



**UNIMORE**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

# Piano integrato

## Triennio 2016-18

Approvato dal CdA il 06/05/2016 Per la parte strategica  
Approvato dal CdA il 20/07/2016 Per la parte Performance

# INDICE

<b>1. PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 CONTESTO INTERNO</b>	
2.1.1 MISSIONE	
2.1.2 LE CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI	
<b>2.2 CONTESTO ESTERNO</b>	
2.2.1 PANORAMICA SULL'ECONOMIA DELL'EMILIA ROMAGNA	
2.2.2 UNIMORE E I RAPPORTI CON IL TERRITORIO	
<b>2.3 PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA, OPPORTUNITÀ E MINACCE</b>	
<b>2.4 LE POLITICHE DI ATENEO</b>	
<b>2.5 PIANO STRATEGICO DI ATENEO</b>	
2.5.2 PROGRAMMAZIONE TRIENNALE MIUR 2013-15	
2.5.1 PRESENTAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE 2016-18	
2.5.3 GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2016-18	
<b>3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE.....</b>	<b>65</b>
3.1 PROGRAMMAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
3.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE DIREZIONI E DEI DIPARTIMENTI	
<b>4. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO.....</b>	<b>66</b>
<i>RIMANDO A PIANO ANTICORRUZIONE</i>	
<b>5. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA.....</b>	<b>67</b>
<b>6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMA DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI .....</b>	<b>69</b>
<b>ALLEGATI.....</b>	<b>69</b>
<b>ALLEGATO 1: L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE</b>	
<b>ALLEGATO 2: L'ECONOMIA DELLA REGIONE EMILIA ROMAGNA (DATI)</b>	
<b>ALLEGATO 3: LE POLITICHE DELL'ATENEO</b>	
<b>ALLEGATO 4: LA POLITICA DELLA QUALITÀ DELL'ATENEO</b>	
<b>ALLEGATO 5: INDICATORI E RISULTATI DI UNIMORE</b>	
<b>ALLEGATO 6: I FORMAT UTILIZZATI PER I CONTRIBUTI DEI DIPARTIMENTI</b>	
<b>ALLEGATO 7: PIANI INTEGRATI DI DIPARTIMENTO 2016-18: SINTESI DEI PUNTI SALIENTI</b>	
<b>ALLEGATO 8: OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO, AZIONI STRATEGICHE DI DIPARTIMENTO E OBIETTIVI OPERATIVI 2016</b>	
<b>ALLEGATO 9: OBIETTIVI OPERATIVI 2016 DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE</b>	

# 1. PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

---

Il documento qui presentato si inserisce nell'ambito della programmazione delle attività a medio e lungo termine per l'Ateneo di Modena e Reggio Emilia.

Rappresenta l'evoluzione dei precedenti *Piani della performance*, documenti a carattere programmatico che il D.Lgs 150/09 (cosiddetta Riforma Brunetta) aveva sancito tra gli adempimenti necessari al funzionamento del ciclo della performance nelle pubbliche amministrazioni. In esso il concetto di performance è inteso come il "contributo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento del risultato, che un'entità apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita"<sup>1</sup>.

Dal 2009 - anno di riferimento del Decreto Legislativo n. 150 - il quadro normativo italiano si è evoluto, con modifiche alle competenze relative alla valutazione del ciclo della performance delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca, passate dalla CIVIT<sup>2</sup> all'ANAC<sup>3</sup> e, infine, all'ANVUR<sup>4</sup>. In tale contesto l'ANVUR, con la delibera 103/2015, ha approvato in via definitiva le *Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani*, arricchendo le indicazioni operative per le Università in tema di programmazione.

Le Linee guida invitano le Università ad adottare un **Piano integrato**, in cui far confluire, con una logica unitaria, i diversi documenti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance (*Piano della performance*), alla trasparenza (*Programma per la trasparenza e l'integrità*) e all'anticorruzione (*Piano di prevenzione della corruzione*), tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali (*Piano strategico di Ateneo e linee di programmazione*) e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Il Piano integrato così descritto è un unico documento programmatico capace di mettere in luce i diversi obiettivi a cui seguono adempimenti che possono divenire opportunità di miglioramento, accrescendo così l'efficacia del ciclo di programmazione su tutta l'organizzazione dell'Ateneo. Uno dei risultati attesi dal Piano integrato è anche una maggiore evidenza degli indirizzi degli Organi di governo e della responsabilità gestionale dei Dirigenti e delle diverse strutture dipartimentali, chiamate ad assumere un ruolo sempre più importante e incisivo nella progettazione e attuazione delle strategie di Ateneo.

La definizione più chiara e puntuale del ciclo relativa al "dare evidenza delle scelte strategiche di UNIMORE e delle diverse fasi di attuazione" era emersa come necessità prioritaria dell'Ateneo già in occasione della preparazione alla visita di accreditamento periodico avvenuta da parte della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) di ANVUR nell'ottobre 2015 (19-23 ottobre).

In particolare la necessità di una maggiore puntualizzazione è risultata urgente sugli obiettivi, sulle linee di intervento e sui processi di gestione necessari al raggiungimento dei risultati attesi, attraverso la declinazione precisa delle responsabilità e delle strutture coinvolte.

---

<sup>1</sup> Delibera CIVIT n. 112/2010, allegato "Termini e concetti".

<sup>2</sup> Commissione Indipendente per la Valutazione della trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, istituita dal D.Lgs 150/09.

<sup>3</sup> Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza nelle amministrazioni pubbliche, prevista dalla L. 190/2012.

<sup>4</sup> Il Decreto-Legge n. 69/2013 «Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia», art. 60, comma 2 assegna ad ANVUR i compiti in materia di valutazione delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca, in conformità ai poteri di indirizzo dell'ANAC. Il successivo decreto-legge 90/2014, convertito dalla L. 114/2014, riforma in modo profondo ANAC, assegnandole compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle PA. I compiti relativi alla performance (che provenivano dalla CIVIT) sono trasferiti al Dipartimento della Funzione Pubblica.

La Relazione preliminare della CEV mette in luce, grazie alle evidenze raccolte durante la visita in loco, gli sforzi intrapresi per l'avvio sistematico dell'intero ciclo; il Piano integrato si rivela essere pertanto uno strumento estremamente coerente con la volontà di rappresentare la **correlazione tra strategie e azioni di intervento**.

L'Ateneo ha iniziato un percorso di graduale complementarietà tra la programmazione strategica e il ciclo della performance già a partire dal Piano della performance 2015-17, all'interno del quale gli obiettivi della dimensione operativa (legati alla performance) derivavano in buona parte da quelli strategici (definiti dagli OO.AA. in coerenza con le linee guida nazionali del MIUR<sup>5</sup>).

Utilizzando le linee guida come supporto operativo, l'Ateneo ha proseguito nello sforzo intrapreso, mettendo a punto il presente **Piano integrato per il triennio 2016-18**, che intende essere uno strumento capace di offrire un quadro complessivo di più immediata leggibilità ai diversi portatori di interesse e un riferimento aggregato per una più agevole e meditata declinazione attuativa.

Le fasi che hanno condotto all'adozione del Piano integrato hanno avuto il loro punto di inizio nella seduta del CdA del 22 dicembre 2015, quando è stato approvato un *progetto per una possibile integrazione tra il Piano della Performance e il Piano strategico di Ateneo*, con la previsione di un graduale allineamento alle indicazioni ANVUR mediante una prima applicazione a partire dal 2016.

In tale sede è stata preferita l'adozione di un **approccio top-down** alla definizione delle linee strategiche di Ateneo, approccio che comunque prevede una fase intermedia di *feedback* da parte dei Dipartimenti.

Pare opportuno precisare che il Piano integrato qui presentato rappresenta una prima applicazione del modello e, in tal senso, il documento:

- recepisce e semplicemente richiama i contenuti del Piano di prevenzione della corruzione e del Programma per la trasparenza e l'integrità dell'Ateneo (adottati il 29 gennaio 2016), pur prevedendone già una prima revisione / integrazione. La reale integrazione declinata dalle Linee guida ANVUR avverrà solo a partire dal triennio 2017-2019;
- in attesa delle nuove Linee generali d'indirizzo del MIUR, il documento mutua le aree, gli obiettivi e le azioni dalle linee di programmazione MIUR 2013-15, integrandole con le dimensioni degli obiettivi strategici del Piano strategico 2016-18 e i relativi obiettivi operativi (tipici del Piano della performance).

Altra premessa importante è quella relativa alla **tempistica** che ha caratterizzato il processo di adozione del Piano integrato che, per il primo anno di adozione, non è stata in grado di rispettare la logica scadenza derivante dall'unione dei diversi Piani di Ateneo (31 gennaio 2016); l'Ateneo ne è consapevole, così come ritiene che la calendarizzazione più logica e coerente prevederebbe l'approvazione del Piano integrato insieme con l'approvazione del budget per l'anno successivo (risorse economiche, umane e strumentali), dunque un processo che si chiuderebbe a metà dicembre dell'anno  $n$  precedente a quello di inizio triennio  $(n+1) - (n+3)$ .

