composta da delegati del Rettore (Didattica, Terza missione) e dei Dipartimenti/Scuole di Ateneo, avrà il compito di articolare le linee di indirizzo sull'offerta formativa post-laurea e rivolta al mondo del lavoro, anche in collaborazione con gli enti e le fondazioni territoriali e il mondo delle professioni e del lavoro, ivi incluse le attività di formazione iniziale e in servizio per gli insegnanti nelle scuole di ogni ordine e grado (vedi anche la sezione dedicata alla terza missione). Alla Commissione si affiancherà una struttura organizzativa composta da personale tecnico-amministrativo, con finalità di supporto progettuale, gestione e segreteria, che allargherà il campo d'azione della Segreteria post-laurea. Da tali compiti verranno quindi sollevati i Dipartimenti.

### **E-learning**

Il nostro Ateneo ha una ormai consolidata esperienza e professionalità in ambito di e-learning e formazione a distanza, anche testimoniata dal ruolo di capofila di UNIMORE nel Centro Interateneo EDUNOVA. Le attività di e-learning possono contribuire in maniera significativa a sviluppare ulteriormente le potenzialità didattiche del nostro Ateneo, in particolare per quanto concerne:

- l'organizzazione dei CdL in modalità blended o prevalentemente a distanza approvati dagli Organi Accademici;
- la disponibilità di moduli didattici telematici di base, gratuiti e accessibili agli studenti dei CdS (utilizzabili ad esempio per il recupero degli OFA), e di perfezionamento e integrazione all'attività didattica curricolare dei CdS; tali moduli saranno particolarmente utili per gli studenti lavoratori e per gli iscritti alle Lauree professionalizzanti;
- lo sviluppo di specifici moduli didattici da inserire nei Master, Corsi di Perfezionamento e di Formazione che ben si prestano ad essere svolti almeno in parte in modalità di formazione a distanza.

### **Centro Linguistico di Ateneo**

La Didattica delle Lingue nei Corsi di Studio del nostro Ateneo è basata, oltre che sui docenti del settore, sui Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) coordinati dal Centro Linguistico di Ateneo (CLA), in parte dipendenti di UNIMORE e in parte individuati da una ditta esterna a seguito di un bando di gara. L'importanza strategica dell'internazionalizzazione e dell'offerta didattica di corsi di lingua straniera e di italiano come L2 per gli studenti Erasmus impone di considerare con attenzione il turnover del personale (CEL, tecnici e amministrativi), le modalità di reclutamento di lettori esterni e, più in generale, la valorizzazione e il potenziamento delle attività didattiche, di ricerca e terza missione del CLA.

### **Polo didattico mantovano**

Il CdL in Ingegneria Informatica, recentemente attivato presso la sede della Fondazione Universitaria Mantovana (FUM), ha attratto un buon numero di matricole, consentendo di espandere il bacino di studenti UNIMORE in quest'area culturale-formativa. Si tratta quindi di un'operazione di successo e strategicamente interessante, in quanto FUM è interessata a consolidare la sede universitaria mantovana ed ha già investito su UNIMORE, finanziando tre posizioni da RTD-A e mettendo a disposizione spazi adeguati per ospitare laboratori didattici e di ricerca, e uffici per il personale del nostro Ateneo. Ulteriori iniziative didattiche nel polo mantovano, potenzialmente riguardanti le tre macro-aree, saranno valutate in relazione alla opportunità di attrarre finanziamenti per docenti a tempo sia determinato sia indeterminato.

### **La didattica nei Dottorati**

Riconoscimento a pieno titolo dell'insegnamento svolto nei Dottorati come parte integrante del carico didattico dei docenti; in pari tempo, ripensamento (di concerto con i Coordinatori dei Corsi di Dottorato) della didattica nei Dottorati promuovendo modalità di tipo seminariale e laboratoriale, che, pur nutrite di irrinunciabili ragioni specialistiche, prevedano l'intervento attivo dei discenti e siano in grado di stimolarne l'interesse e la curiosità interdisciplinare. L'attività formativa dei dottorandi dovrebbe includere anche un minimo obbligatorio di didattica nei CdS al fine di espanderne le competenze in tema di trasmissione del sapere.

## 4. Gli studenti

*L'Università vede negli studenti il nucleo fondante della propria comunità. Deve fornire loro i mezzi per raggiungere i propri obiettivi e soddisfare le proprie ambizioni, anche al di là della formazione teorica curricolare, offrendo nuove modalità didattiche, fungendo da catalizzatore verso il mondo del lavoro e favorendo i progetti di internazionalizzazione e mobilità, in ingresso e in uscita.*

*Di non minore importanza, UNIMORE ha il dovere di supportare i propri studenti con un'offerta di welfare coerente alla domanda, impegnandosi nella realizzazione di un piano che miri allo sviluppo della cosiddetta "città universitaria" a Modena e Reggio Emilia, da cui deriverebbero considerevoli benefici per tutte le parti coinvolte. In questo senso devono essere adottate iniziative che facilitino il senso di appartenenza degli studenti alla comunità universitaria.*

*Infine, l'Ateneo deve impegnarsi a riconoscere e premiare gli studenti più meritevoli, istituendo più momenti di crescita e maturazione professionale nel corso della carriera universitaria, e al contempo non venendo meno al proprio ruolo di garante del diritto e dell'assistenza allo studio.*

### **Stato dell'arte**

Il numero di studenti iscritti ai Corsi di Laurea (CdL) del nostro Ateneo ha conosciuto un notevole incremento negli ultimi anni, molto superiore alla media nazionale; ciò dimostra una buona attrattività dell'Ateneo, delle due città su cui insiste e del territorio ad esse collegato. Ne sono testimonianza la buona percentuale dei laureati di UNIMORE che si iscriverebbero di nuovo allo stesso CdL e, forse più importante, la capacità di attrazione di molte Lauree magistrali nei confronti di studenti provenienti da altre sedi universitarie.

Tuttavia, questa espansione dimensionale ha fatto e sta facendo emergere diversi elementi di grande fragilità. La crescita delle immatricolazioni non è stata accompagnata da una crescita corrispondente delle risorse disponibili, e sono quindi in aumento le criticità relative alle strutture didattiche. La carenza di aule e laboratori (in alcune aree, anche degli strumenti al loro interno) incide sulla qualità delle attività didattiche, mentre la carenza di spazi di altra natura (biblioteche, aule studio, spazi comuni destinati alla vita di relazione) incide sulla qualità complessiva del servizio offerto.

La tassazione richiesta dal nostro Ateneo per gli iscritti ai CdL è considerata alta dagli studenti; tuttavia è opportuno evidenziare il recente incremento delle soglie di reddito sulle quali si basano gli esoneri dalle tasse e l'accesso ai Bandi benefici, a dimostrazione dell'attenzione di UNIMORE per il diritto allo studio. L'Ateneo dipende in buona misura dai contributi degli studenti, e modifiche al sistema di tassazione potrebbero essere realizzabili solo qualora le risorse provenienti all'Ateneo da altre fonti (contributi del territorio, nazionali e internazionali) fossero significativamente incrementate. Proprio per questo UNIMORE deve continuare a impegnarsi per rendere sempre più favorevole per lo studente il rapporto tra costi e servizi ricevuti. Altra criticità, spesso sottostimata, riguarda l'accesso a studentati e più in generale la ricerca di alloggi a prezzi sostenibili, nonché la carenza e il costo delle mense accessibili agli studenti. In quest'ottica, sia Modena sia Reggio Emilia devono impegnarsi insieme all'Ateneo nella realizzazione di un piano che miri allo sviluppo della cosiddetta "città universitaria", da cui deriverebbero considerevoli benefici per tutte le parti coinvolte.

Molto rimane dunque da fare per rendere l'esperienza in UNIMORE sempre più adeguata alle aspettative degli studenti, non solo sul piano meramente didattico, ma anche della vita di comunità, del welfare, dell'offerta di mobilità internazionale e sbocchi professionali. Non da

ultimo, deve essere sempre più potenziato il riconoscimento del merito, mantenendo nel contempo alta l'attenzione al diritto e all'assistenza allo studio, alle pari opportunità e alla disabilità.

Come già ricordato nella sezione del programma sulla Governance, il futuro Rettore deve rappresentare un punto di riferimento e di ascolto per gli studenti su tutti questi piani.

#### **Punti di forza:**

- Aumento delle soglie di reddito che permette di avere esenzioni dalle tasse universitarie e accesso ai Bandi Benefici.
- Attivazione di servizi e iniziative in collaborazione con ER.GO.
- Attivazione di servizi a supporto degli studenti stranieri (International Welcome Desk di Ateneo e presenza nei Dipartimenti di studenti "mediatori", incaricati del servizio di "Welcome e Tutorial Desk").
- Presenza di un regolamento studenti che ne definisce diritti e doveri.
- Presenza di forme di collaborazione retribuita per studenti meritevoli (Fondo Sostegno Giovani e studenti "150 ore").
- Iniziative per l'acquisizione di competenze trasversali in collaborazione con fondazioni territoriali (per es. il progetto Icaro).
- Presenza di strutture sportive accessibili anche agli studenti.
- Recenti accordi con gli Enti preposti per agevolare gli spostamenti urbani ed extraurbani degli studenti UNIMORE

#### **Criticità:**

- Crescita del numero di studenti non accompagnata da un adeguato incremento degli spazi, delle attrezzature e dei servizi didattici.
- Carenza di aule e spazi dedicati agli studenti (sale studio e di aggregazione, biblioteche, ecc.).
- Carenza di alloggi.
- Scarsità di servizi a prezzi realmente agevolati per studenti (ad es. trasporti e mense).
- Parziale pubblicizzazione e scarsa consapevolezza su vantaggi e agevolazioni offerti dalla "Student card" UNIMORE.
- Insufficiente informazione e adesione alle iniziative volte all'orientamento al mondo del lavoro.
- Scarso senso di appartenenza degli studenti alla comunità universitaria.
- Ancora insufficiente semplificazione/dematerializzazione delle procedure da svolgersi presso le segreterie.

### ***Le cose da fare***

Credo che diverse azioni debbano essere previste e realizzate nei prossimi anni, con il principale obiettivo di rendere realmente UNIMORE a misura di studente.

Diverse tra queste sono specifiche per gli studenti, altre rientrano in strategie generali di incremento della qualità dell'Ateneo e sono solo richiamate qui di seguito.

#### **Welfare studenti**

*Aule, laboratori, biblioteche e altri spazi* - L'Ateneo si è fatto promotore di importanti progetti edilizi, ma è necessario intervenire ulteriormente per creare nuovi spazi didattici (vedi sezione del programma sull'Edilizia), potenziare le strumentazioni e i servizi offerti. Un impegno in questo senso è l'apertura delle biblioteche fino alle 21:00 nei giorni feriali e nei giorni prefestivi, esigenza largamente condivisa dagli studenti di molte aree.

*Rapporto costi/benefici* - Nel rispetto della soglia del 20% rispetto all'FFO della tassazione studentesca, sarà posta la massima attenzione a migliorare il rapporto tra la qualità dei servizi offerti e il contributo richiesto agli studenti e alle loro famiglie. Qualsiasi azione non potrà comunque prescindere dal coinvolgimento delle rappresentanze studentesche.

*Trasporti, mense e refettori* - L'Ateneo deve essere sempre parte attiva, cooperando con società ed enti coinvolti, nello sviluppo di progetti e proposte che permettano di migliorare i servizi (ad esempio mense e trasporti) per garantirne convenienza, flessibilità oraria e sostenibilità, con particolare attenzione ai collegamenti e ai servizi connessi ai poli universitari.

*Alloggi universitari* - Un tema così complesso non può prescindere da una gestione integrata e una proficua collaborazione tra Università, Comuni ed enti/società pubblici e privati. È nell'interesse di tutti proseguire il cammino intrapreso per lo sviluppo di progetti che permettano il recupero di strutture in disuso o abbandonate (caserme, edifici del centro storico ecc.) da restituire alla collettività sotto nuove vesti, o la creazione di nuovi complessi abitativi destinati agli studenti, come si sta realizzando con i progetti di Villa Marchi e del Seminario a Reggio Emilia, e del complesso S. Eufemia a Modena.

*Community* - Compito dell'Ateneo è anche impegnarsi a favorire la maturazione del senso civico, di appartenenza e partecipazione dei propri studenti alla comunità in cui sono inseriti. In quest'ottica è opportuno fornire - ad opera dei docenti, dei Presidenti dei CdS o loro delegati e delle rappresentanze studentesche - informazioni di base sulla struttura dell'Ateneo, sui servizi e sulle agevolazioni dedicate agli studenti UNIMORE, ed incoraggiarne la partecipazione attiva fin dall'inizio della carriera. Allo stesso scopo, sarà opportuno dare ulteriore risalto e solennità alle sedute di laurea, in particolare per le lauree magistrali, seguendo il cammino intrapreso con le iniziative istituite per celebrare il conseguimento del titolo di dottore di ricerca, oltre a valutare le modalità per promuovere il marchio UNIMORE, anche attraverso opportune attività di *merchandising*.

### **Dematerializzazione delle procedure e miglioramento dei canali di comunicazione**

*Segreterie studenti* - È giunto il momento di operare la totale digitalizzazione della produzione e archiviazione dei documenti, e di giungere all'applicazione estensiva della firma elettronica, da cui deriveranno la velocizzazione delle procedure, l'abbattimento delle code agli sportelli e il superamento dei disagi e vincoli connessi ai limiti degli orari d'ufficio.

*Social Media* - È necessario 'portare' l'Università là dove gli studenti si trovano sfruttando le capacità di aggregazione dei "nuovi media", attraverso l'istituzione di un'unità di lavoro specializzata nel campo dei social network, che permetta all'Ateneo di dare maggior visibilità ai propri servizi e attività. Del tutto funzionale si rivelerà lo sviluppo di una app UNIMORE che consenta di selezionare le informazioni di interesse comune, ma i social possono essere altresì utilmente sfruttati per una migliore promozione delle attività di orientamento in ingresso e in uscita.

*Portale dei servizi* - Del tutto utile si potrà rivelare l'allestimento di un portale unico interattivo dove possano essere inserite, per una facile accessibilità, tutte le informazioni inerenti ai servizi per gli studenti UNIMORE, alle altre attività di interesse (ad es. eventi, convegni, corsi, spettacoli) e alle offerte di lavoro e alloggio.

Queste proposte si inseriscono nel piano più generale di sviluppo dell'Ateneo a misura di studente verso un ecosistema digitale, declinato nella sezione del programma sul Settore tecnico-amministrativo.

### **Innovazione didattica e opportunità lavorative**

*Moduli didattici telematici* - La disponibilità di moduli didattici telematici può agevolare i CCdLL nell'espletamento dei propri insegnamenti attraverso due tipologie di moduli: di base, sempre disponibili e accessibili a tutta la popolazione studentesca (utilizzabili per il recupero degli OFA o per lo studio di materie curricolari); di perfezionamento e integrazione all'attività didattica curricolare.

*Lingue straniere* - L'obiettivo è di migliorare l'offerta relativa alle possibilità di apprendimento di lingue straniere (con particolare, ma non esclusivo, riferimento alla lingua inglese), potenziando le iniziative già avviate dal CLA.

*Master, corsi di Perfezionamento e Winter/Summer School* - E' obiettivo primario della programmazione didattica incrementare in maniera significativa Master, Corsi di Perfezionamento e Winter/Summer Schools sfruttando le eccellenze di cui il nostro Ateneo dispone, anche nell'ottica di potenziare il ruolo dell'Università nelle attività di Formazione continua (vedi sezione del programma sulla Didattica).

*Accordi con le aziende e Terza missione* - L'Ateneo deve impegnarsi ulteriormente ad aumentare le occasioni di collaborazione tra studenti e aziende del territorio, al fine di favorirne l'occupazione, in particolare attraverso accordi di Alto apprendistato. In questo modo il coinvolgimento attivo della popolazione studentesca può contribuire a supportare in maniera reciprocamente sinergica le attività di terza missione dell'Ateneo.

*Dottorandi* - Come negli Atenei più prestigiosi, si dovranno valorizzare le attività formative del dottorando, incentivandone il coinvolgimento nelle attività didattiche mediante assegnazione formale di un minimo di ore di didattica da parte del Consiglio dei Docenti per tutti i dottorandi del II e III anno.

*Specializzandi* - In questo ambito si dovrà giungere a una corretta proporzione tra attività formative frontali, seminariali e di tirocinio, da un lato favorendo il coinvolgimento degli specializzandi in attività di ricerca, dall'altro impegnandosi anche a livello regionale per risolvere il problema connesso alla mancata attribuzione del contratto di formazione per gli iscritti alla Scuola di Specializzazione in Farmacia Ospedaliera, la cui preparazione professionale, al pari di quella delle altre Scuole nell'area sanitaria, presuppone un percorso formativo di elevato impegno.

### **Internazionalizzazione e mobilità**

*Erasmus* - Funzionale alla formazione degli studenti sarà anche l'incremento del numero delle convenzioni, attualmente insufficienti in aree come quella medico-sanitaria.

*Erasmus Placement/Traineeship* - Questa variante del classico Erasmus, particolarmente importante per quei Corsi di Laurea dove lunghe permanenze all'estero possono risultare difficoltose e dove esperienze di tirocinio costituiscono un valore aggiunto, può essere ulteriormente sviluppata anche come forma di incentivo al merito.

### **Meccanismi di premialità**

*Premi di Studio e Premi di Laurea* - Gli strumenti attualmente in vigore per il riconoscimento del merito nel nostro Ateneo prevedono i cosiddetti "Premi di Studio" e "Premi di Laurea" (rispettivamente di €550,00 e €700,00). Per un'azione più incisiva, i premi di studio possono essere destinati al potenziamento dell'attività formativa sviluppando, nei limiti delle risorse di Ateneo, progetti che permettano agli studenti meritevoli di accedere a iniziative in grado di rappresentare un reale valore aggiunto all'interno del proprio percorso di studi, e quindi positivi risvolti in termini di carriera e occupazione, quali il potenziamento dell'attività formativa curricolare, extra-curricolare ed Erasmus Traineeship. Per quanto riguarda i Premi di Laurea, una particolare attenzione può essere prevista per gli studenti che scelgono di continuare il percorso formativo presso UNIMORE.

*Empowerment della rappresentanza studentesca* - Il processo di crescita dei rappresentanti degli studenti negli OOAA e nelle “strutture istituzionali” dell’Ateneo va favorito non solo estendendo i benefici già previsti per gli studenti meritevoli, ma attraverso processi formativi che consentano di sviluppare competenze specifiche e trasversali, utili non solo per svolgere al meglio il loro ruolo nei vari organismi, ma anche per il loro futuro professionale.

*Start-Up* - Lo sviluppo di start-up va favorito quale strumento volto a migliorare l’inserimento nel mondo del lavoro al termine del percorso universitario. Progetti con queste caratteristiche sono già previsti, ma dall’ulteriore collaborazione tra Università, istituzioni finanziarie, fondazioni ed enti territoriali possono nascere esperienze di più ampio respiro.

## 5. La ricerca

*La ricerca è un obiettivo primario dell'Università, e il nostro Ateneo vanta elevate potenzialità e molti gruppi di eccellenza. La capacità di attrazione di fondi europei di ricerca è incrementata negli ultimi anni, mentre non altrettanto soddisfacente è la capacità di attrarre quote premiali MIUR. Credo sia quindi necessario rilanciare la ricerca, in tutte le sue possibili declinazioni, come priorità su cui indirizzare buona parte delle nostre energie, anche ai fini della sostenibilità e attrattività della didattica e della capacità di trasferimento tecnologico-culturale. Ciò comporta una nuova strategia globale e uno specifico impegno di risorse al fine di creare un ambiente fertile, con una serie di interventi mirati a un maggiore coinvolgimento dei docenti e ricercatori di tutte le aree, all'incremento e alla diversificazione dei finanziamenti, all'aumento dei giovani, dei tecnici e amministrativi impegnati in attività di ricerca, all'attrattività nei confronti di ricercatori e studenti di alta qualità, alla partecipazione a reti di eccellenza e al maggior sostegno alla progettualità. Nel lungo periodo, ci si prefigge su queste basi di riuscire a elevare il livello complessivo della qualità della ricerca e conseguire un miglior posizionamento dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale.*

### **Stato dell'arte**

Ai sensi dello Statuto, l'Università è sede primaria di libera ricerca ed è luogo non solo di apprendimento, ma di sviluppo ed elaborazione critica delle conoscenze. Pur vantando elevate potenzialità e molti gruppi di ricerca di eccellenza, il nostro Ateneo presenta attualmente una notevole disomogeneità di risultati. Da un lato, si registra un crescente successo in progetti di ricerca applicata finanziati da enti nazionali e internazionali. Dall'altro, relativamente ad altri Atenei paragonabili per dimensioni e collocazione geografica, UNIMORE dimostra una limitata capacità di attrarre risorse premiali MIUR che, sulla base del modello di valutazione scelto dall'ANVUR, sono pesate sulla qualità complessiva della ricerca dell'Ateneo o dei Dipartimenti che ne fanno parte. Ciò è almeno in parte dovuto al diverso grado di attenzione e di risorse destinate agli ambiti di ricerca di base, cioè indipendentemente da una immediata applicabilità al contesto socio-economico<sup>1</sup>.

Il nostro Ateneo si trova dunque di fronte a una scelta cruciale: considerare la ricerca, in tutte le sue possibili declinazioni, una priorità su cui indirizzare buona parte delle proprie energie, oppure limitare i propri obiettivi principalmente alla didattica ed eventualmente alla terza missione. Credo che la prima opzione sia possibile e di gran lunga preferibile anche ai fini della

---

<sup>1</sup> Si tenga conto del fatto che nell'ambito dei capitoli premiali per la ricerca ed alta formazione del Fondo di Funzionamento Ordinario 2018, UNIMORE ha ottenuto rispettivamente una percentuale pari a 1,57% del totale nazionale (corrispondente a 15.736.131 €) per la quota legata alla VQR 2011-2014 (IRFS), a 1,23% del totale nazionale (corrispondente a 4.126.677 €) per la quota legata al reclutamento, e a 1,54% del totale nazionale (corrispondente a 2.355.604 €, incluse risorse per clausole di salvaguardia) per la quota legata ai dottorati di ricerca. Considerando la somma di queste tre quote premiali, normalizzata pro-capite per il numero dei docenti e ricercatori, UNIMORE mostra la performance peggiore relativamente ad altri 5 Atenei paragonabili per dimensioni e collocazione geografica (UNIFE, UNIMIB, UNIPR, UNIPV e UNIVR). Con riferimento ai risultati del Bando MIUR "Dipartimenti di Eccellenza", la somma dei finanziamenti accordati per il quinquennio 2018-2022 ai 3 dipartimenti di UNIMORE vincitori è stata pari a 19.333.625 €, cioè 1,43% del totale nazionale. La capacità pro-capite di attrazione risorse su questo bando vede UNIMORE al penultimo posto tra i 6 Atenei considerati, superiore solo a UNIPR (UNIMIB, il migliore tra questi, ha ottenuto il 4,44 % del totale nazionale).

sostenibilità e dell'attrattività della didattica e della capacità di trasferimento tecnologico-culturale. Ciò comporta una nuova strategia globale e uno specifico impegno di risorse al fine di creare un ambiente fertile per le attività di ricerca e, nel lungo periodo, riuscire a elevare il livello complessivo della qualità della ricerca di Ateneo.

#### **Punti di forza:**

- Numerosi ricercatori di eccellenza a livello nazionale e internazionale.
- Crescente capacità di attrarre risorse in bandi competitivi per la ricerca su fondi europei.
- Crescente impulso allo sviluppo di progetti e di competenze interdisciplinari legato alla quota del Fondo Ateneo di Ricerca (FAR).
- Potenzialità di strutture di Ateneo al servizio della ricerca (Direzione Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione, Servizio Bibliotecario di Ateneo incluso l'Ufficio Bibliometrico, Centro Interdipartimentale Grandi Strumenti-CIGS ecc.).

#### **Criticità:**

- Mancanza di una efficace strategia di supporto alla ricerca di Ateneo con obiettivi e linee prioritarie definiti in modo trasparente e condiviso, che riguardi tutte le macro-aree.
- Insufficiente quota di risorse complessive impiegate, in rapporto al bilancio di Ateneo, per il supporto diretto o indiretto alla ricerca di base.
- Bassa percentuale di risorse distribuite ai Dipartimenti.
- Inadeguatezza di un piano organico che miri a potenziare/incentivare il reclutamento di giovani (dottorandi, assegnisti di ricerca e RTD-A) e di personale tecnico qualificato.
- Assenza di strategie definite a livello di Ateneo per attrarre ricercatori esterni di alta qualità.
- Mancata definizione dei rapporti e dei ruoli dei Dipartimenti e dei Centri Interdipartimentali nella gestione delle attività di ricerca.
- Valutazione post-hoc delle risorse impiegate ancora ad uno stadio embrionale, per lo più legata a controlli contabili.

### ***Le cose da fare***

#### **Obiettivi a breve termine:**

- Identificazione di linee di ricerca di maggior visibilità, che possano fungere da traino per la ricerca di qualità di tutto l'Ateneo.
- Maggior coinvolgimento dei docenti e ricercatori di tutte le aree e del personale tecnico-amministrativo nell'attività di ricerca.

#### **Obiettivi a medio-lungo termine:**

- Incremento del numero e della qualità di giovani in formazione o a tempo determinato, di tecnici e amministrativi impegnati in ricerca.
- Maggior attrattività di UNIMORE nei confronti di studenti e ricercatori di altre sedi nazionali ed internazionali, e conseguentemente miglioramento qualitativo, oltre che quantitativo, del processo di internazionalizzazione.

#### **Obiettivi a lungo termine:**

- Miglior posizionamento dell'Ateneo nelle classifiche nazionali e internazionali, e conseguente incremento della quota premiale di FFO basata su indicatori di ricerca e, in generale, dell'attrattività dell'Ateneo.

Le principali azioni previste sono dunque le seguenti, articolate in sei punti.

### **Incremento delle risorse destinate alla ricerca**

Tale azione sarà declinata in diverse modalità e potrà essere realizzata, da un lato, sulla base di un rinnovato accordo di progetto con le Fondazioni bancarie territoriali per il finanziamento pluriennale di borse di dottorato, assegni, RTD-A e attrezzature scientifiche; dall'altro, di riconversione di fondi di bilancio, per esempio per affitti/manutenzione di strutture didattiche da dismettere in seguito alla realizzazione dei progetti edilizi già previsti nelle due sedi. In particolare si prevedono quattro piani simultanei d'azione:

**(a) Incremento progressivo e maggior diversificazione del FAR**, fino a raddoppiare nel medio-lungo termine le risorse, compatibilmente con le possibilità di bilancio;

- Mantenimento di una quota rilevante per progetti competitivi pluriennali (nell'ambito delle linee strategiche per le tre macro-aree), valutati mediante revisori esterni;

- Incremento della quota destinata ai Dipartimenti, da distribuire su base capitaria e premiale con criteri definiti a priori (per esempio sulla base del miglioramento dei prodotti della ricerca e della quota reinvestita in ricerca delle attività conto terzi), con piena autonomia di scelta sull'utilizzo delle risorse (sia per personale sia per infrastrutture di ricerca) nell'ambito dei propri piani di sviluppo. Ciò al fine di garantire la continuità delle attività di ricerca dipartimentali, in particolare nell'ambito della ricerca di base, dove è più rilevante la carenza di fonti di finanziamento esterne. Ai Dipartimenti devono essere in generale demandate la valutazione delle cause di produttività di ricerca inferiore alle aspettative, e le azioni mirate ad esempio al recupero dei ricercatori inattivi;

- Nuova quota riservata ai docenti e ricercatori con risorse disponibili per ricerca al di sotto di una soglia prefissata (da definire area per area), distribuita su base competitiva (per esempio, valutando la produzione scientifica del ricercatore nel quinquennio precedente normalizzata per area). Tale quota ha lo scopo precipuo di contribuire ad elevare il numero di pubblicazioni e la qualità della ricerca diffusa di Ateneo, pur mantenendo una caratteristica premiale.

Per ciascun tipo di intervento sarà effettuata una verifica a posteriori dell'efficacia, con possibile rimodulazione di medio termine.