Il Piano integrato prevede l'articolazione nelle sezioni di minima previste nelle *Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani* di ANVUR. Tali sezioni e i rispettivi contenuti vengono riportate in *Tabella 1*.

---

<sup>5</sup> Le più recenti sono quelle definite con Decreto Ministeriale 15 ottobre 2013, n.827.

SEZIONE	TITOLO	CONTENUTI
1	Inquadramento strategico dell'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contesto interno ed esterno</li> <li>• analisi su punti di forza e debolezza, opportunità e minacce</li> <li>• piano strategico di Ateneo (linee di programmazione, aree strategiche e politiche di Ateneo)</li> </ul>
2	La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• piano della performance, con evidenza degli obiettivi del Direttore Generale e di quelli dirigenziali, i relativi indicatori, i soggetti coinvolti e la sostenibilità rispetto alle risorse economico-finanziarie disponibili</li> </ul>
3	Analisi delle aree di rischio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elenco delle aree a rischio corruzione, azioni e piani di intervento e loro raccordo con la pianificazione della performance organizzativa e individuale</li> </ul>
4	Comunicazione e trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniziative strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza</li> <li>• eventuali piani comunicativi aggiuntivi</li> <li>• raccordo con la pianificazione della performance organizzativa e individuale</li> </ul>
5	La performance individuale: sistema di misura delle prestazioni e degli incentivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metodologia di assegnazione degli obiettivi alle diverse unità operative, con esplicitazione della diversa declinazione degli obiettivi assegnati al personale occupato presso gli uffici centrali dell'Ateneo e quelli riferiti al personale impiegato nelle strutture decentrate</li> <li>• utilizzo della misurazione dei risultati per l'assegnazione dei premi collegati alla performance</li> </ul>

Tabella 1 - articolazione del Piano integrato

## 2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

---

### 2.1 CONTESTO INTERNO

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia (UNIMORE), tra gli atenei più antichi del mondo, è stata fondata nel XII secolo. Nei suoi 840 anni di storia è stata un punto di riferimento importante per la vita culturale e scientifica delle comunità del territorio.

Fin dalla fine degli anni '60 è stato avviato un impegnativo programma di sviluppo che ha portato alla realizzazione di nuove strutture ed alla istituzione di studi e corsi di laurea improntati alle sfide tecnologiche e alla competizione globale.

Questo Ateneo ha avuto una sua evoluzione passando, con la L. 240/2010, da una struttura di 12 facoltà e 31 dipartimenti a un'organizzazione articolata in 14 dipartimenti e 1 Scuola.

Attualmente, con oltre 20.000 studenti iscritti ai corsi di studio di I, II e III livello e 1.500 dipendenti (personale docente e tecnico-amministrativo), UNIMORE rientra tra gli atenei di medie dimensioni; vanta due sedi, una a Modena e una a Reggio Emilia, e diversi dipartimenti e centri dislocati sul territorio delle due province, dove si svolgono l'attività didattica e la ricerca scientifica. La rete delle biblioteche universitarie di UNIMORE comprende, oltre al catalogo online che l'Ateneo condivide con le biblioteche del polo modenese del Servizio Bibliotecario Nazionale, una nutrita serie di risorse elettroniche accessibili in primo luogo dal portale della Biblioteca digitale, quindi da tutte le postazioni della rete di Ateneo e da postazioni esterne.

Tra le principali missioni dell'Ateneo un ruolo rilevante è assunto dall'attività assistenziale, erogata in convenzione con l'Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena e Aziende sanitarie di Modena e Reggio Emilia, con il coinvolgimento di oltre un centinaio di unità di personale docente e ricercatore convenzionato e con un importante impatto sul sistema economico-sociale grazie all'attività di formazione per le specialità mediche.

L'Università gestisce inoltre un Orto Botanico e diversi musei che costituiscono un importante patrimonio naturalistico, culturale e di antiche collezioni scientifiche.

#### 2.1.1 Missione

La missione di UNIMORE, come afferma lo Statuto, consiste nel **dare vita ad una istituzione di ampio respiro, vocata non solo alla didattica e alla ricerca, ma anche alla messa a disposizione di beni e servizi alle imprese, alle istituzioni, a soggetti e realtà non solo locali**, utilizzando lo strumento legislativo dell'autonomia didattica e gestionale. UNIMORE si configura come un'istituzione che ha tre anime - didattica, ricerca e servizi - e che mira ad appartenere di più a chi la fruisce che a chi la gestisce; un'organizzazione complessa che svolge un ruolo chiave nello sviluppo della società civile.

#### ***I valori (dallo Statuto e dai documenti sulle politiche di Ateneo)***

- Libertà di ricerca e insegnamento
- Rispetto della dignità umana e rifiuto di ogni forma di discriminazione
- Efficienza ed efficacia
- Responsabilità
- Promozione della circolazione delle idee e libero confronto
- Internazionalizzazione della ricerca e degli studi
- Collaborazione con altri atenei
- Sicurezza sui luoghi di studio e lavoro
- Integrazione con gli enti locali e con il tessuto imprenditoriale del territorio
- Promozione delle attività della Terza Missione per aprire l'Università ai cittadini
- Importanti sinergie con le Fondazioni: Fondazione universitaria Marco Biagi (alta formazione e ricerca nell'ambito delle relazioni di lavoro), Fondazione Democenter – Sipe (incubatore di *spin off* e *start up*, trasferimento tecnologico nell'ambito della meccanica e motoristica, biomedicale e ICT) e Fondazione REI –

Reggio Emilia Innovazione (incubatore di *spin off* e *start up*, trasferimento tecnologico nell'ambito della meccanica, della motoristica, delle risorse biologiche-agroalimentari e delle risorse energetiche).

### 2.1.2 Il contesto interno: le caratteristiche organizzative e gestionali

Dal 1998 l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è una Università a “**rete di sedi universitarie**” (art. 1 dello Statuto). Tale organizzazione implica uno “sviluppo coordinato, paritario, equilibrato, efficace ed efficiente delle attività didattiche, di ricerca e gestionali delle due sedi, tenendo conto delle loro specifiche caratteristiche e vocazioni” (art. 7 dello Statuto).

Lo Statuto prevede i seguenti Organi di governo dell'Ateneo: Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale.

Il **Rettore** è il rappresentante legale e processuale dell'Ateneo. Presiede il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. Gli spettano le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Il Rettore nomina il *Pro Rettore* vicario, che sostituisce il Rettore in tutte le sue funzioni in caso di sua assenza o impedimento e il *Pro Rettore di Reggio Emilia*, che rappresenta il Rettore nella sede di Reggio Emilia.

Il **Senato Accademico** rappresenta la comunità accademica. Coordina le istanze didattiche e di ricerca delle aree scientifico-disciplinari, contribuisce a disegnare le linee generali della politica culturale dell'Ateneo e formula proposte al Consiglio di Amministrazione.

Il **Consiglio di Amministrazione** è un organo di indirizzo strategico, di pianificazione, di coordinamento e di verifica delle attività relative alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo.

Il **Collegio dei Revisori dei conti** esercita il controllo sulla gestione contabile e amministrativa e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo.

Il **Nucleo di Valutazione di Ateneo** promuove la cultura della valutazione e della qualità in Ateneo, anche nell'ottica dell'accreditamento. Operando mediante la raccolta sistematica di informazioni sulle strutture dell'Università e avvalendosi delle metodologie diffuse nella comunità dei valutatori in ambito universitario, contribuisce a esprimere giudizi sulle azioni dell'Ateneo con l'obiettivo di migliorarle. Relaziona annualmente al Consiglio di Amministrazione sulle attività svolte in ragione degli adempimenti normativi e in ragione delle attività annualmente concordate con il Consiglio di Amministrazione.

Il **Direttore Generale** è un organo di gestione. Ha la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo di Ateneo.

Altri organi, commissioni e consulte dell'Ateneo sono:

➤ il **Presidio Qualità di Ateneo**, con la funzione di assicurare la qualità dell'Ateneo attraverso la supervisione dei processi e il controllo dello svolgimento delle procedure attuative, la proposta di strumenti e formazione sulla qualità, il supporto ai responsabili delle strutture;

➤ i **Direttori di Dipartimento**, che hanno la rappresentanza del Dipartimento e presiedono il Consiglio e la Giunta (ove istituita); hanno compiti di promozione delle attività del Dipartimento, di vigilanza sull'osservanza delle leggi, dello Statuto e dei regolamenti, della gestione dei rapporti con gli Organi Accademici. La **Conferenza dei Direttori di Dipartimento** esercita funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione, del Senato Accademico e del Nucleo di Valutazione di Ateneo;

➤ il **Collegio di Disciplina**, competente per tutti i procedimenti di disciplina relativi ai professori ordinari, associati e ai ricercatori, opera secondo il principio del giudizio tra pari, nel rispetto del contraddittorio;

➤ la **Conferenza degli Studenti**, che rappresenta gli studenti dell'Ateneo, ha compiti di promozione e di coordinamento della partecipazione degli studenti all'organizzazione universitaria, funzioni consultive verso gli Organi di governo dell'Ateneo e funzioni propositive su materie riguardanti in modo esclusivo o prevalente l'interesse degli studenti;

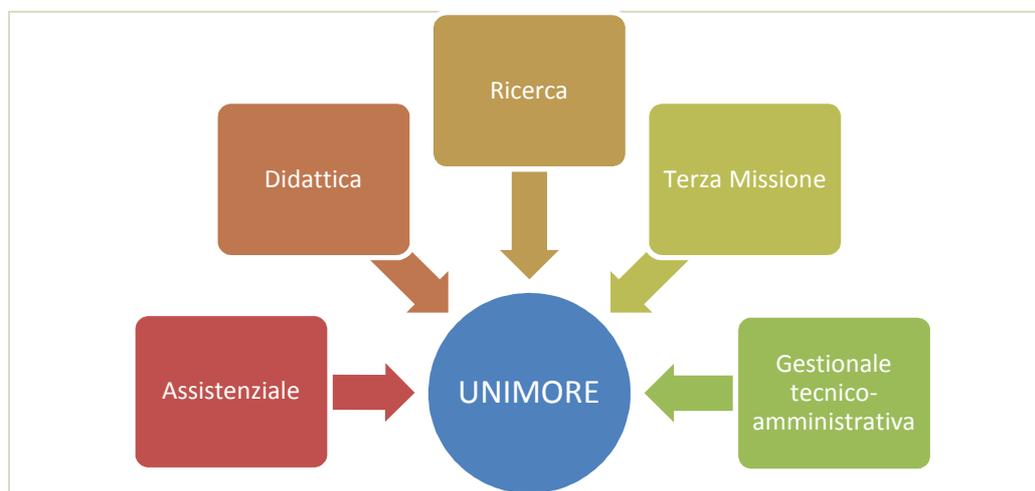
➤ il **Comitato Unico di Garanzia**, con compiti propositivi e consultivi in tema di pari opportunità, di valorizzazione del benessere e contro le discriminazioni;

➤ la **Commissione Etica di Ateneo**, con funzioni consultive, di indagine e di controllo in merito all'attuazione e al rispetto delle norme del Codice Etico di Ateneo;

➤ la **Consulta del Personale tecnico-amministrativo**, che rappresenta il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo; ha funzioni consultive e propositive relativamente all'organizzazione amministrativa dell'Ateneo e alle questioni riguardanti il personale tecnico-amministrativo;

- il **Difensore Civico di Ateneo**, organo di garanzia dell'imparzialità, della tempestività e della correttezza dell'attività dell'Università;
- i **Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza**, con il compito di rappresentare i lavoratori per quello che riguarda gli aspetti della sicurezza durante il lavoro.

Le attività di UNIMORE sono articolate sostanzialmente in cinque macro-aree:



Le strutture che assicurano lo sviluppo delle attività sono:

- i **Dipartimenti**, chiamati a presiedere alle attività di programmazione, coordinamento e sviluppo della didattica, della ricerca (riformati dalla L. 240/2010) e della Terza Missione;
- la **Facoltà di Medicina e Chirurgia**, struttura universitaria di riferimento per quanto riguarda i rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), di cui al Decreto Legislativo 21 dicembre 1999, n.517 e successive modificazioni e integrazioni. Essa favorisce ed attua il sistema delle relazioni funzionali e operative fra le strutture del SSN ed i Dipartimenti raccordati nella Scuola, garantendo l'inscindibilità delle funzioni assistenziali dei docenti di materie cliniche da quelle di insegnamento e di ricerca;
- i **Centri**, con vocazione specifica inerente la ricerca oppure di servizio per il supporto tecnico-amministrativo e bibliotecario;
- le **strutture dell'Amministrazione centrale**, incaricata dell'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi Accademici e di presiedere alle attività istituzionali e alle attività gestionali tecnico-amministrative;
- la **Fondazione Marco Biagi**, struttura di intermediazione dell'Ateneo, in particolare per la Terza Missione, come coadiutore di sviluppo della cultura, della ricerca, dell'alta formazione nonché di potenziamento dei rapporti tra Università e mondo esterno.

La *Figura 1* illustra la struttura organizzativa dell'Ateneo mentre l'organigramma **dell'Amministrazione centrale** (aggiornato a ottobre 2015) è rappresentato in *Figura 2*.