**(b) Valorizzazione dei Dottorati di Ricerca**, sulla base dei seguenti criteri:

- Razionalizzazione ed espansione dell'offerta esistente, anche attraverso l'istituzione di nuove reti internazionali;

- Identificazione di criteri generali e premiali, condivisi con la Conferenza dei Coordinatori dei Corsi, per l'attribuzione delle borse di dottorato;

- Programmazione pluriennale dell'assegnazione di borse di dottorato su fondi di Ateneo;

- Progressivo incremento del numero di borse di dottorato finanziate dall'Ateneo e/o da enti esterni.

**(c) Piano pluriennale di cofinanziamento di assegni di ricerca e di posizioni di ricercatore a tempo determinato di tipo A**, al fine di assicurare un bacino adeguato di giovani specificamente dedicati alla ricerca, anche a beneficio di aree con minori possibilità di finanziamento.

**(d) Potenziamento dei centri interdipartimentali di Ateneo al servizio della ricerca**, anche attraverso un investimento specifico in infrastrutture ad uso condiviso, e definizione del ruolo e delle risorse dei Centri interdipartimentali in sinergia e non in competizione con i Dipartimenti.

### **Ruolo attivo in reti di ricerca nazionali e internazionali**

Questa azione fondamentale, già avviata con successo per diverse reti, agenzie europee e cluster nazionali si basa sul coinvolgimento di ricercatori di punta di UNIMORE in grado di fungere da riferimento e incidere sulle strategie di sviluppo della ricerca a livello di sistema nazionale e sovranazionale. L'azione deve essere potenziata, anche attraverso una migliore

definizione del ruolo dei referenti di Ateneo per i diversi ambiti e il maggior coinvolgimento dei gruppi di ricerca dell'Ateneo in grado di contribuire ai progetti di rete.

### **Incentivazione al trasferimento in Unimore di ricercatori di alto profilo scientifico-culturale**

La competizione per l'attrazione di ricercatori di talento è molto elevata tra Atenei, e rappresenta per UNIMORE una sfida non facile da vincere. Tuttavia, vi sono diversi esempi virtuosi di operazioni di rientro cervelli dall'estero, anche legate alle possibilità offerte dai Progetti Dipartimenti di Eccellenza, o di trasferimento da altre Università o realtà di ricerca del nostro paese, che hanno notevolmente arricchito le potenzialità di ricerca e, in qualche caso, hanno portato allo sviluppo di centri di eccellenza a livello internazionale.

Oltre a quelli previsti a livello nazionale, il nostro Ateneo deve realizzare incentivi ad hoc e modalità che, anche facendo leva sulla ricchezza culturale e sociale del territorio, facilitino l'inserimento delle ricercatrici e dei ricercatori di alto livello potenzialmente interessati al trasferimento in UNIMORE. Ad esempio, in analogia con quanto fatto da altri Atenei, si potrebbe incentivare il reclutamento di giovani ricercatori che hanno ottenuto un *European Research Council (ERC) Starting Grant* in settori coerenti con le linee di ricerca caratterizzanti l'Ateneo, offrendo loro una posizione di professore che non pesi sulla quota di punti organico del Dipartimento ospite, bensì sulla quota di indirizzo strategico a disposizione di Rettore/CdA.

### **Incentivazione del coinvolgimento di docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo nelle attività di ricerca**

Tale azione può essere declinata in almeno due forme:

**(a) Equilibrato impegno di docenti e ricercatori nelle attività didattiche, di ricerca e di terza missione.** Questo punto deve essere valutato con attenzione sia a livello centrale sia dipartimentale, in quanto esistono numerosi casi in cui le attività didattiche, organizzative e di terza missione (conto terzi o, nel caso dell'area clinica, attività assistenziale) sono talmente pressanti da limitare fortemente il tempo e le risorse dedicate alla ricerca, con impatto negativo non solo a livello individuale (per esempio, ritardo nel conseguimento dell'Abilitazione Scientifica Nazionale), ma anche Dipartimentale e di Ateneo. Di contro, come previsto dal Regolamento didattico di Ateneo, è auspicabile la riduzione del carico didattico per docenti e ricercatori responsabili di progetti di ricerca di eccellenza (per esempio, vincitori di un grant ERC o simili).

**(b) Adozione di un regolamento per la premialità** delle attività di ricerca del personale (docenti, ricercatori e tecnici-amministrativi) come previsto dalla legge 240/2010.

### **Assunzione/stabilizzazione di qualificati tecnici e amministrativi come supporto alla ricerca**

Questa azione, da completare nel medio-lungo termine per assicurare un solido supporto alle fasi di pianificazione, realizzazione e rendicontazione di progetti di ricerca, può essere realizzata utilizzando parte dei punti organico derivanti dagli esodi del personale tecnico-amministrativo previsti nei prossimi anni, ed è rivolta a diversi ambiti:

- potenziamento dell'organico della Direzione Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione e dell'Ufficio Bibliometrico;
- tecnologie dedicati al supporto dell'attività progettuale di macroaree/dipartimenti;
- tecnici di laboratorio di elevata qualificazione a livello di dipartimenti e centri interdipartimentali, quali ad esempio il CIGS.

Tale azione può offrire interessanti opportunità a giovani che abbiano acquisito competenze tecniche qualificate e desiderino svolgere la propria attività in ambito universitario, e contribuirà a potenziare l'ambiente di ricerca di UNIMORE.

### **Costituzione di un Osservatorio per la ricerca di Ateneo**

L'Osservatorio, di cui dovranno far parte Delegato per la Ricerca, Responsabile della Direzione Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione e almeno un rappresentante per area, si gioverà dell'alta professionalità dell'Ufficio Bibliometrico per fornire agli Organi Accademici informazioni dettagliate e aggiornate sugli indicatori della produttività scientifica, la rete di relazioni, la capacità di attrarre risorse e le potenzialità dei diversi gruppi. Ciò sarà indispensabile al fine di definire aree strategiche per la ricerca nel periodo 2020-2025; monitorare lo sviluppo dei progetti finanziati; valutare l'efficacia delle azioni rivolte ad incrementare la produttività scientifica; valutare ex-post i risultati ottenuti in relazione alle risorse assegnate a livello di Dipartimento, area o gruppo di ricerca.

## 6. La terza missione

*La terza missione comprende un ampio spettro di attività tese a valorizzare e sfruttare in maniera sinergica le tradizionali competenze dell'Università negli ambiti della didattica e della ricerca al fine di diffondere cultura e conoscenza. In questo contesto, UNIMORE sta cercando di identificare le strategie più efficaci per raggiungere una centralità fondamentale sia nel progresso di un sistema sociale che fonda la propria crescita e competitività sul sapere, la ricerca e l'innovazione, sia nella creazione di un nuovo welfare culturale attraverso l'offerta di occasioni di crescita e aggiornamento per la popolazione. Per raggiungere questi obiettivi, UNIMORE ha il dovere di rafforzare le interazioni con le Fondazioni e altri enti del territorio, ridefinire il ruolo e rendere sinergiche le attività di Tecnopoli e Centri di ricerca Interdipartimentali, valorizzare le competenze e le eccellenze presenti con attività di Public Engagement da censire e monitorare in maniera snella ed efficace, perseguire una strategia tesa a migliorare la visibilità e la fruibilità delle strutture museali dell'Ateneo. Inoltre, il nostro Ateneo deve svolgere un ruolo centrale nella formazione continua e ricorrente affinché cresca in tutte le componenti del Territorio la consapevolezza che una crescita sostenibile deve essere continuamente alimentata dalla diffusione di nuove conoscenze tecnologiche, informatiche e culturali.*

### Stato dell'arte

La terza missione può essere definita in maniera sintetica come l'attività che, nell'Università, è specificamente dedicata a promuovere la diffusione della conoscenza e delle tecnologie per realizzare un concreto collegamento tra il mondo della formazione universitaria con il mondo del lavoro e della scuola e per rafforzare il rapporto tra Ateneo e territorio in un'ottica non solo di sviluppo economico-produttivo, ma anche, più in generale, di sviluppo sociale e culturale.

In questo ambito, il nostro Ateneo ha senza dubbio grandi potenzialità che derivano dal suo assetto multidisciplinare, dall'elevata qualificazione del suo personale e dalla sua articolazione su due territori ricchi di cultura, lavoro e spirito imprenditoriale come quelli modenese e reggiano.

La terza missione si realizza attraverso una molteplicità di iniziative che possono essere variamente declinate.

La **terza missione di natura sociale** concerne principalmente i seguenti aspetti:

- *Public Engagement*, comprendente gli eventi organizzati per coinvolgere i cittadini del territorio al di fuori della didattica, ad esempio con iniziative divulgative per bambini, open day, giornate di sensibilizzazione, incontri pubblici su problematiche di interesse generale, convegni aperti anche a non specialisti.

- *Formazione continua e ricorrente* attraverso l'utilizzo del proprio potenziale formativo rivolto alla popolazione in età lavorativa con attività dedicate.

- *Sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca, formazione medica*, ivi inclusi i *Trials* clinici, i centri di ricerca clinici, le bio-banche e più in generale le prestazioni di docenti e ricercatori clinici in convenzione con il Servizio Sanitario.

- *Produzione e gestione dei beni culturali*, come la conservazione e gestione di poli museali e la gestione/manutenzione di edifici storici.

La **terza missione connessa al trasferimento tecnologico** si occupa prioritariamente di:

- *Gestione della proprietà intellettuale*, attraverso un'adeguata valorizzazione delle invenzioni e protezione della proprietà intellettuale.

- *Brevetti* comprendenti sia i "Brevetti accademici" (dove tra gli inventori è presente un docente o un ricercatore dell'Università), sia i "Brevetti d'Ateneo" (a titolarità diretta dell'Ateneo).

- *Attività per conto terzi*, con cui l'Università fornisce a soggetti esterni consulenza in ambito di ricerca, al fine di ottimizzazione e innovazione di prodotto o di processo, didattica e servizi.
- *Spin-off*, intese come iniziative imprenditoriali aventi come finalità l'utilizzazione di brevetti, invenzioni, know-how o ritrovati derivanti dai risultati della ricerca universitaria in ambito culturale, scientifico e tecnologico.

L'introduzione del concetto di terza missione risale al 2000, e forse per questo motivo anche nel nostro Ateneo manca una vera consapevolezza della sua importanza e delle sue straordinarie potenzialità, e di come le attività di terza missione possano essere variamente declinate, gestite, valorizzate e monitorate per migliorarne qualità, efficacia e visibilità. Ne è testimone la minore attenzione che viene riservata alla terza missione nel Piano strategico di Ateneo rispetto, ad esempio, alle aree della didattica e della ricerca. Ciò nonostante, è tradizionalmente presente una rilevante attività di trasferimento tecnologico, e anche negli ultimi anni sono state sviluppate importanti iniziative che riguardano ad esempio i centri/laboratori di interfaccia con le imprese, la gestione dei poli museali, le bio-banche.

Sul nostro territorio sono presenti diversi Centri Interdipartimentali che fanno parte della Rete alta tecnologia della Regione Emilia-Romagna (Tecnopoli): 4 a Modena (Intermech, Softech, Cidstem, CGR) e 3 a Reggio Emilia (Intermech-Mectron, En&Tech e Biogest-Siteia) che, nati su impulso regionale (in particolare legato ai fondi POR-FESR che non possono essere conferiti alle Università), hanno in generale, anche se in maniera diversificata, buoni rapporti con le industrie.

#### **Punti di forza:**

- Potenzialità dei due Tecnopoli di Modena e di Reggio Emilia e dei relativi Centri di ricerca Interdipartimentali per rafforzare le sinergie tra Ateneo e realtà produttive, e per sviluppare canali privilegiati per l'attrazione di risorse.
- Presenza sul territorio di importanti Fondazioni, di cui una universitaria (Fondazione Marco Biagi), che in modo diverso rappresentano un importante riferimento per lo sviluppo delle attività di Public Engagement e, più in generale, di terza missione.
- Crescente attività di Public Engagement, sebbene con una certa disomogeneità tra le aree.
- Crescente attività di sensibilizzazione verso la terza missione grazie all'opera di due delegati del Rettore attivi rispettivamente sulle sedi di Modena e di Reggio Emilia.
- Potenzialità dell'Ufficio ILO in capo alla Direzione Ricerca, Trasferimento tecnologico e terza missione.
- Presenza di un ricco patrimonio museale e riconoscimento di UNIMORE come coordinatore della rete museale universitaria italiana.
- Coinvolgimento dell'Ateneo nel progetto culturale "AGO Modena Fabbriche Culturali" a cui partecipa il Centro di ricerca interdipartimentale sulle Digital Humanities (DHMoRe), con ruolo potenzialmente cruciale nella valorizzazione del patrimonio culturale dei territori.

#### **Criticità:**

- Modesta consapevolezza dell'importanza della terza missione e delle attività di monitoraggio.
- Necessità di ridefinizione e migliore coordinamento delle interazioni con Enti/Fondazioni del territorio.
- Scarsa incidenza dell'Ateneo sulle attività di terza missione, e in particolar modo sull'attività di conto terzi e sui brevetti, che risultano per lo più da relazioni e attività dei singoli ricercatori.
- Difficoltà nelle procedure di accreditamento/certificazione dei Tecnopoli e Centri di ricerca Interdipartimentali, che spesso soffrono di una eccessiva rigidità amministrativa e gestionale.
- Mancanza di una strategia affinché Dipartimenti e Centri di ricerca Interdipartimentali operino in sinergia con una chiara definizione dei rispettivi ruoli.
- Eccessiva complessità delle procedure di monitoraggio delle attività di Public Engagement.

## ***Le cose da fare***

- Valorizzare in un'ottica di "Sistema" universitario le diverse competenze presenti nell'Ateneo, anche per incrementare l'attrazione di risorse per conto terzi/brevettazione
- Ridisegnare le strategie di collaborazione dell'Ateneo con le Fondazioni poiché ognuna, con le proprie specificità e compiti statutari, può consentire di sviluppare e arricchire progetti culturali e linee di ricerca importanti sia per la comunità scientifica sia, in termini più generali, per la comunità locale
- Potenziare la collaborazione con altri enti ai fini della formazione continua della popolazione in età lavorativa e della valorizzazione del territorio
- Sostenere lo sviluppo dei progetti interdisciplinari di valorizzazione del patrimonio culturale del territorio
- Proseguire nella politica di valorizzazione del Polo Museale UNIMORE che raccoglie decine di migliaia di reperti, molti dei quali caratterizzati da una riconosciuta unicità a livello nazionale, e valorizzare la storia dell'Ateneo
- Definire ruoli e organizzazione dei Tecnopoli/Centri di ricerca Interdipartimentali
- Ampliare e valorizzare le attività di terza missione in ambito medico-biologico
- Potenziare e valorizzare le attività di Public Engagement per la crescita del tessuto culturale e sociale del territorio, e semplificare le procedure di monitoraggio.

Di qui la necessità di prevedere la seguente, articolata serie di azioni.

### **Costituzione di una Commissione centrale di Ateneo per la terza missione**

Realizzare una Commissione centrale mista docenti/amministrativi, sotto la guida dei Delegati, con

funzioni di progettazione e di supporto per sviluppare un sistema di terza missione che veda direttamente impegnata l'Università come istituzione con tutto il suo portfolio di competenze.

### **Ridefinizione e consolidamento delle relazioni tra Ateneo e Fondazioni bancarie**

Le Fondazioni bancarie non vanno considerate come un mero ente erogatore, ma andrà consolidato un

costante confronto relativo a proposte che emergano all'interno sia dell'Ateneo, sia delle stesse Fondazioni, e alle quali l'Ateneo può contribuire significativamente nel rispetto dei rispettivi compiti istituzionali.

### **Ridefinizione e consolidamento delle relazioni tra Ateneo e Fondazioni a vocazione tecnologica**

Le Fondazioni Sipe-Democenter e Reggio Emilia Innovazione (REI) rappresentano un portale per il Tecnopolo e la Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna, e potenzialmente un interlocutore importante per i Dipartimenti. È quindi prioritario che il rapporto con queste istituzioni vada ridefinito, nelle attività di costruzione di reti con le imprese, di diffusione della tecnologia e del trasferimento tecnologico, della promozione di nuove attività imprenditoriali. Il ruolo di UNIMORE in quest'ambito deve essere quanto più possibile incisivo e propositivo per avere ricadute positive anche sulla gestione organizzativa e gestionale dei Tecnopoli.

## **Ridefinizione e consolidamento delle relazioni tra Ateneo e Fondazioni a connotazione culturale e socio-economica**

Un'esperienza positiva da valorizzare e cercare di estendere è quella della Fondazione Marco Biagi, che è l'unica fondazione universitaria dell'Ateneo e che ha avuto un ruolo di primo piano nel catalizzare su Modena l'attenzione internazionale per lo sviluppo delle discipline giuslavoristiche in Italia, nel contribuire alla crescita e alla gestione di un Corso di Dottorato e di una Scuola interdipartimentale (e inter-area) di dottorato, nel gestire Master e attività di alta formazione e sviluppare attività di terza missione per le scienze economico-sociali, proponendosi come un modello anche al di fuori dei confini scientifico-disciplinari da cui nasce. Non meno interesse andrà rivolto a Fondazioni con missione e storia del tutto differenti, *in primis*, la Fondazione Collegio San Carlo. Questa istituzione ha una lunga tradizione di attività di primaria importanza nell'ambito delle discipline umanistiche, inclusa una Scuola di Altissimi Studi con percorsi di dottorato e di specializzazione postlaurea, e gestisce con alta professionalità un Collegio di cui fanno parte molti studenti UNIMORE. Credo che una collaborazione stabile e feconda tra il nostro Ateneo e la Fondazione Collegio San Carlo, a vari livelli e sulla base delle rispettive autonomie, possa arricchire non solo le due istituzioni, ma anche il contesto locale e nazionale. Altre istituzioni possono essere coinvolte, per lo sviluppo di specifici progetti di ricerca e formazione per le scienze linguistiche, sociali, filosofiche e religiose.

Lo stesso vale per la realtà fertile di scambi pedagogici e culturali costituita dal sistema educativo reggiano, che comprende la nuova Fondazione «Reggio Children – Centro Loris Malaguzzi», focalizzata su ricerca, conoscenza e sviluppo per un'educazione di qualità per tutti, «Reggio Children s.r.l. - Centro Internazionale per la difesa e la promozione dei diritti e delle potenzialità dei bambini e delle bambine» e l'Istituzione Scuole e Nidi d'infanzia del Comune di Reggio Emilia. Si tratta di un'esperienza di riconosciuto prestigio nel mondo, al centro di un Network Internazionale di grande rilievo, che stimola l'Ateneo a sviluppare solide e strutturate forme di partenariato.

Infine, l'attenzione alle Fondazioni non va esclusivamente limitata a quelle presenti nelle due province di Modena e di Reggio Emilia. Un esempio per tutti è la Fondazione Golinelli che, pur avendo la sua sede a Bologna, ha mostrato una grande capacità di proposta per la sperimentazione di progetti di alta formazione, condivisi anche con gli altri Atenei della Regione. Tali progetti si sono caratterizzati per un elevato grado di apertura anche internazionale e per una elevata capacità di favorire rapporti innovativi tra università e imprese.

## **Potenziamento delle relazioni con i Tecnopoli e i Centri di ricerca Interdipartimentali**

Nell'ambito di un preciso e trasparente organigramma, UNIMORE deve essere parte attiva in sinergia con le aziende che devono trovare nei Tecnopoli la elevata competenza che deriva dalla ricerca accademica associata a dinamicità, organizzazione, efficienze e competitività.

Per rispondere a queste necessità le interazioni tra Università – Tecnopoli – Imprese devono riguardare attività di ricerca, di consulenza, di trasferimento tecnologico, ma anche attività formativa post-laurea altamente specializzata (ad es. Master, Dottorati industriali, Alto apprendistato) e attività di formazione continua su cui l'Ateneo può e deve utilmente e proficuamente investire energie e risorse.

Compito dell'Ateneo è quello di effettuare una valutazione della reale efficacia/attrattività dei Tecnopoli/Centri di ricerca Interdipartimentali e, ove siano ritenuti strategicamente rilevanti, assicurare supporto per gestire e semplificare le procedure di certificazione.

Se i Tecnopoli rappresentano la porta attraverso la quale l'Università si apre alle Imprese, essi sono anche il tessuto ideale per fornire, non solo spazi, ma soprattutto competenze e organizzazione come humus indispensabile per incubare, far crescere e accompagnare nuove attività imprenditoriali a carattere innovativo basate su un background di ricerca sviluppato in ambito accademico. Gli spin-off rappresentano non solo un esempio concreto di trasferimento

tecnologico, ma possono offrire opportunità e prospettive per i giovani. Le proposte di spin-off devono essere sottoposte ad attenta valutazione con successivo monitoraggio delle attività per valorizzarne le potenzialità e creare le condizioni favorevoli per il loro sviluppo, se realizzabile. La rete di imprese cui sono collegati i Tecnopoli fornisce quindi il contesto necessario affinché uno spin-off possa svilupparsi.

### **Potenziare le attività di Public Engagement**

Nell'ambito delle innumerevoli attività di Public Engagement, lasciate quasi sempre all'iniziativa dei singoli, si deve mettere in atto un sistema di monitoraggio agile e snello che permetta di avere in tempo reale una fotografia del continuo impegno dell'Ateneo nella diffusione della cultura in modo da colmare lo scollamento esistente tra "pubblicizzazione giornalistica" dell'evento e inserimento nelle banche dati. In questo modo sarà possibile identificare le competenze che possono essere ulteriormente valorizzate e implementate e selezionare quelle iniziative che possano essere messe a "sistema" da parte dell'Ateneo e che possano fornire alla società un servizio di mediazione culturale veramente di alto profilo, avvicinando il mondo accademico alla cittadinanza e ai suoi fabbisogni di "nuovo welfare", nonché partecipando a progetti che mirano all'incremento del turismo culturale e del benessere sociale dei centri storici.

### **Valorizzare la storia e il patrimonio museale di UNIMORE e la cultura del territorio**

Diversamente da altri, il nostro Ateneo non si è finora dotato di un Archivio storico che ne documenti le origini, la vita accademica, gli antichi maestri, gli indirizzi scientifici, i rapporti con la società e le altre istituzioni. Pertanto, si ritiene necessario attivare una Commissione permanente per la Storia dell'Università di Modena e Reggio Emilia che abbia come compito prioritario quello di costituire il suddetto Archivio e di promuovere ricerche di livello accademico e attività divulgative che illustrino il passato dell'Ateneo e ne pongano in prospettiva i caratteri qualificanti.

I Musei universitari sono complessivamente tredici, di cui nove gestiti come Polo museale insieme ad un Laboratorio di Anatomia. Oltre alla tutela, conservazione e catalogazione delle collezioni, i Musei di UNIMORE svolgono attività educative di Public Engagement in collaborazione con gli enti locali, altre istituzioni e associazioni culturali, garantendo al contempo l'esposizione, l'incremento, lo studio, la conoscenza, la fruizione pubblica e l'accessibilità delle collezioni. Queste ultime attività potrebbero essere ulteriormente implementate con la presenza e/o collaborazione di personale competente dedicato che possa proficuamente provvedere alle opere di censimento e catalogazione e ad aumentare la visibilità e la fruibilità delle strutture museali.

Nell'ambito del progetto culturale "AGO Modena Fabbriche Culturali", in cui l'Ateneo è coinvolto, e in sinergia con il Comune e gli Enti interessati, obiettivi prioritari sono la realizzazione del Museo della Strumentazione Scientifica e il sostegno allo sviluppo dei progetti interdisciplinari di valorizzazione del patrimonio culturale del territorio.

### **Formazione continua e ricorrente**

UNIMORE deve acquisire un ruolo di riferimento e di catalizzatore di iniziative volte a migliorare il livello di qualificazione e di sviluppo professionale per persone alla ricerca di occupazione o già al lavoro, assicurando alle Imprese e agli Enti pubblici e privati conoscenza, capacità competitiva e adeguata preparazione di fronte ai continui e sempre più rapidi cambiamenti tecnologici, organizzativi e culturali. Particolarmente rilevante è ad esempio la necessità di acquisizione di competenze informatiche, in relazione alla riorganizzazione della produzione di beni e gestione di servizi. Questo ambito offre opportunità ancora largamente inesplorate di collaborazione tra Università, agenzie di formazione avanzata, associazioni di impresa, istituzioni pubbliche, in progetti di dimensione almeno regionale e in una prospettiva di costante

miglioramento sia dei pacchetti formativi sia dei sistemi di monitoraggio delle competenze acquisite. Rientra in questo ambito anche il potenziamento delle attività di formazione in servizio rivolte agli insegnanti delle scuole e agli educatori, per le quali si possono prevedere forme di sinergia sempre più stretta fra le consolidate esperienze di ricerca educativa in atto a Reggio Emilia e gli apporti provenienti dai Dipartimenti di area scientifica, economica, tecnologica, giuridica, linguistica e culturale delle due sedi, anche in collaborazione con altri enti (vedi sezione dedicata alla Didattica).

## 7. L'internazionalizzazione

*Internazionalizzazione è ormai diventato un mantra sempre più utilizzato dagli Atenei che, in un regime di globalizzazione e di crescente competitività, devono acquisire una connotazione transnazionale, che può essere diversamente declinata. Da un lato, essa può indicare la capacità del nostro Ateneo di fornire ai propri studenti e al proprio personale competenze e opportunità utili in un contesto lavorativo internazionale. Questo obiettivo, assolutamente prioritario per la realtà del nostro paese e del nostro territorio, può essere raggiunto attraverso varie vie non mutuamente esclusive: l'offerta di CdS (o di singoli insegnamenti) concepiti in una dimensione internazionale dal punto di vista dei contenuti formativi e della lingua, la possibilità di effettuare periodi di studio o di ricerca in Atenei esteri, e l'inserimento in reti internazionali di ricerca e di alta formazione. In quest'ottica, UNIMORE, guardando con particolare attenzione alla formazione degli studenti, ha investito risorse per erogare Corsi magistrali in inglese, e per attivare convenzioni con Atenei o realtà industriali di altre nazioni. Queste azioni dovranno in futuro riguardare anche e soprattutto i Dottorati di ricerca quale strumento di connessione tra didattica e ricerca. Una seconda accezione riguarda la capacità di attrarre studenti e/o ricercatori dall'estero. Pure a quest'ambito UNIMORE ha dedicato attenzione e risorse; tuttavia, credo che quest'azione avrà reale successo solo nella misura in cui saremo in grado di offrire un ambiente realmente attrattivo dal punto di vista della didattica, della ricerca 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 delle città su cui insiste.*

### Stato dell'arte

La crescente globalizzazione con la quale si deve confrontare l'Ateneo, come le altre realtà del paese, richiede necessariamente una particolare attenzione alle strategie opportune e realistiche di internazionalizzazione, per innescare un meccanismo virtuoso di formazione in ottica transnazionale e di attrazione di risorse e competenze, con ricadute positive trasversali alle dimensioni della didattica, della ricerca e della terza missione.

Il legame con il territorio di riferimento, tanto più importante e vitale per un Ateneo che – come UNIMORE – insiste su province di alta produttività e livello reddituale, deve necessariamente coniugarsi con una apertura e una proiezione verso il mondo.

Il nostro Ateneo si è correttamente impegnato per fornire ai propri studenti competenze e opportunità utili in un contesto lavorativo internazionale. In quest'ottica, UNIMORE ha investito risorse per erogare Corsi di Laurea (in particolare magistrali) in lingua inglese, e ha attivato convenzioni con Atenei o realtà industriali di altre nazioni per offrire la possibilità di effettuare periodi di studio e di formazione all'estero. Meno efficace e incisiva è stata l'azione di potenziamento della dimensione internazionale della formazione post-laurea e nel campo della ricerca; dovranno in futuro essere potenziati soprattutto i Dottorati di ricerca internazionali, quale strumento di connessione tra didattica e ricerca, e più in generale l'inserimento in reti internazionali di ricerca e di alta formazione.