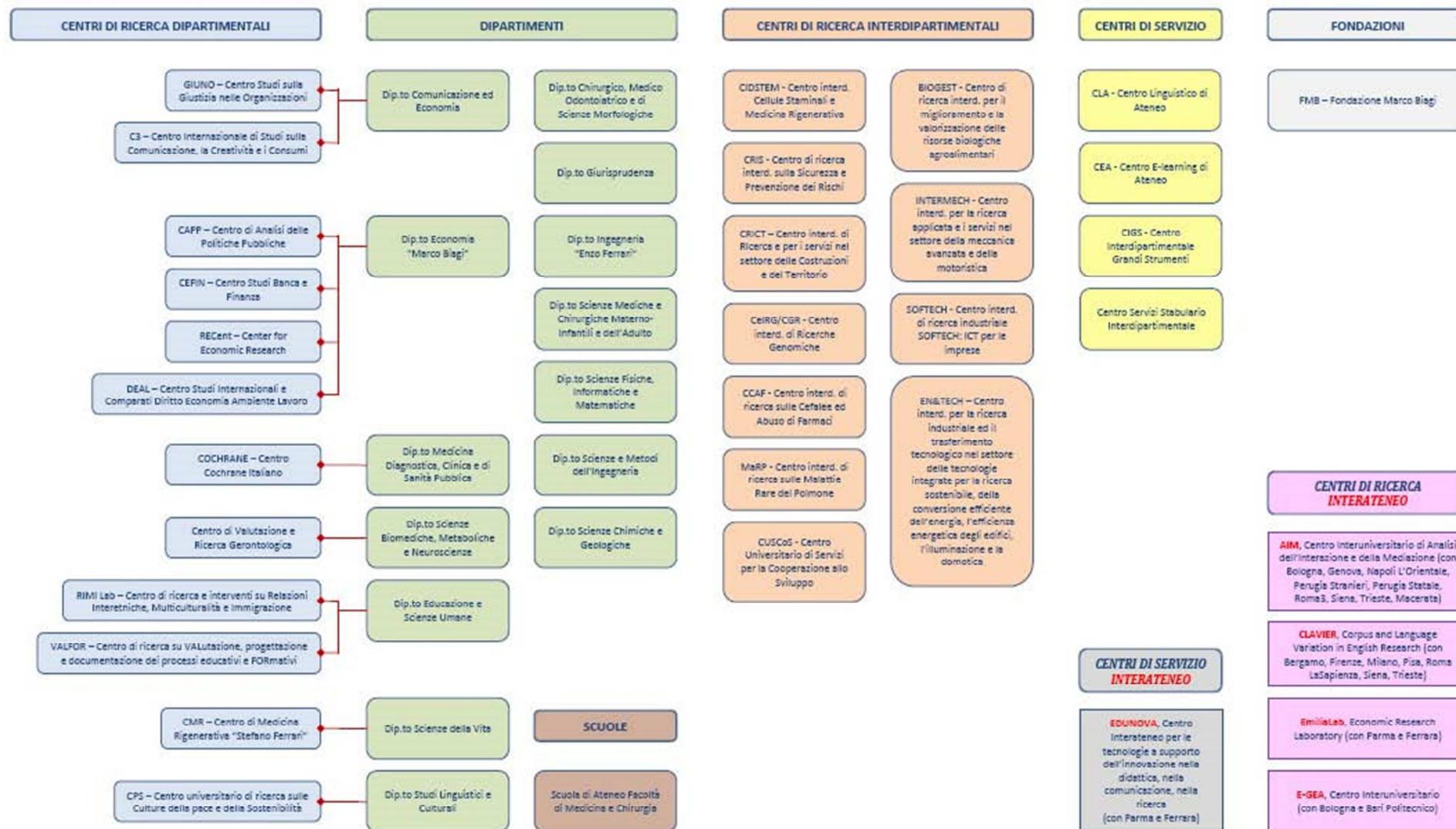


Figura 1 – Struttura organizzativa dell'Ateneo

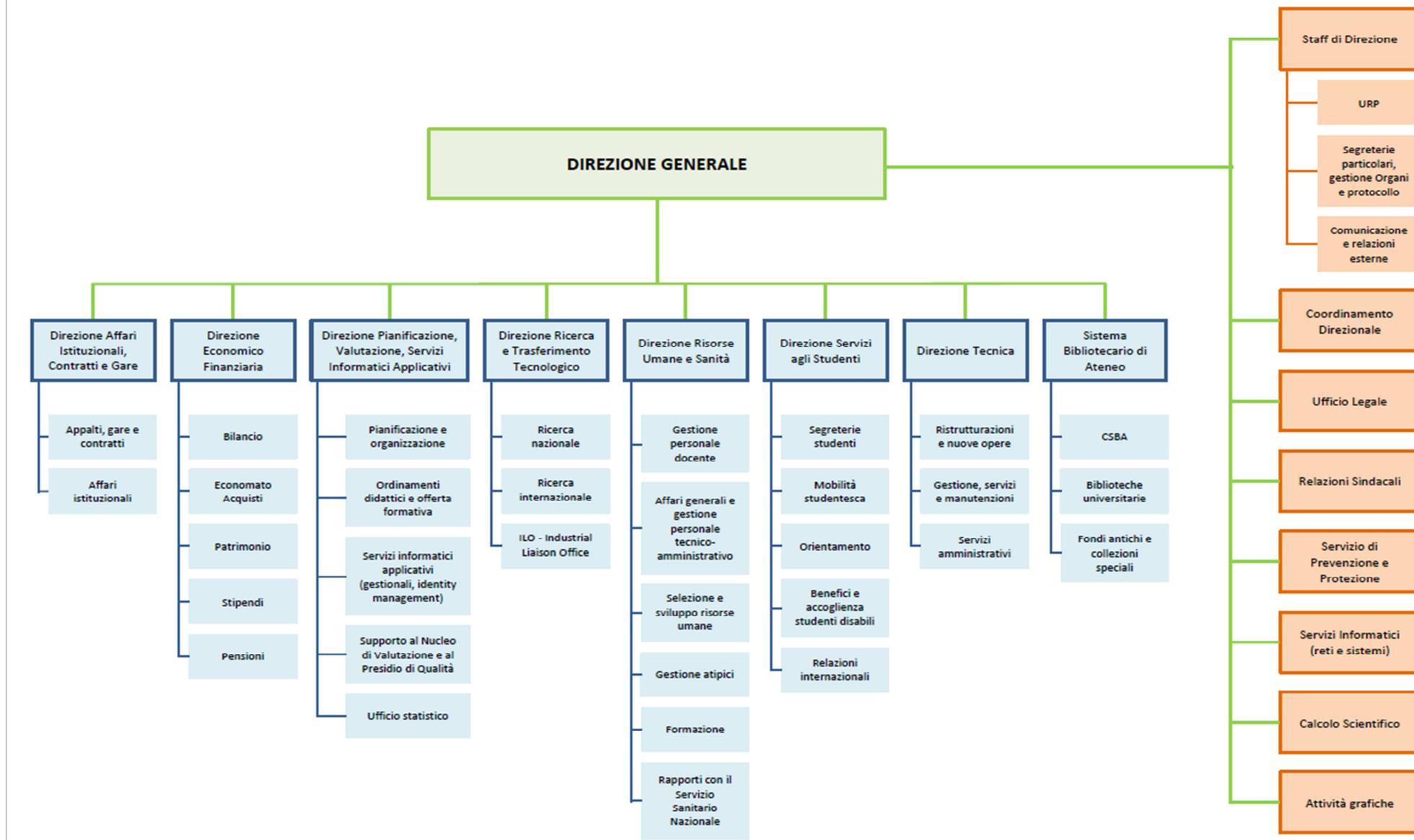


Figura 2 – Struttura organizzativa dell'Amministrazione centrale

### 2.1.3 Il contesto interno: i dati di UNIMORE

Di seguito si riportano, in estrema sintesi, alcuni dati ritenuti significativi sull'attività dell'Ateneo. I dati completi (con informazioni di trend) sono riportati nell'**Allegato 1**.

<b>OFFERTA FORMATIVA</b>	<b>PERSONALE (al 31.12.2015)</b>	
74 corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico con sede amministrativa UNIMORE (a.a. 2015/2016)	Docenti	783
2 corsi di laurea magistrale con sede amministrativa non UNIMORE (a.a. 2015/2016)		
13 corsi di dottorato di ricerca (XXXI ciclo)	Professori ordinari	205
43 scuole di specializzazione (a.a. 2014/2015)	Professori associati	318
24 master universitari di I e II livello (a.a. 2015/2016)	Ricercatori	221
12 corsi di perfezionamento (a.a. 2015/2016)	Ricercatori a tempo determinato	36
	Professori a tempo determinato	3
<b>STUDENTI E LAUREATI</b>	Collaboratori Esperti Linguistici	20
20.881 iscritti ai corsi di I e II livello (a.a. 2015/2016), di cui 7.255 immatricolati	Dirigenti (di ruolo)	6
3.818 laureati (anno solare 2015), di cui 2.284 laureati in corso	Tecnici-amministrativi	640
	a tempo indeterminato	630
	a tempo determinato	10
<b>RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</b>	<b>STRUTTURE E SPAZI (al 31.12.2015)</b>	
29% il tasso di successo dei progetti dell'Ateneo a Horizon2020	Scuole di Ateneo	1
173 proposte di Ateneo presentate per Horizon2020 (anno 2015/2016), con oltre 200 incontri individuali e con team di ricerca	Dipartimenti	14
8 <i>spin off</i> universitari partecipati da UNIMORE	Centri di ricerca:	
	Interdipartimentali	11
	Interateneo	4
28 brevetti attivi in UNIMORE	Centri di servizio	4
	Centri di servizio interateneo	1
461 iscritti ai cicli di dottorato attivi (XXXI, XXX, XXIX, XXVIII)	Direzioni operative	7
111 iscritti a corsi di dottorato del XXXI ciclo, di cui 46 coperti da borse di Ateneo e 43 coperti da borse esterne o finanziamenti equivalenti	Unità in staff alla Direzione centrale	8
	Biblioteche	7
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>STRUTTURE E SPAZI INAUGURATI NEL 2015</b>	<b>sede</b>
569 studenti stranieri ospiti dell'Ateneo nell'a.a. 2014/2015 e 384 nell'a.a. 2015/2016 (ancora in fase di realizzazione)	Dipartimento di Scienze Chimiche e Geologiche e Dipartimento di Scienze della Vita	Modena
400 circa gli studenti dell'Ateneo che hanno trascorso un periodo di studio all'estero grazie al programma Erasmus (a.a. 2014/2015)	Tecnopolo di Mirandola	Mirandola (MO)
282 istituti partner con cui sono stati stipulati accordi Erasmus+ (a.a. 2015/2016), per un totale di oltre 500 accordi stipulati	Tecnopolo Terre di Castelli	Spilamberto (MO)
	Biblioteca giuridica e centro di Documentazione e Ricerche sull'Unione Europea	Modena
	Urbanizzazione del campus universitario San Lazzaro	Reggio Emilia

Tabella 2 – Attività dell'Ateneo

## 2.2 CONTESTO ESTERNO

### 2.2.1 Panoramica sull'economia dell'Emilia Romagna

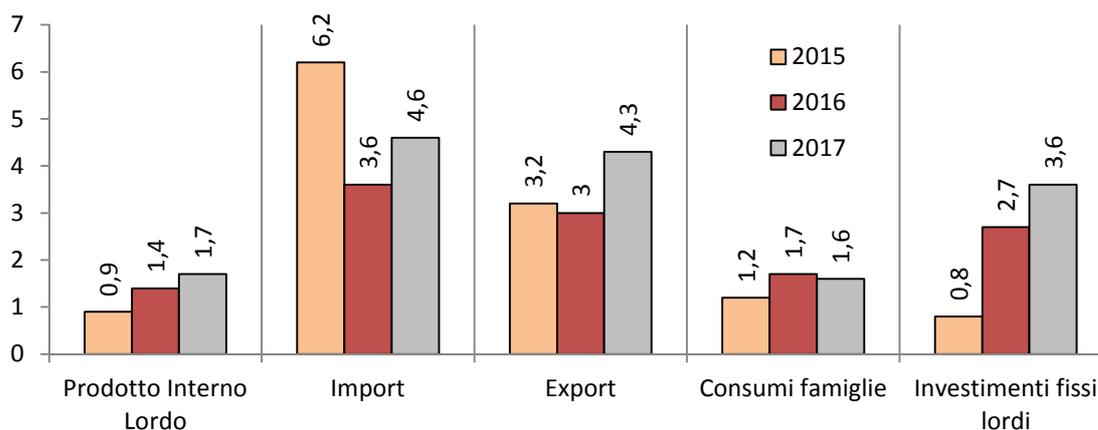
Si rimanda all'**Allegato 2** per l'analisi dei dati raccolti sulle principali componenti dell'economia della regione. In questa sede si pone l'attenzione sulle previsioni per il 2016.