Per quanto riguarda l'attrazione di studenti dall'estero, ad oggi l'Ateneo ha cercato di privilegiare la sottoscrizione di nuovi accordi con i paesi del Sud-Est asiatico, vista la crescita economica esponenziale di quelle aree e il loro interesse a implementare il livello di competenze accademiche delle giovani generazioni; a tal fine ha attivato, seppur per un limitato arco temporale, meccanismi di incentivazione per la mobilità degli studenti, oltre a un desk di

accoglienza per studenti internazionali e a forme di tutorato ad hoc. UNIMORE ha all'attivo programmi Erasmus+ KA103 e MoreOverseas (oltre 300 studenti in ingresso all'anno), Erasmus+ KA107 (circa una ventina di studenti in ingresso all'anno e 5 nuovi progetti per l'Edizione 2018 con Hong Kong, Vietnam, Cina, Thailandia, Sudafrica). Una forte limitazione tuttavia è rappresentata dalla limitata capacità logistica di accoglienza per studenti, oltre che per professori esterni (vedi sezione del programma sull'Edilizia). Inoltre, le modalità attraverso cui l'Ateneo si presenta all'estero (sito web in inglese) e più in generale le procedure amministrative devono essere riviste in ottica di un approccio globale alla dimensione internazionale.

Molte azioni devono essere quindi realizzate al fine di rendere UNIMORE un ambiente di lavoro realmente attrattivo per studenti e ricercatori di altri paesi, inserito in un contesto adeguato di accoglienza. Modena e Reggio Emilia sono città con grandi potenzialità economiche e culturali, ma che ancora devono dimostrare di essere realmente "città universitarie" nel senso più pieno del termine, investendo adeguatamente nella capacità di accoglienza (studentati e foresterie per docenti ospiti) e nelle infrastrutture (trasporti, mezzi pubblici). Ovviamente non tutte queste azioni sono di competenza dell'Università, ma l'Ateneo deve farsi parte attiva e propositiva nei confronti degli enti locali (Regione, Province e Comuni) e dei soggetti privati per promuovere strategie e sinergie positive che facciano di Modena e Reggio Emilia delle autentiche città universitarie internazionali, attrattive e ospitali nei confronti degli studenti e dei ricercatori di tutto il mondo.

Nei confronti della Ricerca, la necessità di aumentare l'acquisizione di risorse da bandi internazionali ha portato l'Ateneo ad incrementare il personale, seppur a tempo determinato, a supporto della Direzione ricerca, Trasferimento tecnologico e terza missione, ma molto resta ancora da fare a questo riguardo (vedi sezione del programma sulla Ricerca).

#### **Punti di Forza:**

- Politica di Ateneo per un potenziamento dell'internazionalizzazione individuata come linea strategica prioritaria di UNIMORE.
- Crescente numero di accordi con Atenei stranieri.
- Presenza di CdS internazionali.
- Progressivo incremento del numero di studenti che acquisiscono CFU all'estero.
- Presenza di un International Welcome Desk a supporto del più efficace espletamento delle procedure amministrative.
- Presenza di "studenti mediatori" per i CdS con elevato numero di studenti stranieri al fine di facilitarne l'inserimento all'interno della comunità accademica.
- Potenziamento della Direzione ricerca con l'intento di aumentare la progettualità dei docenti UNIMORE su bandi internazionali (in particolare UE).

#### **Criticità:**

- Scarsa presenza di UNIMORE in Network Internazionali.
- Scarsa internazionalizzazione dei Dottorati.
- Mancanza di un efficace collegamento tra UNIMORE e le sedi della Comunità Europea che definiscono i temi dei Bandi per l'assegnazione di risorse.
- Mancanza di una politica stabile di incentivazione per favorire le azioni di mobilità dei nostri studenti.
- Scarso afflusso di studenti stranieri.
- Scarsità di servizi logistici adeguati (ad es. alloggi) sia per studenti stranieri, sia per Visiting Professor.
- Scarsa presenza di pagine web e documentazione in inglese.
- Rigidità delle procedure per effettuare pagamenti e rimborsi ai docenti stranieri.

- Basso posizionamento dell'Ateneo nei Ranking internazionali.

## **Le cose da fare**

### **Obiettivi a breve termine:**

- Revisione e potenziamento dei canali di comunicazione in lingue straniere, in particolare inglese (pagina web, modulistica).
- Studio di strategie per migliorare la valutazione del nostro Ateneo da parte delle agenzie internazionali.
- Incremento del numero delle reti e dei dottorati internazionali.

### **Obiettivi a medio termine:**

- Miglioramento della capacità di accoglienza per studenti e professori stranieri.
- Aumento del numero di Corsi di studio internazionali.
- Potenziamento del personale tecnico amministrativo dedicato ai vari aspetti dei processi di internazionalizzazione.

### **Obiettivi a lungo termine:**

- Incremento del numero di studenti e di ricercatori stranieri .
- Miglioramento del posizionamento dell'Ateneo nelle classifiche internazionali.

### **Potenziare l'inserimento di UNIMORE in network internazionali**

La necessità di inserirsi sempre più attivamente in network internazionali, non solo come singoli ricercatori ma anche come Ateneo con tutte le sue potenzialità, è la base fondamentale 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. Risulta quindi fondamentale dedicarsi alla partecipazione e costituzione di Reti di Università, soprattutto a livello europeo, 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. L'azione segue indicazioni del Governo e del MIUR nell'ottica di una politica europea che conterrà apposite indicazioni nel nuovo programma Erasmus. Potrebbe essere anche utile stipulare accordi con altri Atenei (o, su un altro piano, con la Regione Emilia Romagna) per usufruire di personale nelle sedi dell'Unione europea, al fine di seguire da vicino la fase di progettazione e lancio di bandi per l'alta formazione e la ricerca.

### **Favorire l'internazionalizzazione dei Dottorati**

Questa Azione deve rappresentare un obiettivo prioritario per l'Ateneo, reso possibile dalla presenza in UNIMORE di diversi ricercatori già inseriti in reti internazionali di alto livello e congruente con la strategia generale di rafforzare la formazione post-laurea.

A seconda delle specificità, la internazionalizzazione dei Dottorati può prevedere la *formalizzazione di accordi di doppio titolo/titolo congiunto con Atenei stranieri* (percorso relativamente più semplice rispetto ai CdS e parametro che il MIUR premia significativamente), *la presenza di dottorandi dall'estero (es. Progetti Marie Curie)*, *la presenza di docenti stranieri qualificati nel collegio dei Docenti*. Deve pertanto essere favorita con adeguate forme di incentivazione sia la mobilità degli studenti di dottorato sia la mobilità dei docenti e deve essere adeguatamente rafforzata la capacità dell'amministrazione universitaria di supportare (a livello centrale e dipartimentale) tali azioni. Devono altresì essere favorite attività promozionali di vario tipo e convenzioni con Università di altri paesi finalizzate ad incentivare l'afflusso di dottorandi dall'estero, specie provenienti da quei paesi che dispongono di

strumenti di finanziamento specifici (borse di dottorato per l'estero) per supportare la formazione all'estero dei loro candidati PhD.

### **Summer School e Alta formazione**

Oltre ai dottorati anche altre iniziative possono contribuire ad una positiva e realistica valorizzazione della dimensione e della qualificazione internazionale dell'Ateneo: ad es. Summer School, corsi di perfezionamento e specializzazione, master, ecc. Si tratta infatti di iniziative che, oltre a essere potenzialmente fonte di attrazione di risorse per l'Ateneo e i Dipartimenti, possono significativamente rafforzare – se rivolte espressamente ad un pubblico internazionale – la rilevanza ed il posizionamento internazionale di UNIMORE. Molti esempi in questo senso possono essere ricavati dall'esperienza di altri Atenei in Italia e nel mondo, caratterizzati da una forte offerta, ad es. di corsi estivi internazionali.

### **Favorire l'internazionalizzazione dei CdS**

Il MIUR e la CRUI sollecitano gli Atenei a sviluppare azioni che incrementino i corsi internazionali e il numero di studenti internazionali. Anche UNIMORE si deve allineare a questi progetti programmando un aumento del numero di Corsi di studio Internazionali attraverso istituzione di ulteriori Corsi di Laurea Magistrale erogati interamente in lingua inglese e dei Corsi di studio a mobilità strutturata. Per favorire il conseguimento di tali obiettivi verranno erogati incentivi ai suddetti corsi previo raggiungimento del relativo target (senza peraltro trascurare il fatto che, sulla base di una recente pronuncia della Corte costituzionale, l'erogazione di CdS interamente in lingue straniere dovrebbe comportare per gli Atenei l'obbligo di garantire l'erogazione del medesimo CdS anche in lingua italiana).

Il nostro Ateneo è già fortemente impegnato nel potenziare l'offerta formativa relativa ai corsi internazionali, attraverso varie azioni che si propone di consolidare e razionalizzare:

- incentivi per docenti che si rendono disponibili a erogare didattica in lingua inglese;
- erogazione in collaborazione con il Centro Linguistico Ateneo di corsi di metodologia dell'insegnamento in lingua inglese aperto a tutti i docenti di Ateneo;
- attivazione di bandi per Visiting Professor;
- attivazione di accordi per stage/tesi in laboratori esteri sia all'interno di Università (o Centri di ricerca) di altri paesi che presso industrie, ove possibile (ad es. industrie italiane con sedi all'estero). Inoltre, la preparazione di tesi su temi di interesse per le aziende potrebbe avere ricadute positive anche sulla terza missione dell'Ateneo.

Al fine di incrementare il numero di studenti stranieri è necessario 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.

Anche per i CdS che non presentano il requisito dell'internazionalità strettamente inteso si tratta in ogni caso di favorire equilibrate e razionali politiche di internazionalizzazione, stimolando la mobilità (in ingresso e in uscita) di docenti e studenti e incentivando l'erogazione di singoli insegnamenti in lingua straniera (inglese in primo luogo), al fine soprattutto di potenziare la mobilità Erasmus, non solo in ingresso (facendo sì che gli studenti Erasmus incoming trovino sempre un adeguato numero di insegnamenti in lingua inglese dei quali poter usufruire nel loro periodo di mobilità), ma anche in uscita (potenziando la capacità di apprendimento didattico dei nostri studenti in lingue diverse dall'italiano).

### **Implementare i servizi a supporto degli stranieri in ingresso**

La scarsa disponibilità di alloggi con caratteristiche adeguate per studenti stranieri e per Visiting Professor che, per periodi prolungati, possono essere accompagnati da famigliari

rappresenta una difficoltà che può scoraggiare la scelta di UNIMORE per un periodo di didattica/studio/ricerca.

E' pertanto urgente implementare un'azione politica che, con il supporto degli enti territoriali, possa favorire un approccio complessivo teso a formulare proposte risolutive già nel breve periodo (vedi sezione del programma sull'Edilizia).

Nell'ambito dei servizi a supporto degli stranieri, è risultata di estrema utilità l'istituzione di un International Welcome Desk che deve essere mantenuto e ove possibile ulteriormente potenziato. Nel medio termine occorre comunque prevedere la formazione e il reclutamento ex-novo del personale tecnico amministrativo dedicato ai vari processi dell'internazionalizzazione, con competenze linguistiche adeguate, nonché il potenziamento del Centro Linguistico di Ateneo.

Bisogna tuttavia rilevare la necessità di procedere ad una profonda revisione in inglese delle pagine web dell'Ateneo, delle sezioni dedicate alla ricerca, dei Dipartimenti e dei CdS, oltre alla documentazione relativa a procedure amministrative (ad es. verbali delle procedure di reclutamento ove si prevede la presenza di un commissario straniero, modulistica per rimborsi spese e pagamenti nei confronti di docenti stranieri). Deve infatti essere facilitata la navigazione sul sito UNIMORE anche da parte degli stranieri e al contempo devono essere valorizzate tutte le potenzialità del nostro Ateneo.

### **Migliorare il posizionamento di UNIMORE nei Ranking internazionali**

Dall'analisi dei risultati dell'Ateneo nei principali Ranking internazionali 2019 [es. Times Higher Education - THE (351-400/1258), Quacquarelli Symonds - QS (801-1000/1000)] e alla luce della eterogeneità e della complessità delle metodologie applicate dalle rispettive agenzie, talvolta riferendosi ai singoli settori accademici e ai risultati della ricerca reperibili tramite banche dati, è opportuno valutare il potenziamento del gruppo di lavoro dedicato in collaborazione tra l'Ufficio bibliometrico di Ateneo e la Direzione ricerca, Trasferimento tecnologico e terza missione, per l'analisi e le proposte di miglioramento dei rankings aggregati di Ateneo e disaggregati per area. Certamente il miglioramento della qualità della ricerca (vedi la sezione destinata qui alla Ricerca) non può che ripercuotersi positivamente sul posizionamento internazionale dell'Ateneo.

## **8. La tutela della salute**

*La promozione e la tutela della salute dell'individuo e della collettività sono obiettivi primari del nostro Ateneo. Essi devono essere perseguiti sempre più efficacemente attraverso interventi generali quali la promozione di corretti stili di vita e dell'attività sportiva, della cultura del benessere lavorativo e delle buone pratiche utili alla tutela della sicurezza e della salute nei luoghi di studio e di lavoro. Devono essere potenziate le strutture sportive a disposizione del personale e degli studenti, in collaborazione con gli enti locali, regionali e nazionali, e le attività di Public Engagement sulla prevenzione rivolte all'esterno dell'Ateneo, e devono essere messi in atto piani formativi ancora più capillari ed efficaci nel campo del benessere e della sicurezza sul lavoro. La tutela della salute è scopo specifico dell'attività dei docenti e ricercatori di discipline mediche e dei tecnici di area socio-sanitaria. In quest'ambito occorre garantire un corretto equilibrio tra ricerca, didattica e assistenza, e una parità di trattamento rispetto ai colleghi che operano all'interno del Servizio sanitario nazionale, attraverso una fattiva collaborazione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena e con le Aziende sanitarie del territorio. Deve essere anche incentivata la creazione di nuovi spazi didattici e di centri di ricerca traslazionale e clinica e di alta formazione, che permettano da un lato una sempre migliore e più aggiornata cura dei pazienti, dall'altro un potenziamento della capacità di attrarre risorse per supportare le attività di ricerca.*

### **Stato dell'arte**

La salute rientra tra i diritti espressamente previsti e promossi dalla nostra Costituzione per tutti i lavoratori, ai quali vanno assimilati gli studenti e tutte le figure in formazione, e più in generale per tutti i cittadini in una prospettiva di sanità pubblica.

In riferimento ai lavoratori, l'applicazione della normativa vigente per la tutela e la promozione della salute nei luoghi di lavoro è certamente complessa, e questo tanto più in una realtà così articolata quale è l'Università. In questi anni il nostro Ateneo si è dotato di una serie di strutture, di commissioni e gruppi di lavoro, ed ha adottato una serie di misure che hanno consentito il rispetto della normativa. Tuttavia, la prevenzione e promozione della salute devono andare ben oltre il mero rispetto delle regole, e richiedono una continua revisione e un costante miglioramento. L'obiettivo che sarà inserito come prioritario del Piano Strategico di Ateneo è quello di pervenire alla migliore condizione di benessere, come esplicitamente previsto dalla nota definizione dalla World Health Organization di completo benessere fisico, mentale e sociale. A tal fine, molte azioni possono e devono essere ancora realizzate oltre a quelle già in essere, ad esempio di promozione dell'attività sportiva degli studenti.

Per quanto riguarda la salute pubblica, obiettivo centrale dell'azione di UNIMORE, attraverso i suoi docenti e ricercatori e più in generale la propria attività di ricerca e formazione, è assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età, anche e soprattutto in un'ottica di medicina preventiva, anche attraverso la promozione di stili di vita sani sulla base delle più recenti acquisizioni scientifiche. A tal fine, occorre tra l'altro potenziare ulteriormente iniziative meritorie quali 'Progetto Wellness' e 'UNIMORE Sostenibile' nell'ambito della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS). Occorre inoltre che il nostro Ateneo contribuisca in modo autonomo ed innovativo allo sviluppo del *risk assessment* in ambito ambientale e nutrizionale, fondendo a tal fine le numerose competenze da essa possedute.

La tutela della salute è scopo specifico dell'attività dei docenti e ricercatori di discipline mediche e dei tecnici di area socio-sanitaria. In senso lato, la loro attività è istituzionalmente di

terza missione, e, a differenza di quella dei colleghi di altre aree, è in molti casi realizzata in sinergia con il Servizio sanitario nazionale (SSN), nell'ambito delle strutture assistenziali delle Aziende sanitarie: nel caso di UNIMORE, Azienda Ospedaliero-Universitaria (AOU) Modena, Azienda Unità Sanitaria Locale (AUSL) Modena e AUSL Reggio Emilia. In questo consiste la specificità e la peculiarità della docenza di area medica, riconosciuta dallo Statuto, che identifica nella Facoltà di Medicina e Chirurgia la struttura universitaria di riferimento per quanto riguarda i rapporti con SSN e con le strutture private accreditate che operano nel campo della salute.

All'interno dei Corsi di Laurea dei Dipartimenti afferenti alla Facoltà di Medicina, la didattica, l'assistenza e la ricerca accompagnano i futuri laureati lungo tutto il percorso della loro vita universitaria e professionale. Un'altra specificità della Facoltà medica è di costituire, nell'ambito dell'Ateneo, l'area più ricca di Scuole di Specializzazione (oltre 35 con sede a Modena, per le quali è stato richiesto l'accreditamento 2019), assicurando in questo modo per molti settori medici un completamento del percorso formativo post-laurea; tuttavia, la recente normativa sui requisiti di accreditamento ha precluso la possibilità di attivazione in UNIMORE per alcune discipline, criticità che deve essere affrontata. Sulla base di queste peculiarità, sono esposti qui alcuni punti relativi alla didattica, alla ricerca e all'edilizia di area medico-sanitaria. A livello dei Dipartimenti di area medica e di Facoltà sono presenti o in fase di costituzione diversi laboratori e centri di ricerca di alto livello. In particolare, le attività di sperimentazione clinica, ovvero di quella parte della ricerca clinica che segue precise regole e metodologie sperimentali volte a stabilire le caratteristiche di effetto, efficacia, sicurezza di trattamenti medici ed in particolare di farmaci in campo umano, hanno importanti ricadute sulla salute dell'intera popolazione in quanto volte a migliorare la qualità della vita oggettiva e percepita dei singoli cittadini, e sono quindi meritevoli di attenzione accanto alle ricerche di tipo traslazionale.

#### **Punti di forza:**

- Presenza in Ateneo di strutture (quali il Servizio di Prevenzione e Protezione), di commissioni e gruppi di lavoro (quali le Commissioni Sicurezza e Promozione della Salute) e di una serie di misure ed iniziative per la prevenzione e promozione della salute di dipendenti e studenti.
- Piano di audit in materia di sicurezza e salute sul lavoro.
- Elevata qualità della ricerca in ambito biomedico e clinico con immediate ricadute a beneficio della salute della popolazione.
- Impegno dei docenti di area medica in iniziative di diffusione e promozione della salute.
- Elevata qualità dell'assistenza.
- Istituzione di uno Sportello di Ascolto per problematiche relative al benessere dei lavoratori UNIMORE, che opera sia sulla sede di Modena che di Reggio Emilia e che relaziona periodicamente in merito all'attività svolta.

#### **Criticità:**

- Scarsa valorizzazione delle attività in tema di prevenzione e promozione della salute nei piani di Ateneo.
- Scarso coordinamento delle competenze in tema di prevenzione e promozione della salute attualmente presenti in Ateneo.
- Procedure attualmente previste per l'informazione e formazione del personale basate solo su FAD.
- Assenza di documentazione in lingua inglese che possa accompagnare quanto in italiano è previsto dalla normativa al fine di prestare adeguata attenzione al crescente numero di studenti stranieri che frequentano le nostre strutture ivi compresi i laboratori.

- Necessità di equilibrio tra impegno di docenti e ricercatori di ambito clinico nelle attività didattiche, di ricerca e assistenziali.
- Necessità di aule medio-grandi in seguito al previsto incremento del numero di studenti del CdL in Medicina e Chirurgia.
- Assenza di spazi didattici e carenza di quelli di ricerca nell'area Ospedale Baggiovara.

### ***Le cose da fare***

- Valorizzazione delle attività di prevenzione e promozione della salute occupazionale e della popolazione come obiettivi prioritari nel Piano Strategico di Ateneo.
  - Ampliamento delle attività di promozione del benessere fisico, mentale e sociale dei lavoratori come obiettivo prioritario nel Piano Strategico di Ateneo.
  - Ampliamento delle strutture sportive a disposizione del personale e degli studenti sulla base di accordi con gli enti locali, regionali e nazionali.
  - Semplificazione delle procedure di FAD attualmente previste e integrazione con attività formative sul campo, gestite da docenti/tutor.
  - Elaborazione di una versione in lingua inglese della documentazione in tema prevenzione e promozione della salute occupazionale, e delle altre attività in tema attuate in Ateneo.
  - Potenziamento delle attività di terza missione in tema di salute pubblica.
  - Assicurazione dell'equilibrio tra impegno di docenti e ricercatori clinici nelle attività didattiche, di ricerca e assistenziali.
  - Assicurazione di spazi didattici e di ricerca adeguati in tutte le strutture assistenziali.
  - Potenziamento delle attività didattiche, di ricerca e assistenziali nella sede di Reggio, attraverso l'interazione con IRCCS- Arcispedale S. Maria Nuova.
  - Incremento del numero delle Scuole di specializzazione attivate in sede, e degli studenti totali.
  - Potenziamento delle attività di ricerca clinica e alta formazione.
  - Istituzione a UNIMORE di uno o più 'WHO Collaborating Center', cioè centri di riferimento internazionale dell'Organizzazione Mondiale della Sanità.
- In particolare, le principali azioni previste sono le seguenti.

#### **Potenziamento delle attività di prevenzione e promozione della salute occupazionale**

Grazie alla presenza di personale di Ateneo con competenze usufruibili in tema di prevenzione e promozione della salute nei luoghi di lavoro, questi possono essere coinvolti in modo sistematico nella progettazione, programmazione ed attuazione delle attività d'Ateneo in questo ambito. Le attività per la prevenzione e promozione della salute nei luoghi d'Ateneo devono essere programmate e coordinate secondo piani pluriennali, e si deve proseguire nelle verifiche periodiche ai fini di un continuo miglioramento.

Le procedure attualmente previste per l'informazione e formazione del personale e studenti devono essere riviste allo scopo di renderle più efficaci e fruibili, ad esempio mediante una semplificazione delle procedure di FAD e un'integrazione, in particolare per i giovani ricercatori, con attività formative pratiche gestite da docenti/tutor (ad es., simulazione di un incidente sul luogo di lavoro).

Deve essere inoltre mantenuto un coordinamento tra l'Ateneo e gli organi ispettivi e di controllo, volto ad un'ottimale condivisione delle attività di prevenzione e promozione della salute occupazionale, e un confronto con altri Atenei per una verifica ed, eventualmente, condivisione della attività attuate. Infine, anche in considerazione del crescente livello di internazionalizzazione si deve prevedere, unitamente al materiale in italiano, anche una versione in inglese della documentazione in tema di prevenzione e promozione della salute occupazionale, ed eventualmente delle altre attività in tema attuate in Ateneo.

### **Potenziamento delle attività di prevenzione e promozione della salute pubblica**

La promozione della salute pubblica, anche all'esterno di UNIMORE, può essere realizzato mediante il potenziamento delle attività di terza missione, realizzate mediante iniziative di divulgazione scientifiche (seminari e incontri nei luoghi di aggregazione sociale, presso associazioni no-profit, nelle scuole) e la promozione di iniziative sportive rivolte sia al personale UNIMORE (attraverso un potenziamento e la facilitazione delle attività del CUS) sia all'intera popolazione (rendendo più numerose e capillari iniziative quali, ad esempio, la corsa non competitiva 'Prevenzione in Movimento', organizzata dagli studenti del Corso di Laurea di Medicina e Chirurgia in collaborazione coi docenti dell'area della sanità pubblica).

Più in generale, è opportuno favorire la formazione di reti internazionali di ricercatori nell'ambito della sanità pubblica appartenenti a istituzioni nazionali ed internazionali, nelle quali UNIMORE abbia il ruolo di promotore e coordinatore, e la realizzazione di iniziative congiunte di ricerca e di innovazione nell'ambito della sanità pubblica promosse da UNIMORE in collaborazione con AUSL, Enti Locali, Istituto Superiore di Sanità, CNR, istituzioni europee quali EFSA e ISPRA, e altre istituzioni pubbliche e private incluse le onlus, al fine di mettere in atto attività innovative di ricerca e formazione nel campo della sanità pubblica.

### **Equilibrio per docenti e ricercatori nelle attività didattiche, di ricerca e assistenziali**

Questo punto deve essere valutato con attenzione sia a livello centrale sia di Facoltà di Medicina, in quanto esistono numerosi casi in cui le attività organizzative e assistenziali sono talmente pressanti da limitare fortemente il tempo e le risorse dedicate alla ricerca, con impatto negativo non solo a livello individuale (per es., ritardo nel conseguimento dell'Abilitazione Scientifica Nazionale), ma anche dipartimentale e di Ateneo.

Sarà impegno diretto del Rettore, unitamente al Presidente della Facoltà, monitorare l'impegno lavorativo assistenziale del personale integrato ed eventualmente ridiscuterlo a livello istituzionale, per assicurare il corretto equilibrio tra le attività didattiche, di ricerca e assistenziali. Del pari, ci si impegna al controllo dell'equità del trattamento economico aggiuntivo per il personale universitario integrato, rispetto ai colleghi dipendenti del SSN.

### **Edilizia per la didattica di area medico-sanitaria**

La recente trasformazione dell'AOU Modena in un complesso di circa 1.100 posti letto (dei quali circa 650 a direzione necessariamente o temporaneamente universitari, ma comunque tutti disponibili per la formazione degli studenti), distribuiti sui due poli ospedalieri del Policlinico e di Baggiovara, e la progressiva realizzazione di numerose strutture intermedie (Case della Salute) sul territorio configura un nuovo assetto dell'assistenza sanitaria sulla città e sul territorio di Modena e offre notevoli opportunità di sviluppo delle attività didattiche, di ricerca e assistenziali; esse devono tuttavia essere sorrette dalla presenza di spazi didattici e di ricerca adeguati nel polo di Baggiovara. Analogamente, un potenziamento delle attività della Facoltà nel polo reggiano, che offre notevoli possibilità di fruttuose interazioni anche legate alla presenza dell'IRCCS-Arcispedale S. Maria Nuova, dovrà realizzarsi anche attraverso la disponibilità di nuove strutture accanto a quelle già in uso a scopo didattico. Queste iniziative, già in parte prefigurate, dovranno essere seguite con attenzione in base agli accordi con la Regione Emilia-Romagna.

In generale, il numero di studenti dei Corsi di Laurea di area medico-sanitaria e soprattutto dei medici in formazione specialistica, programmato a livello nazionale o regionale, è inferiore alle necessità del nostro paese, anche in relazione al crescente fenomeno del trasferimento all'estero di laureati e specialisti che trovano più attraenti condizioni di lavoro in altri paesi. Un recente accordo interministeriale prospetta un ampliamento del 20% del numero degli iscritti ai CdL in Medicina e Chirurgia a livello nazionale già dal 2019/2020, e in tal senso la Facoltà

medica ha approvato una richiesta simile per UNIMORE. Se questa verrà approvata dal MIUR, la capienza delle aule del Centro Servizi Didattici di Facoltà non sarà più adeguata. Ciò pone il problema della disponibilità di aule medio-grandi nel comparto di via Campi, e quindi nel breve la necessità di un completamento della riqualificazione di quelle esistenti, come ricordato nella sezione del programma sull'Edilizia.

### **Nuovo Hub delle sperimentazioni cliniche**

Un progetto particolarmente rilevante, a cavallo tra ricerca e terza missione, è quello riguardante la creazione di un *Centro di Eccellenza per le Sperimentazioni Cliniche*. Infatti, una conseguenza della prevista uscita dall'Unione Europea (UE) del Regno Unito è la perdita della sua preminenza europea nel campo degli studi clinici di fase 1, ed in minor misura anche fase 2 e 3. Grazie alle competenze di alto livello nella ricerca clinica, recentemente arricchite dalla presa di servizio a UNIMORE dell'ex Direttore Generale dell'Agenzia Italiana del Farmaco, si prospetta l'opportunità di costituire a Modena un Centro per le Sperimentazioni di fase 1 e 2. Questo porterebbe innegabili vantaggi sia per i pazienti, legati alla possibilità di ottenere cure potenzialmente innovative con un anticipo di anni rispetto alla eventuale messa in commercio, sia per lo sviluppo della ricerca e la capacità di attrarre risorse, e in generale per UNIMORE in quanto le sperimentazioni cliniche rientrano le attività di terza missione considerate dall'ANVUR. È quindi necessario prevedere una struttura dedicata di supporto, in collaborazione con l'AOU di Modena.