In uno scenario macroeconomico che si prevede in parziale ripresa nel 2016, il quadro di ipotesi per l'economia regionale<sup>6</sup> mostra un andamento dei dati migliore rispetto a quello prospettato per la ripresa nazionale<sup>7</sup>.

Il PIL regionale è previsto in crescita (+1,4%, a fronte del +1,2% del dato nazionale), così come la domanda interna (+1,6%), determinata soprattutto da un aumento dei consumi delle famiglie (+1,7%) e degli investimenti fissi lordi (+2,7%), i cui livelli permangono tuttavia lontanissimi da quelli raggiunti prima della crisi (-30% rispetto a quelli del precedente massimo riferito al 2008). Le esportazioni, seppur rallentate dalla frenata della crescita del commercio mondiale, sono previste in aumento (+3,0% rispetto al +3,2% del 2015).

Nel mercato del lavoro, le previsioni vedono cauti segnali di ripresa: l'occupazione in regione, dopo due anni di stabilità, risulterà finalmente in lieve ripresa, su livelli superiori a quelli nazionali, anche se inferiore di quasi 3 punti rispetto al livello del 2008. Il tasso di disoccupazione regionale è stimato in diminuzione (dal 7,7% del 2015 al 6,8% del 2016) e lo stesso trend è previsto per il dato nazionale, che dal 11,9% del 2015 si dovrebbe assestare sull' 11,1% nel 2016.

#### Scenario regionale: tasso di variazione delle variabili di conto economico



Fonte: elaborazione Unioncamere E.R. su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, gennaio 2016

### 2.2.2 UNIMORE e i rapporti con il territorio

L'Ateneo di Modena e Reggio Emilia trae la sua forza principalmente dal legame profondo che ha saputo mantenere con un territorio dinamico e innovativo, che rappresenta una tra le aree più produttive e moderne del Paese (i dati Istat del 2012 segnalavano un valore aggiunto dell'industria della regione pari all'11,2% del totale nazionale).

In questo contesto l'Ateneo da un lato vuole usufruire delle opportunità di crescita che vengono offerte tramite la partecipazione a piattaforme regionali di sviluppo tecnologico, e dall'altro contribuire ad assolvere un ruolo strategico per il rilancio della regione attraverso l'utilizzo delle **competenze e delle strutture di ricerca**. UNIMORE, infatti, contribuisce attivamente allo sviluppo della Strategia Regionale dell'Innovazione per la Specializzazione Intelligente (Smart Specialization Strategy – S3) e ha intensificato e sviluppato nuovi progetti finalizzati a rafforzare le capacità di *networking* e di internazionalizzazione della Rete Alta Tecnologia.

<sup>6</sup> Unioncamere Emilia-Romagna, Scenario Emilia-Romagna, febbraio 2016.

<sup>7</sup> I dati seguenti sono tassi di variazione percentuale su valori concatenati, anno di riferimento 2010.

I **Tecnopoli**, previsti dai Fondi europei di sviluppo regionale e inseriti nell'ambito di una convenzione con la Regione Emilia Romagna, costituiscono il punto di incontro tra imprese e Ateneo. La realizzazione di incubatori di *spin off* e *start up* di impresa diventa un modello di crescita e di opportunità. All'interno dei Tecnopoli trovano spazio laboratori di ricerca industriale e centri d'innovazione dell'Ateneo.

Legati a UNIMORE ci sono quattro Tecnopoli: il *Tecnopolo di Reggio Emilia* (ottobre 2013), che ospita i laboratori dei Centri Intermech, En&Tech, Biogest, Crpa; il *Tecnopolo di Modena* (dicembre 2014) specializzato in alta tecnologia, che ospita i laboratori dei Centri Intermech, Softech, Cidstem; il *Tecnopolo di Mirandola* (gennaio 2015) specializzato nel settore del biomedicale, che ospita il laboratorio di Tossicologia e Proteomica, il laboratorio di Microscopia applicata e Biologia cellulare, il laboratorio di Materiali, sensori e sistemi; il *Tecnopolo delle Terre dei Castelli* (dicembre 2015), sede dell'incubatore Knowbel (hi-tech) della Fondazione Democenter-Sipe.

L'Ateneo è anche impegnato a sviluppare **settori strategici** quali quello della medicina rigenerativa, quello della nanochimica o quello delle nanoscienze e delle nanotecnologie, quest'ultimo grazie alla presenza di una unità operativa del CNR, il laboratorio CNR-INFM S3.

Per avvicinare l'Ateneo al mondo imprenditoriale e del lavoro e per consolidare i rapporti col territorio al fine di creare condizioni utili a sviluppare opportunità lavorative per i giovani laureati, è stato avviato un **tavolo tecnico di coordinamento interno all'Ateneo e trasversale ai Dipartimenti**, per sollecitare periodici confronti con le associazioni di categoria e il mondo imprenditoriale. Lo scopo è allineare sempre più finemente i profili e le competenze dei giovani laureati alle esigenze espresse e richieste dal mercato del lavoro.

Tra le ultime iniziative realizzate dagli OO.AA. al fine di promuovere un **efficace collegamento con gli enti istituzionali, culturali, sociali, economici e produttivi del territorio** è opportuno segnalare la costituzione del **Comitato dei Sostenitori**, composto (in prima applicazione, come da Statuto, art. 51) da rappresentanti dell'Amministrazione Regionale, Provinciale, Comunale e delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Modena e Reggio Emilia. Il Comitato rappresenta un riferimento permanente per il collegamento dell'Università con il contesto socio-economico, e per favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro.

Anche nell'ambito dei **servizi agli studenti** è stata sviluppata una interazione molto forte tra Ateneo e territorio con la finalità di indirizzare gli obiettivi dei corsi di studio verso le reali esigenze delle imprese in termini di competenze, offrendo agli studenti e ai neolaureati maggiori opportunità di collocamento sul mercato del lavoro.

I **corsi di laurea** nascono e a seguire viene attuato il riesame soprattutto alla luce delle sollecitazioni provenienti dalle parti interessate, quindi dal tessuto economico e istituzionale di riferimento.

UNIMORE si prefigge di consolidare le relazioni con gli enti pubblici e privati e guadagnare un ruolo primario all'interno del quadro sociale delle città di Modena e di Reggio Emilia, città universitarie in grado di accogliere studenti e ricercatori italiani e stranieri e punto di riferimento per la crescita culturale.

UNIMORE è Ateneo di riferimento degli studenti di Modena e Reggio Emilia per il 48% dei neodiplomati modenesi e per il 43% di quelli reggiani.

## 2.3 PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA, OPPORTUNITÀ E MINACCE

La pianificazione di obiettivi e investimenti per il prossimo futuro deve necessariamente prevedere una riflessione sui fattori interni ed esterni (determinati dallo scenario internazionale, nazionale e territoriale) che potrebbero avere un impatto sulle attività dell'Ateneo nei prossimi anni.

La diagnosi preliminare ha previsto un'analisi interna in merito ai punti di forza/debolezza dell'Ateneo e un'analisi esterna delle opportunità/minacce date dal contesto in cui UNIMORE opera.

A tal fine sono state prese in considerazione diverse fonti di informazione:

- gli indirizzi espressi dal Rettore nei principali incontri pubblici;
- la Relazione preliminare della CEV (a seguito delle visite per l'accreditamento periodico);
- il Piano strategico triennale di Ateneo 2015-17;
- il Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo 2016;
- la Relazione sulla performance 2014;
- le relazioni del Nucleo di Valutazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione 2014.

Di seguito una sintesi dell'analisi svolta.

CONTESTO INTERNO	
<b>PUNTI DI FORZA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promozione di una cultura diffusa della qualità, con chiara definizione di politiche e individuazione di responsabilità di gestione e attuazione; adeguata attività di indirizzo dell'AQ (Assicurazione Qualità)<sup>8</sup>.</li><li>• Positiva controtendenza dell'Ateneo rispetto al trend degli immatricolati (+18% nell'ultimo anno) a fronte di un generalizzato calo nazionale.</li><li>• Buoni risultati sulla <b>qualità della didattica</b><sup>9</sup>.</li><li>• Buoni risultati in termini di <b>efficacia della didattica</b><sup>10</sup>.</li><li>• Ottimi risultati in termini di <b>soddisfazione degli studenti</b><sup>11</sup>.</li><li>• Ottimi risultati (anche in termini di riconoscimenti da parte di altri atenei) nell'ambito dell'innovazione nella didattica (e-learning).</li><li>• <b>Efficacia delle attività di orientamento</b> in ingresso, in itinere e in uscita<sup>12</sup>.</li><li>• Eccellenti risultati in merito ai <b>tempi della laurea</b> (indice di ritardo medio alla laurea pari a 0,23)<sup>13</sup>.</li><li>• Ottimo rapporto tra CFU stage e CFU totali<sup>14</sup>.</li><li>• Buona attrattività delle LM<sup>15</sup>.</li><li>• Eccellenti risultati sul piano della condizione occupazionale dei laureati<sup>16</sup>.</li><li>• Potenziamento delle strutture dedicate alla ricerca.</li><li>• Buoni risultati della gestione economico finanziaria, che ha consentito all'Ateneo di mantenere un indicatore di sostenibilità finanziaria superiore ai vincoli ministeriali (valore UNIMORE pari a 1,15 a fronte di un limite ministeriale di 1).</li><li>• Elevata capacità progettuale nell'ambito <i>Horizon 2020</i> (173 progetti presentati).</li></ul>

<sup>8</sup> Relazione preliminare (all'accreditamento ANVUR) della CEV: giudizio finale sul PQA = A (prassi eccellente); giudizio finale sul NdV = A (prassi eccellente).

<sup>9</sup> Guida all'Università Censis-La Repubblica 2015-16 e Relazione preliminare (all'accreditamento ANVUR) della CEV.

<sup>10</sup> Classifica Sole 24Ore 2015: 9° posto nella classifica nazionale per media pro capite di crediti formativi ottenuti in un anno dagli iscritti.

<sup>11</sup> Classifica Sole24Ore 2015: 1° Ateneo in regione per soddisfazione degli studenti; 6° posto nella classifica nazionale.

<sup>12</sup> XVII Indagine Almalaurea sul profilo dei laureati: 2° posto tra atenei generalisti per numero di tirocini disponibili per studenti; Classifica Sole24Ore 2015: 1° posto in regione per numero di crediti ottenuti durante gli stage.

<sup>13</sup> XVII Indagine Almalaurea sul profilo dei laureati: 1° posto assoluto per minor indice di ritardo alla laurea; il dato è confermato dagli indicatori ANVUR sui laureati regolari stabili (per l'a.a. 2012/2013 UNIMORE è al 9° posto nella classifica nazionale).

<sup>14</sup> Indicatori ANVUR: per l'a.a. 2012/2013 il dato, pari a 2,2, assicura a UNIMORE il 6° posto nella classifica nazionale.

<sup>15</sup> Indicatori ANVUR: per l'a.a. 2012/2013 il dato degli iscritti a LM con titolo di I livello conseguito in altro Ateneo è pari a 1,9; UNIMORE è al 7° posto nella classifica nazionale.

<sup>16</sup> XVII Rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati; Classifica Sole24Ore 2015: 6° posto nella classifica nazionale per percentuale di occupati a un anno dal titolo.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiti positivi delle procedure di <i>audit</i> della Commissione europea sui progetti di ricerca UNIMORE.</li> <li>• Miglioramento delle performance di Ateneo relative al dottorato di ricerca nell'ambito dei criteri del FFO; in particolare UNIMORE passa da un indicatore finale con peso 1,42% sul SU del 2014 ad un valore di 1,64% del 2015.</li> <li>• Elevata attenzione ai servizi per gli studenti lavoratori o con difficoltà di frequenza; buon rapporto relazionale tra studenti, docenti e personale tecnico amministrativo.</li> </ul>
<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilità e consapevolezza interna verso i temi della programmazione e della valutazione non ancora sistematizzate, con ripercussioni negative sulla capacità dell'Ateneo di ripartire le risorse (umane, economiche e strumentali) finalizzate al perseguimento degli obiettivi, con target sia temporali sia di risultato.</li> <li>• Peggioramento del posizionamento nelle principali classifiche nazionali per la <b>qualità complessiva</b> dell'Ateneo<sup>17</sup>.</li> <li>• Limitatezza dei flussi di mobilità internazionale in entrata e <b>limitata attrattività dell'Ateneo nei confronti degli studenti stranieri</b><sup>18</sup>.</li> <li>• Necessità di intensificare gli sforzi per individuare una <b>strategia di ricerca</b> con obiettivi chiaramente definiti, consolidando politiche e azioni finalizzate al Sistema di AQ per la ricerca stessa (<i>Relazione preliminare CEV</i>).</li> <li>• Necessità di individuare una <b>strategia per la Terza Missione</b> con obiettivi chiaramente definiti (<i>Relazione preliminare CEV</i>).</li> <li>• Necessità di attuare in modo sistematico le attività di monitoraggio sulle politiche della ricerca realizzate dai dipartimenti e dalle strutture di ricerca (<i>Relazione preliminare CEV</i>).</li> <li>• Non completa adeguatezza delle infrastrutture e dei servizi per gli studenti (<i>Relazione preliminare CEV</i>).</li> <li>• Necessità di una maggiore diffusione delle opinioni degli studenti, nell'ottica di favorire una discussione aperta dei risultati (<i>Relazione preliminare CEV</i>).</li> <li>• Necessità di migliorare la consapevolezza e l'utilizzo del Riesame come "strumento di lavoro" per l'assicurazione di Qualità in termini di monitoraggio, diffusione esiti dei questionari, individuazione delle cause, feedback, ecc. (<i>Relazione preliminare CEV</i>).</li> <li>• In prospettiva, necessità di porre attenzione alla sostenibilità della didattica (<i>Relazione preliminare CEV</i>).</li> <li>• Alta incidenza di forme di contratto a termine per il personale tecnico amministrativo a supporto delle attività di didattica e di ricerca.</li> </ul>
<b>CONTESTO ESTERNO</b>	
<b>OPPORTUNITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'avvio del processo di accreditamento di Ateneo ha potenziali effetti positivi sull'avvio di un <b>reale ciclo di miglioramento continuo</b> derivanti dall'introduzione del nuovo sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento) iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio.</li> <li>• Affermata presenza dell'Ateneo nel territorio e buona integrazione con il mondo imprenditoriale (i due fattori garantiscono, tra le altre, altissime partecipazioni a stage aziendali ed esperienze lavorative pre-laurea<sup>19</sup>).</li> <li>• Stimoli all'apertura e alla sinergia con le realtà del territorio derivanti dagli strumenti del trasferimento tecnologico e l'innovazione, anche grazie al positivo ruolo delle fondazioni bancarie del territorio.</li> <li>• Presenza di eccellenze nel territorio dell'Ateneo con cui sviluppare maggiori sinergie e collaborazioni (<i>tra le eccellenze, quella reggiana dei nidi e delle scuole d'infanzia, e quella modenese legata ai motori, alla meccanica, all'informatica e al biomedicale</i>).</li> <li>• Potenziali effetti positivi derivanti dall'introduzione del bilancio unico sulla capacità</li> </ul>

<sup>17</sup> Guida all'Università Censis-La Repubblica 2015-16: -4 posizioni per qualità complessiva.

<sup>18</sup> Programmazione triennale MIUR 2013-15: risultati stimati per il 2015 relativi all'indicatore "Proporzione di studenti stranieri immatricolati ai corsi di studio (L, LMCU) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero" pari a 0,028 (126/4492), inferiore al target fissato per il 2015 (0,032).

<sup>19</sup> XVII Indagine Almalaurea sul Profilo dei laureati: 75,7% i laureati che hanno svolto esperienza di tirocinio/stage/lavoro riconosciuti dal corso di laurea.

	<p>dell'Ateneo di raccordare meglio i propri sistemi di programmazione, controllo e gestione con il sistema di valutazione delle proprie attività.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento della quota del fondo statale FFO assegnata a UNIMORE per il 2015 rispetto al 2013 (+0,5%), in controtendenza rispetto gli altri atenei della regione.</li> </ul>
<b>MINACCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi economica, finanziaria e sociale (in termini di qualità della vita) ancora in atto<sup>20</sup>.</li> <li>• La costante riduzione delle risorse pubbliche destinate alla didattica e alla ricerca, i tempi di assegnazione incerti e i numerosi vincoli di spesa a cui sono assoggettate rendono critica la sostenibilità economica dell'Ateneo e l'attuazione di politiche di programmazione economico-finanziaria.</li> <li>• Contesto normativo complesso e in rapida evoluzione, sia nell'ambito prettamente universitario sia in quello relativo alla pubblica amministrazione in generale; la situazione non permette di consolidare processi e procedure su cui le autorità nazionali chiedono costantemente l'intervento degli Atenei che si vedono costretti anche a frequenti cambiamenti nell'organizzazione.</li> <li>• I limiti al turn-over del personale docente e tecnico amministrativo definiti dalle normative minacciano la sostenibilità dell'offerta formativa e delle attività ordinarie.</li> <li>• Precariato diffuso.</li> <li>• Rispetto all'attrattività nei confronti degli studenti stranieri, la concorrenza tra le Università e i costi per vitto e alloggio, basata sulla disponibilità di spazi e servizi offerti può ridurre il trend di crescita di questi iscritti.</li> </ul>

<sup>20</sup> Una selezione dei dati socio-economici (e relative fonti) è proposta nell'Allegato 2 – *L'economia della regione Emilia Romagna (dati)* del presente Piano.