### **Tecnologia al servizio della salute**

Come ricordato, la didattica post-laurea è particolarmente rappresentata nell'ambito medico, ed il suo potenziamento è strategico per l'Ateneo. In quest'ottica si inserisce la proposta di istituzione di una *Scuola di alta formazione in chirurgia*. Basata sulla presenza di diverse eccellenze nelle branche chirurgiche presso i Dipartimenti dell'area medica, la Scuola avrà lo scopo di addestrare i chirurghi all'inizio della carriera professionale, di migliorare in tempi brevi la loro curva di apprendimento, di sviluppare nuove tecniche chirurgiche e di sperimentare nuovi dispositivi migliorando le capacità di impianto e riducendo sensibilmente i tempi chirurgici. A tal fine sono previste diverse modalità di apprendimento/intervento, basate sull'ampliamento delle possibilità di simulazione già presenti presso il Centro di Formazione Avanzata della Facoltà medica (FASiM), e sulla disponibilità di una sala di dissezione su modelli animali e su cadavere e di una sala di Alte tecnologie con robot di vari modelli. Una possibile ulteriore evoluzione è quella di effettuare interventi su manichini realistici, sviluppati in collaborazione con ingegneri esperti nell'ambito dei nuovi materiali.

## 9. L'area tecnico-amministrativa

*Il personale tecnico-amministrativo rappresenta una delle colonne portanti del nostro Ateneo che, negli ultimi anni, ha sofferto per una significativa riduzione dell'organico. Ritengo quindi corretto che, in futuro, le risorse derivanti da ulteriori esodi siano utilizzate per coprire prioritariamente le esigenze della stessa area. Ciò al fine di garantirne efficienza e continuità o per permettere l'espletamento di ulteriori attività ritenute strategiche per l'Ateneo, mediante un piano di procedure concorsuali, riservando quote per avanzamenti di carriera e nuove assunzioni di tecnici ed amministrativi qualificati. Parallelamente, è ormai indispensabile varare un articolato progetto formativo che risponda alle richieste del personale in servizio, attraverso corsi dedicati o la partecipazione allargata ad attività di formazione continua, nonché incentivare la premialità con proventi dell'attività di ricerca. Il miglioramento della gestione dell'Ateneo deve basarsi su una revisione del modello organizzativo e una più proficua interazione e collaborazione tra le varie componenti dell'Amministrazione centrale e tra queste e i Dipartimenti, sotto il coordinamento del Direttore Generale, nonché su un'attenta valutazione delle esigenze di personale nelle varie strutture. L'efficienza e rapidità di risposta dell'amministrazione saranno facilitate anche da una convinta transizione verso un ecosistema digitale, che si ponga come obiettivo l'efficienza e la sicurezza dei servizi, l'ottimizzazione dei costi di gestione e il lavoro agile, con ricadute positive sull'omogeneizzazione delle procedure e dei comportamenti amministrativi, la semplificazione e la chiarezza dei processi e delle procedure.*

### **Stato dell'arte**

Non vi è successo che l'Ateneo abbia conseguito in questi anni di profondo cambiamento che non vada ascritto in misura importante all'impegno e alle capacità dell'insieme del personale tecnico e amministrativo. D'altro canto, le Direzioni, gli uffici e i servizi dipartimentali hanno dovuto affrontare problemi interamente nuovi in seguito all'adozione del nuovo Statuto e alle successive direttive ministeriali: basti pensare alla riorganizzazione e al connesso mutamento di funzioni dei Dipartimenti, alla implementazione del Bilancio unico di Ateneo, al processo di accreditamento, all'avvio della dematerializzazione dei processi amministrativi, alla adozione di nuovi sistemi gestionali. Queste trasformazioni hanno comportato, sia a livello dell'Amministrazione centrale sia nei Dipartimenti, una ridefinizione dei ruoli e delle funzioni, dei processi e della organizzazione del lavoro, un cambiamento dei compiti e una ridefinizione delle responsabilità.

Occorre sottolineare che queste trasformazioni sono avvenute in condizioni difficili. Esse sono state infatti realizzate in un quadro di crescita delle immatricolazioni, risorse calanti e un sostanziale blocco delle assunzioni e degli avanzamenti di carriera, dovendo spesso fare ricorso a soluzioni temporanee anche nella attribuzione delle responsabilità. In questo quadro, la prima esigenza che si pone è la destinazione delle risorse disponibili, in termini di punti organico derivanti dagli esodi del personale tecnico amministrativo, alla stessa area al fine del mantenimento e del potenziamento delle strutture e delle funzioni di carattere strategico.

Crescita e cambiamento dell'Ateneo hanno fatto emergere anche problemi di coordinamento, tensioni tra servizi centralizzati e decentrati, parziale inadeguatezza di modelli e procedure organizzative. È quindi opportuna una rivisitazione della organizzazione dell'Ateneo, in particolare in relazione a due aspetti. Il primo è che l'Ateneo è una organizzazione così complessa che per rispondere con efficacia e immediatezza richiede un confronto costante tra le diverse Direzioni. Il secondo è che, anche alla luce della definizione del nuovo Piano strategico

di Ateneo, dovranno essere almeno parzialmente rivisti i compiti in carico all'amministrazione centrale e quelli gestiti a livello periferico. Contestualmente andrà verificato fino a che punto i modelli organizzativi e le risorse di personale attribuite con il varo dei Dipartimenti siano ancora adeguati oggi. Ad esempio, alla decentralizzazione delle funzioni ai Dipartimenti non si è accompagnata finora un'articolata struttura organizzativa di coordinamento, a livello di aree o di tipologia di servizi. In tutti questi ambiti vi sono sicuramente ampi margini di miglioramento, di cui dovrà farsi responsabile e garante il Direttore Generale.

In questo contesto, l'utilizzo sempre più esteso del digitale come leva per snellire i processi amministrativi e didattici e migliorarne la trasparenza, l'efficienza, l'efficacia e la fruibilità rappresenta una sfida cruciale per il nostro Ateneo. Questa sfida può essere affrontata con successo attraverso la valorizzazione e la condivisione delle competenze digitali, giuridiche, gestionali e di e-leadership presenti nelle varie componenti dell'Ateneo.

Il mutamento tecnologico (o anche solo organizzativo) fa emergere nuovi profili e ne mette in ombra altri. L'accreditamento, l'internazionalizzazione, l'avvio della dematerializzazione e l'utilizzo di nuovi gestionali, di fatto hanno modificato le competenze richieste, talora in modo profondo, ponendo una forte esigenza di formazione e, in particolare, di formazione continua. È quindi ormai indispensabile varare un articolato progetto formativo che risponda alle richieste del personale, attraverso corsi specifici (anche organizzati da altri enti) ma, soprattutto, la partecipazione ad attività di formazione continua o ricorrente organizzate da UNIMORE. È altresì opportuno prevedere risorse aggiuntive da destinare alla premialità.

Infine, ma non meno importante, è necessario ritrovare a tutti i livelli una sinergia e sintonia di obiettivi tra personale docente e ricercatore, tecnico e amministrativo, favorita e stimolata anche direttamente da incontri periodici del Rettore con i Dirigenti e i rappresentanti dell'area.

#### **Punti di forza:**

- Presenza di elevate professionalità in diverse strutture/uffici.
- Capacità di adattamento alle frequenti, e non sempre lineari, novità normative.
- Senso di appartenenza alla comunità.
- Attenzione a temi di grande rilievo per la comunità come pari opportunità, servizi per la disabilità, sicurezza sui luoghi di lavoro, promozione della salute e del benessere.

#### **Criticità:**

- Numero di pensionamenti previsti negli ultimi anni.
- Carenza di personale in alcune strutture strategiche.
- Scarsa, e in progressiva riduzione, presenza di personale tecnico qualificato di supporto alle attività di ricerca.
- Coordinamento non sempre adeguato tra le diverse Direzioni dell'amministrazione centrale.
- Coordinamento non sempre adeguato tra strutture centrali e dipartimentali.
- Coordinamento non sempre adeguato tra attività del personale docente/ricercatore e tecnico/amministrativo.
- Necessità di semplificazione e revisione di alcune procedure.
- Mancata rappresentatività di alcune categorie di personale (Facoltà di Medicina).
- Scarso supporto da parte dell'Ateneo alle attività di formazione continua.
- Necessità di migliorare le competenze linguistiche nella prospettiva di una proiezione internazionale dell'Ateneo.

#### ***Le cose da fare***

- Assicurazione di risorse per un adeguato turnover del personale tecnico/amministrativo.

- Incentivazione e rilancio della formazione continua di tutti i dipendenti.
- Rivisitazione organizzativa in relazione al nuovo Piano Strategico di Ateneo, con ridefinizione dei compiti e delle risorse dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti/Scuole.
- Aggiornamento dell'assetto dell'Ateneo adeguandolo all'ecosistema digitale e quindi rafforzando la comunicazione, le competenze, i servizi digitali, la loro fruibilità e sicurezza, la ricerca e la sperimentazione di nuove forme di didattica online.
- Semplificazione e revisione delle procedure.
- Introduzione di un adeguato sistema di monitoraggio/valutazione dei servizi e dei ruoli apicali.

Le principali azioni previste per il raggiungimento di tali obiettivi sono descritte di seguito.

### **Turnover del personale**

Come anticipato nelle linee generali di indirizzo sull'utilizzo delle risorse di personale, descritte nella sezione sulla Governance, credo sia opportuno, ai fini dell'efficienza e della trasparenza del sistema, mantenere separato il budget dei punti organico proveniente dagli esodi del personale tecnico/amministrativo, per reinvestirlo su figure tecnico/amministrative. In particolare, per quanto riguarda il personale tecnico, socio-sanitario e i collaboratori esperti linguistici una quota maggioritaria dei punti organico disponibili deve essere assegnata, sulla base dei criteri stabiliti, ai Dipartimenti/Centri di Servizio, mentre una quota minoritaria deve rimanere in capo a Rettore/CdA per scopi di indirizzo strategico e di riequilibrio a favore dei settori che hanno ricevuto minori risorse in rapporto alle necessità. Per quanto riguarda il personale amministrativo, una quota maggioritaria dei punti organico disponibili deve essere assegnata su indicazione del Direttore Generale, in base ad un quadro generale che tenga conto delle esigenze – di pari dignità – delle strutture centrali e periferiche e delle inevitabili connessioni tra le attività svolte, e una quota minoritaria deve essere assegnata da Rettore/CdA con le stesse finalità sopra descritte. E' opportuno un aggiornamento ad inizio del prossimo mandato rettorale della situazione relativa al personale a tempo determinato nelle varie strutture, al fine di pianificare concorsi per i profili professionali necessari. Deve essere anche stabilito un Piano di Ateneo, di concerto con i Dipartimenti e i Centri di Servizio, per stabilire la percentuale di risorse potenzialmente utilizzabili per avanzamenti di carriera.

### **Incentivazione e rilancio della formazione continua del personale**

L'attività di formazione continua e ricorrente deve essere per UNIMORE non solo una modalità per attrarre nuovi studenti, ma anche e soprattutto per fornire ai propri dipendenti un'opportunità di aggiornamento e di crescita professionale, in particolare ad esempio per quanto riguarda l'apprendimento di nuove competenze informatiche o linguistiche che potranno essere garantite anche con il supporto della nuova struttura 'Servizi Informatici'. Inoltre, in considerazione delle rapide e continue evoluzioni tecnologiche, si devono prevedere modalità di aggiornamento continuo o ricorrente del personale tecnico qualificato che possa essere di supporto alle attività di ricerca e di terza missione.

Accanto ai corsi di base e professionalizzanti rivolti ad ampie categorie del personale è possibile prevedere forme di premialità per un numero predeterminato di dipendenti/anno, selezionati sulla base del merito, sotto forma di Bonus formativi individuali, figurativi (possibilità di partecipare ad un corso singolo dell'Ateneo in orario di lavoro) o monetari, che permettano di svolgere una formazione esterna (in quanto non disponibile all'interno dell'Ateneo).

È opportuno anche introdurre forme aggiuntive di premialità con la costituzione di un fondo da proventi dell'attività di ricerca, adottando un regolamento applicativo dell'art. 9 della legge 240/2010, anche ai sensi delle successive modifiche e integrazioni.

## **Organizzazione dell'Ateneo**

La definizione del nuovo Piano strategico di Ateneo dovrà essere seguita da una riflessione sul grado di efficienza della struttura amministrativa rispetto agli obiettivi strategici da raggiungere. Contestualmente andrà verificato fino a che punto i modelli organizzativi e le risorse di personale attribuite all'Amministrazione centrale, alle aree di coordinamento e ai Dipartimenti/Scuole siano le più adeguate.

A titolo di esempio, il perseguimento degli obiettivi strategici presentati in questo programma richiede verosimilmente, per essere compiutamente realizzato, nuove unità organizzative centrali di supporto alla didattica post-laurea e alla formazione continua, alla ricerca, alla terza missione e all'internazionalizzazione.

Alla luce del modello organizzativo scelto, le risorse di personale riguardanti la didattica e la amministrazione dei Dipartimenti dovranno essere valutate di concerto con i Direttori di Dipartimento e con i Responsabili delle segreterie amministrative, contabili e didattiche. L'attribuzione di responsabilità, la rapidità ed efficienza delle interazioni tra Direzioni dell'Amministrazione centrale e tra queste e i Dipartimenti dovranno essere vagliate dal Direttore Generale, anche in relazione all'adozione dell'Agenda Digitale.

## **Agenda Digitale UNIMORE**

L'obiettivo strategico pluriennale della transizione verso un Ateneo digitale deve essere declinato in una Agenda Digitale UNIMORE da inserire nel "Piano Strategico di Ateneo", ponendosi come obiettivo la razionalizzazione del patrimonio informatico, l'efficienza dei servizi digitali, l'ottimizzazione dei costi di gestione e il lavoro agile.