## 2.4 LE POLITICHE DI ATENEO

UNIMORE negli ultimi due anni ha definito diversi documenti di indirizzo politico in cui sono precisate scelte politiche, principi da rispettare e processi da attivare per perseguire **il miglioramento continuo della qualità della ricerca e della didattica**.

I documenti sulle **politiche di Ateneo sono riferiti alla formazione, alla ricerca e Terza Missione e ai servizi agli studenti**. Sono stati approvati dagli Organi di governo nel periodo dicembre 2014-settembre 2015 (con una revisione al documento di politica sulla ricerca e Terza Missione a febbraio 2016) e sono riportati nell'**Allegato 3** del presente Piano.

Completano il quadro dei documenti programmatori, le **politiche per la qualità di Ateneo**, che definiscono, relativamente al contesto di UNIMORE, i principi espressi dai DD.MM. 47/2013 e 1059/2013 ed esplicitati nelle Linee guida ANVUR per l'accreditamento periodico delle sedi delle Università e dei corsi di studio, con lo scopo di migliorare l'organizzazione dell'Ateneo e rafforzare la garanzia di qualità alla base dei servizi erogati a favore degli studenti e di tutti i portatori di interesse.

I documenti guardano alla politica della qualità nell'ambito della formazione e in quello della ricerca e della Terza Missione. Sono stati approvati dagli Organi di governo nel periodo dicembre 2014-marzo 2015 e sono riportati nell'**Allegato 4** del presente Piano.

## 2.5 PIANO STRATEGICO DI ATENEO

### 2.5.1 La programmazione triennale 2013-15

A marzo 2014, al fine di applicare il D.M. 827 del 15 ottobre 2013 sulle *linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2013-15*<sup>21</sup>, UNIMORE ha presentato i **propri obiettivi e le linee di intervento** nell'ambito delle linee di programmazione ministeriale, coerenti con il Piano strategico triennale 2013-15. A giugno 2014 e 2015 è seguito l'aggiornamento del Piano strategico (rispettivamente per il triennio 2014-16 e 2015-17).

L'ateneo ha deciso di concorrere, ai fini dell'acquisizione delle risorse ministeriali, ai due obiettivi **"Promozione della qualità del sistema universitario"** e **"Dimensionamento sostenibile del sistema universitario"** attraverso la presentazione di progetti su dodici azioni. Per ogni progetto sono stati scelti gli indicatori e definiti i target per l'anno 2014 e 2015.

Il MIUR, con DM 889 del 4 dicembre 2014, ha dato comunicazione degli esiti della valutazione ex ante dei progetti da finanziare. Dei 12 progetti presentati, tre sono stati valutati non finanziabili.

Sui progetti ammessi al finanziamento UNIMORE è stata valutata per l'anno 2014 e dovrà essere sottoposta a nuova valutazione sul raggiungimento dei risultati fissati per il 2015. Gli esiti della valutazione intermedia (giugno 2015) e sui target 2014 UNIMORE sono indicati nella *Tabella 3* insieme con le stime dei risultati 2015, che saranno resi disponibili dal MIUR in via definitiva a giugno 2016.

<sup>21</sup> Seguiti dal D.M. 104/2014 "Indicatori e Parametri per il monitoraggio e la valutazione dei programmi delle Università 2013-15" e dal Decreto Direttoriale 444/2014 "Modalità telematiche di presentazione della Programmazione triennale 2013-15" entrambi del 14 febbraio 2014.

Obiettivi della programmazione e relative azioni	Indicatore	Valore iniziale (2013)	Target 2014	Risultati 2014	Target 2015	Risultati 2015
<b>Obiettivo di PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO</b>						
<i>1. Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti</i>						
a. Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso degli studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	% di corsi L e LMCU che prevedono obbligatoriamente un test prima dell'immatricolazione	57,14% (16/28)	71,4% (20/28)	<b>70,37%</b> (19/27) 	100% (27/27)	100% (28/28)
b. Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	Numero di processi amministrativi dematerializzati  Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015)	0  ND	10  SI	10  SI	6  SI	6  SI
c. Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche	Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica, ovvero in modalità "blended"  Numero di tutor / Numero di iscritti a corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in teledidattica, ovvero in modalità "blended"	3  0,011 (9/820)	3  0,018	3  0,019 (15/790)	4  0,024	5  0,025 (29/1170)
<i>2. Promozione dell'integrazione territoriale, anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione</i>						
a. Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra Università ed enti di ricerca <b>NON FINANZIATO</b>	Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre mesi.	2	3	8	5	11
c. Attrazione di studenti stranieri	Proporzione di studenti stranieri immatricolati ai corsi di studio (L, LMCU) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.	0,027 (104/3821)	0,03	<b>0,023</b> (86/3818) 	0,032	<b>0,028</b> (119/4255) 
d. Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo	Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera	0	0	0	4	4
e. Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	Numero di studenti in mobilità all'estero	238	250	292	262	395
<i>3. Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante, prevedendo nel regolamento di ateneo l'applicazione uniforme delle seguenti misure</i>						
a. Presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della legge 240/2010 di docenti esterni all'ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale	Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 commi 5 e 6 della Legge 240/10 (SI/NO).	ND	SI	SI	NO	NO
b. Presenza, almeno nelle commissioni di selezione dei professori ordinari di cui all'articolo 18 della legge 240/2010, di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in Università o centri di ricerca di un Paese OCSE	Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 commi 5 e 6 della Legge 240/10 (SI/NO).	ND	SI	SI	NO	NO
<b>Obiettivo di DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO</b>						
<i>2. Realizzazione di modelli federativi di Università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite</i>						
b. Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.  Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (2014 o 2015).	0  ND	1  SI	1  SI	3  SI	3  SI

3. Riassetto dell'offerta formativa da realizzarsi attraverso uno o più dei seguenti interventi						
a. Accorpamento o eliminazione di corsi di laurea e di laurea magistrale su base regionale, macro regionale o nazionale in funzione della domanda, della sostenibilità e degli sbocchi occupazionali <b>NON FINANZIATO</b>	Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento.  Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM) attivati	61  9,865 (730/74)	62  9,9	65  10,056 (724/72)	63  9,95	78  9,959 (727/73)
c. Trasformazione o soppressione di corsi di laurea con contestuale attivazione di corsi ITS (Istruzione tecnica superiore) affini <b>NON FINANZIATO</b>	Partecipazione dell'ateneo alle Fondazioni che istituiscono corsi ITS.	NO	NO	NO	SI	NO 

Tabella 3 - Sintesi degli indicatori scelti, dei target fissati e dei risultati raggiunti per i progetti presentati in relazione alla programmazione triennale 2013-15

### 2.5.2 Presentazione delle linee strategiche 2016-18 (L. 43/2005)

Il Piano strategico di Ateneo è un documento che esplicita le linee strategiche per il triennio, definendo gli indirizzi e gli obiettivi strategici.

Secondo le intenzioni espresse dal MIUR<sup>22</sup> il Piano strategico deve essere adottato dalle Università *anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e di qualità dei servizi offerti* e deve risultare coerente con *le linee generali di indirizzo* definite con decreto del MIUR, sentiti la Conferenza dei Rettori delle Università italiane, il Consiglio Universitario Nazionale e il Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari.

Nel recente passato la pianificazione strategica dell'Ateneo di Modena e Reggio Emilia si è articolata in Piani strategici triennali a scorrimento (2013-15, 2014-16 e 2015-17) e nelle Linee di Programmazione triennale MIUR 2013-2015.

Le **linee strategiche 2016-18** accolgono gli obiettivi (strategici) formulati nei Piani precedenti mantenendo distinte le dimensioni (individuate dalla normativa) della "Didattica", "Ricerca", "Terza Missione", "Servizi per gli Studenti", "Internazionalizzazione" e "Fabbisogno del personale" e individuando altre dimensioni trasversali relative alla "Politica di accountability e rendicontazione sociale", alla "Assicurazione della Qualità" e al "Piano Direzionale".

In linea generale anche per il triennio 2016-18 è presente, come direttrice che caratterizza il Piano integrato, la **politica di assicurazione della qualità dell'Ateneo**, che si riflette su tutte le dimensioni, con particolare attenzione *alle aree di miglioramento* che il processo di accreditamento ha messo in luce.

Tra queste, la *ricerca e la Terza Missione* giocano un ruolo principale, ma importanti riflessi sono previsti anche sull'area della responsabilità sociale e, in generale, verso le esigenze degli stakeholder (esterni e interni). In tal senso gli obiettivi legati alle varie linee strategiche nel campo della formazione, della ricerca, della Terza Missione e *dell'integrazione con il mondo socio-economico* si possono leggere collegati a forme di rendicontazione sempre più trasparenti.