L'Agenda Digitale dovrà prevedere ad esempio:

- Un costante adeguamento delle infrastrutture del Data Center alle più recenti tecnologie a supporto dei servizi informatici.
- L'adozione di un piano adeguato di potenziamento e continuità del servizio delle reti in tutte le strutture di Modena e di Reggio Emilia.
- Il rafforzamento della cybersecurity mediante l'adeguamento alle Misure Minime di Sicurezza richieste dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgiD).
- L'armonizzazione degli applicativi per l'amministrazione, la didattica e la ricerca.
- Il miglioramento della comunicazione verso il personale, gli studenti e il mondo esterno mediante un portale unico di servizi informatici e la possibilità di usufruirne anche mediante dispositivi mobili.
- La rinegoziazione con CINECA dei contratti esistenti per acquisire prodotti informatici sviluppati ed un'assistenza rapida e puntuale.

Queste azioni ci consentiranno in primo luogo di rispondere efficacemente alle azioni previste dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), dall'Agenda Digitale Europea, dal Piano Triennale per le Pubbliche Amministrazioni proposto dall'AgiD, dal Piano Nazionale per l'Università digitale definito da MIUR-CRUI e dalla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile.

Inoltre, porteranno da un lato ad indubbi risparmi di carta e di locali destinati ad archivi e magazzini, con possibile ridestinazione nel medio-lungo termine delle risorse finanziarie a ricerca scientifica e adeguamento di strutture didattiche e di ricerca; dall'altro ad una maggiore omogeneizzazione delle procedure e dei comportamenti amministrativi, con conseguente chiarezza dei processi e delle procedure, nonché riduzione dei tempi di lavoro e dei margini di errore. Il progresso nella definizione delle procedure di trasmissione delle informazioni garantirà trasparenza dei processi decisionali e "tracciabilità" delle responsabilità.

Le azioni strategiche di trasformazione digitale messe in Agenda dovranno essere oggetto di costante monitoraggio ed eventuale revisione da parte del Consiglio di Amministrazione.

### **Struttura di Ateneo "Servizi Informatici"**

Si propone la creazione di una nuova struttura di Ateneo "Servizi Informatici" sotto la guida di un Responsabile unico, che riunisca le elevate competenze di personale tecnico/amministrativo attualmente distribuite in strutture diverse (SIRS, SIA, GWA-Gruppo Web di Ateneo, Calcolo Scientifico) e le raccordi con le azioni dei Dipartimenti, Centri Interdipartimentali e Interateneo e delle figure istituzionali (Delegati del Rettore, RTD – Responsabile Transizione al Digitale, DPO – Responsabile della Protezione dei dati, Responsabile della Conservazione, Responsabile della Privacy) che a vario titolo si occupano di processi di informatizzazione. A tale scopo, la nuova struttura curerà anche la formazione specifica e continua del personale tecnico e amministrativo e collaborazioni su progetti sistemistici anche interateneo e/o con gli enti del territorio.

La struttura agirà in stretta collaborazione con una "cabina di regia" coordinata dal Delegato all'Informatica e includente docenti esperti del settore, per definire le strategie riguardanti la dematerializzazione e digitalizzazione di tutti i processi dell'Ateneo con l'obiettivo della semplificazione, dell'efficienza e della trasparenza.

### **Valutazione dei Servizi e dei Dirigenti**

Valutare i servizi significa perimetrarli in modo preciso, attribuire in modo univoco (per quanto possibile e ragionevole) le responsabilità nella gestione delle singole procedure (costruire quindi una carta dei servizi), in modo tale da individuare l'utenza interna ed esterna e poterne misurare il grado di soddisfazione (vedi anche la sezione del programma sull'Assicurazione Qualità).

Valutare le figure apicali (Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili dei vari Servizi) sulla base degli obiettivi assegnati rappresenta l'ovvia implicazione della adozione della "qualità" quale elemento programmatico. Sia nel caso dei servizi sia in quello dei dirigenti la logica che presiede alla valutazione è finalizzata a un più efficace controllo dei processi e deve ispirarsi a criteri di equità.

## 10. L'edilizia

*La situazione edilizia dell'Ateneo è molto variegata, ma in generale richiede un cospicuo piano di investimenti sia per la messa a norma di edifici esistenti, sia per la realizzazione di nuovi immobili per far fronte a criticità ormai storiche, nella sede di Modena e in quella di Reggio Emilia: legate all'usura e alla statica di vari edifici, alle nuove esigenze indotte dal sensibile incremento del numero di studenti e dall'evoluzione degli ambiti di didattica e di ricerca, o alla risoluzione di problemi di aule e laboratori attualmente allocati in edifici palesemente inadeguati e lontani dalle rispettive sedi didattiche principali. Un problema parallelo in entrambe le città è quello degli alloggi per docenti e studenti provenienti da altre sedi, e più in generale degli spazi (sale studio e di aggregazione) per studenti. Molti interventi sono già in atto o previsti e porteranno sicuramente a benefici nel breve/medio termine; altri, come la realizzazione del padiglione laboratori e la ristrutturazione di nuove aule nel Campus S. Lazzaro a Reggio o la realizzazione di un nuovo campus biomedico nell'area di via Campi, sono ancora in fase embrionale e richiederanno un rapido aggiornamento degli accordi di programma con i Comuni interessati e con vari soggetti finanziatori. Ciò al fine di offrire al nostro personale e ai nostri studenti la possibilità di operare in spazi all'altezza delle loro aspettative.*

### **Stato dell'arte**

La situazione edilizia dell'Ateneo richiede un cospicuo piano di investimenti per risolvere diverse situazioni critiche, e in alcuni casi ormai storiche, sia nella sede di Modena sia in quella di Reggio Emilia. Tali criticità derivano da diversi fattori: la mancata messa a norma di edifici esistenti negli anni scorsi, l'usura e la compromissione della statica di vari edifici in seguito al terremoto del 2012, le nuove esigenze indotte dal sensibile incremento del numero di studenti oltre che dalle necessità di ricerca, l'uso di aule e laboratori allocati in edifici palesemente inadeguati e lontani dalle rispettive sedi didattiche principali. Anche edifici di recente costruzione, quali ad esempio il Centro Servizi Didattici della Facoltà di Medicina e Chirurgia o l'edificio MO-51 (Nuova Chimica Via Campi) a Modena, sono parzialmente inadeguati in relazione all'attuale popolazione studentesca per la mancanza di aule di medio-grande dimensione. Un'altra severa criticità, che riguarda entrambe le città, è rappresentata dalla carenza di alloggi per docenti e studenti provenienti da altre sedi, e più in generale degli spazi (sale di studio e di aggregazione) per studenti.

Gli Organi Accademici, ben consapevoli di questi problemi, hanno investito le risorse disponibili nell'edilizia e anche recentemente hanno annunciato nuovi importanti interventi a Modena come a Reggio Emilia, che includono, ad esempio, nuovi edifici per laboratori e aule nell'area di Ingegneria e la ristrutturazione e ridestinazione per alloggi studenti di edifici in zona S. Eufemia a Modena, e la possibilità di usufruire in futuro di più ampi spazi per didattica, ricerca e alloggi studenti a Reggio Emilia in seguito alla ristrutturazione del Seminario.

Tuttavia, in assenza di un piano che affronti tutte le criticità in modo organico, i progetti di sviluppo della didattica, dell'internazionalizzazione e, in parte, della ricerca sono destinati a rimanere incompiuti o, nei casi più gravi, irrealizzabili. La risoluzione dei problemi edilizi è sicuramente uno dei compiti più ardui che il nuovo Rettore dovrà affrontare, ma sono fiducioso che un piano ben costruito e basato su una chiara strategia complessiva di sviluppo non mancherà di attrarre l'interesse degli enti locali e di potenziali finanziatori.

**Punti di forza:**

- Edifici storici ristrutturati (S. Geminiano, Foro Boario, Palazzo Dossetti) o in fase di completamento lavori (S. Eufemia) nel centro di Modena e Reggio Emilia.
- Nuovi progetti edilizi di cui UNIMORE beneficerà nel breve-medio termine a Modena (Nuova ala edificio Democenter/Laboratori Ingegneria, Nuovo Padiglione Aule area Ingegneria, ristrutturazione spazi del corpo G del Policlinico di Modena, dell'Orto Botanico e degli edifici in zona S. Eufemia per alloggi studenti) e Reggio Emilia (ristrutturazione Seminario).

**Criticità:**

- Ridotta disponibilità di aree edificabili.
- Numero elevato di edifici che necessitano di interventi di messa a norma.
- Scarsa disponibilità di aule di grandi dimensioni (> 150-200 posti).
- Campus biomedico (area Via Campi Modena), in particolare Edificio MO-15 (Istituti biologici).
- Diversi edifici affittati a uso didattico, ma inadeguati, sia a Modena sia a Reggio Emilia.
- Assenza di spazi didattici, e carenza di spazi di ricerca, nell'Ospedale di Baggiovara.
- Carenza di alloggi per Visiting Professor e studenti fuori sede.
- Carenza di spazi di studio e aggregazione per studenti.
- Carenza di mense.

***Le cose da fare***

Un primo obiettivo generale riguarda l'aggiornamento del censimento di tutte le strutture in uso sulla base di tre criteri:

- Sicurezza per coloro che usano le strutture (studenti, docenti, tecnici-amministrativi).
- Qualità dei servizi che strutture adeguate e sicure consentono di offrire.
- Sostenibilità in termini di impatto ambientale.

Questa fotografia della situazione attuale sarà fondamentale per identificare le azioni necessarie.

**Obiettivi a breve termine:**

- Ridefinizione delle necessità complessive di Ateneo per la messa a norma di edifici esistenti, la demolizione o dismissione di edifici obsoleti e la costruzione di nuovi edifici a scopo didattico e di ricerca, successiva alla definizione del nuovo Piano Strategico di lungo termine dell'Ateneo.
- Nuovi accordi di programma con i Comuni di Modena e Reggio Emilia, con la Regione e con altri enti per la realizzazione o cessione in comodato d'uso di edifici a scopo didattico o di ricerca.
- Completamento messa a norma e riqualificazione di alcuni complessi a Modena (Edificio Matematica MO-18) e Reggio Emilia (Campus S. Lazzaro) o allestimento di nuovi spazi didattici (piano terra ala Ovest Foro Boario).

**Obiettivi a medio-lungo termine:**

- Riduzione/risoluzione delle criticità relative a spazi didattici e di ricerca.
- Riduzione/risoluzione delle criticità relative ad alloggi per studenti e visitatori.
- Riduzione/risoluzione delle criticità relative a spazi di studio e aggregazione per studenti e personale tecnico-amministrativo.
- Risoluzione contratti di affitto di strutture didattiche inadeguate.

Data la molteplicità di interventi necessari, la previsione di copertura di spesa complessiva per gli investimenti non può essere affrontata se non in minima parte con le risorse ordinarie

dell'Ateneo. Dovranno essere quindi reperite fonti esterne di finanziamento, operazione che si ipotizza possa essere realizzata attraverso accordi pluriennali, per esempio con:

- il MIUR per la realizzazione di collegi universitari e edifici didattici;
- le Fondazioni bancarie per la costruzione di biblioteche e laboratori di ricerca;
- la Regione per le attività di *lifelong learning* e (direttamente o tramite l'AOU Modena) per la realizzazione di spazi didattici e di ricerca nell'Ospedale di Baggiovara;
- enti pubblici e privati per la realizzazione di interventi in *project-financing* per la realizzazione di posti alloggio in *co-housing* per studenti.

Una volta stabilito il piano generale degli investimenti necessari, la scansione temporale dei vari cantieri sarà dettata dalla conclusione degli accordi con i potenziali finanziatori sopracitati e dai tempi di approvazione dei progetti. Si citano di seguito a titolo di esempio solo un paio dei casi più eclatanti in attesa di essere risolti.

### **Modena:**

**Campus biomedico - Via Campi** - Gli Istituti Biologici (MO-15) sono un edificio vetusto (coevo di MO-16, ex-Chimica) e ormai inadeguato al suo ruolo, con impianti obsoleti. Attualmente ospita 2 aule da circa 150 posti, 1 aula da 120 e 8 aulette da 18-25 posti ciascuna; in esso operano diverse decine di docenti e ricercatori, tecnici e amministrativi afferenti a 4 Dipartimenti.

È quindi indispensabile affrontare il problema della ridefinizione del Campus biomedico. Si propone di abbattere l'edificio MO-16, ormai in disuso da anni, e sulla base di un accordo con il Comune procedere all'edificazione di un nuovo Padiglione didattico con aule e spazi studio, una nuova Mensa a servizio del Campus e più in generale della zona circostante, e di un nuovo edificio per gli Istituti Biologici.

Questo piano potrà consentire di risolvere il contratto di affitto di MO-23 (Polo Didattico Biotecnologie Via Araldi/Tito Speri), altro edificio vetusto e inadeguato, e di abbattere MO-15 per ripristinare la volumetria prevista.

### **Reggio Emilia:**

**Nuove aule, laboratori didattici e di ricerca per le esigenze del polo di Agraria - Dipartimento di Scienze della Vita e del Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria** -

I laboratori didattici e di ricerca di Agraria sono attualmente situati in un edificio ad uso civile e pertanto inadeguato (peraltro in affitto), posto in zona periferica (Via Kennedy) mal servita da mezzi pubblici e lontana dalle strutture didattiche del Campus S. Lazzaro (criticità già segnalata dalla CEV a seguito della visita di accreditamento del 2015). I laboratori del Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria sebbene, almeno in parte, collocabili negli spazi dedicati presso il Tecnopolo, richiedono locali adeguati e con requisiti specifici per "laboratori pesanti". A questi problemi ormai da tempo riconosciuti si aggiunge quello recentemente emerso al Padiglione Morselli che ne ha imposto lo svuotamento per poter avviare i lavori necessari al ripristino della stabilità. È necessaria quindi la risoluzione di queste criticità mediante la costruzione di una nuova palazzina nella zona del Campus S. Lazzaro, e/o, eventualmente, la ristrutturazione di un nuovo capannone delle ex-Officine Reggiane. A ciò si aggiunge la carenza di aule adeguate presso il Campus, che dovrà essere valutata alla luce della disponibilità di nuovi spazi didattici una volta completata la ristrutturazione del Seminario.

L'obiettivo finale degli interventi edilizi da completare e realizzare nei prossimi anni è di contribuire a far crescere sia Modena sia Reggio Emilia come vere "città universitarie" e offrire a tutti noi la possibilità di operare in spazi all'altezza delle nostre aspettative, della dignità e del decoro del nostro Ateneo.

Modena\_Reggio Emilia, 2 maggio 2019