I rapporti con il mondo socio-economico saranno consolidati nel triennio mediante la cura e la promozione delle numerose relazioni con le istituzioni, gli enti pubblici e privati, con l'obiettivo di guadagnare un ruolo primario all'interno del quadro sociale delle città di Modena e Reggio Emilia, città universitarie in grado di accogliere studenti e ricercatori italiani e stranieri e punto di riferimento per la crescita culturale.

Nell'ambito della responsabilità sociale, gli sforzi compiuti sinora dalle varie anime dell'Ateneo hanno condotto a risultati importanti: tra gli altri l'Ateneo si è dotato di un Codice Etico, ha istituito la figura del Difensore Civico, gli Organi Accademici hanno adottato e costantemente monitorato il Piano triennale di prevenzione alla corruzione e, nell'ambito degli strumenti utilizzabili, il Programma triennale per la

<sup>22</sup> Art.1-ter del decreto legge 31 gennaio 2005, n.7, convertito con legge 31 marzo 2005, n. 43.

trasparenza e l'integrità e il Codice di Comportamento; l'Ateneo si è dotato inoltre dello Sportello di Ascolto per il disagio.

Linee strategiche per il triennio 2016-18:

## **A) DIDATTICA**

Nell'a.a. 2016/2017 l'Ateneo attiverà i 76 corsi di studio (CdS) già presenti nell'offerta formativa dell'a.a. 2015/2016. Di essi, sette sono interateneo, cinque dei quali con sede amministrativa presso UNIMORE e due presso altro ateneo, supportati da piattaforme digitali avanzate per l'apprendimento a distanza.

### **Obiettivi strategici**

- A.1.** Assicurare la formazione di laureati con un **profilo culturale solido** e dotati di **competenze e abilità all'avanguardia** raggiunte individuando, e sottoponendo a revisione ciclica, **contenuti e metodi formativi** avanzati e altamente **professionalizzanti** inseriti in un **percorso degli studi** progettato razionalmente, **sostenibile** in termini di docenza e strutture e condotto al massimo livello di funzionalità.
- A.2.** Favorire lo sviluppo e il rafforzamento di **solide prospettive occupazionali** dei laureati, legate al potenziale di innovazione da essi esprimibile, puntando quindi a incrementare le già elevate performance occupazionali dei numerosi CdS che collocano UNIMORE al vertice tra gli atenei generalisti italiani (dati AlmaLaurea sui laureati 2014).
- A.3.** Assicurare il consolidamento e incremento della **dimensione internazionale** dei CdS.

Operando su:

- consolidamento e messa a regime in tutte le sue componenti del sistema di **Assicurazione della Qualità (AQ)** per l'accreditamento ministeriale periodico dell'Ateneo e dei CdS, con particolare riferimento alle pratiche del riesame;
- chiarezza e trasparenza del "patto formativo" studente-Ateneo basato sulla reciprocità di impegni: a fronte di applicazione e volontà partecipativa dello studente, l'Ateneo si impegna a operare al massimo livello di efficienza e efficacia, dare trasparenza ai risultati del ciclo del riesame applicato ai CdS e ai servizi agli studenti, completare e dare visibilità al corpus normativo, assicurando a tutti i livelli il coinvolgimento attivo degli studenti;
- rafforzamento del **confronto con il mondo del lavoro** in fase di individuazione del profilo del laureato e di disegno del percorso formativo;
- **forme innovative** di erogazione della didattica;
- **sostenibilità** dei corsi in termini di risorse di docenza e infrastrutturali;
- azioni di **reclutamento** di studenti stranieri e attivazione di CdS internazionali con rilascio di doppio titolo.

### **Azioni relative all'obiettivo A.1)**

#### **A.1.1 Eventuale riprogettazione dei CdS**

- A.1.1.1** Eventuale riprogettazione dei corsi di studio che sulla base delle valutazioni delle CEV in occasione della visita ANVUR per l'accreditamento ministeriale, dell'analisi del Nucleo di Valutazione e del ciclo del riesame interno presentino aspetti critici in termini di percorso e di risultati.
- A.1.1.2** Verifica su alcuni Corsi di studio della coerenza tra la domanda, gli obiettivi formativi, i risultati di apprendimento attesi e gli insegnamenti erogati.
- A.1.1.3** Affiancamento ai Presidenti dei Corsi di studio nella progettazione coerente; definizione di una procedura per l'inserimento delle schede informative degli insegnamenti per la corte di riferimento.
- A.1.1.4** Consolidamento, allargamento e promozione dei tavoli tecnici sia di Ateneo sia di struttura tesi a facilitare l'incontro Ateneo-Parti Interessate; nel prossimo triennio è intenzione dell'Ateneo rendere tale confronto con le realtà produttive e sociali, incluse nell'implementazione delle buone pratiche per l'AQ dei CdS, elementi permanenti ineludibili nella progettazione e controllo dei percorsi formativi di tutti i CdS. E' anche necessario procedere ad una ricognizione sull'utilizzo degli studi di settore.
- A.1.1.5** Valutazione dell'opportunità di attivare uno o più nuovi CdS, con particolare riferimento alle esigenze di formazione espresse dalle parti interessate del territorio e alla necessità di garantire lo sviluppo culturale della comunità. L'attivazione sarà subordinata al rispetto dei requisiti ministeriali di docenza a regime.
- A.1.1.6** Prosecuzione dei confronti e delle collaborazioni con altre università, in particolare quelle della regione, per l'attivazione di eventuali CdS interateneo a seguito di richieste del territorio per specifiche professioni e analisi dei bacini di utenza della regione.
- A.1.1.7** Completamento, nel triennio, dell'avvio dei nuovi ordinamenti delle Scuole di Specializzazione (a seguito

dei recenti decreti ministeriali in materia di riordino) e la definizione dei regolamenti di ogni Scuola, nonché la riorganizzazione delle Scuole di area sanitaria in ambito regionale.

### **A.1.2 Accredimento periodico**

**A.1.2.1** Consolidare la politica della qualità della didattica e il sistema di AQ dell'Ateneo mediante l'aggiornamento delle linee guida relative alla Politica della Qualità e la messa a regime di: a) attività formative/informative *ad hoc* rivolte a tutto il personale docente e amministrativo di supporto; b) l'attività di *audit* e riesame di Ateneo; c) predisposizione dei piani operativi coinvolgendo non solo le componenti accademiche ma anche gli studenti e le Parti Interessate.

**A.1.2.2** Formazione degli studenti sul funzionamento degli Organi dell'Ateneo e del sistema di Assicurazione della Qualità attraverso l'attivazione di un insegnamento TAF D (6 CFU), inseribile in tutti i piani di studio dei CdS dell'Ateneo.

### **A.1.3 Erogazione della didattica**

Implementazione di ulteriori CdS offerti in modalità *blended* oltre a quelli attivati nell'a.a. 2015/2016.

**A.1.3.1** Aumento degli insegnamenti singoli *blended* (anche per i numerosi pre-corsi organizzati dai singoli Dipartimenti): queste forme di didattica innovativa, basati su una progettazione *ad hoc* e sull'utilizzo sia di momenti d'aula sia di attività e/o contenuti *on line* (sia sincroni sia asincroni), potranno consentire di migliorare l'offerta didattica dell'Ateneo adeguando gli insegnamenti alle diverse esigenze della popolazione studentesca (studenti-lavoratori, studenti-fuori sede, studenti con disabilità, etc.), ridurre la pressione logistica sulle strutture e migliorare le *performance* degli studenti.

**A.1.3.2** Azioni per la formazione e il sostegno alla professionalità docente dirette ai professori e ricercatori dell'Ateneo che includono contenuti pedagogici e docimologici funzionali all'introduzione di elementi di innovazione nell'ambito della didattica.

**A.1.3.3** Studio di nuove modalità di erogazione della didattica per studenti che scelgono il regime *part-time*, allo scopo di permettere l'inserimento di studenti lavoratori o in situazioni di difficoltà o con disabilità nei CdS, Corsi di Perfezionamento e Master. Verrà studiato un progetto formativo ad hoc a valle della ricognizione delle esigenze di detti studenti effettuata attraverso la distribuzione di un questionario e relativa analisi. Nel progetto sarà previsto l'utilizzo di piattaforme digitali già implementate in UNIMORE per l'apprendimento a distanza. Potrà essere previsto il coinvolgimento di altri Enti e Istituzioni.

### **A.1.4 Percorso degli studi (regolamento dei CdS)**

**A.1.4.1** Revisione dei Regolamenti dei CdS attraverso la realizzazione di *template* (completabili dai CdS in base alle loro specificità) da parte del Gruppo di Lavoro per la Didattica sulla base della più recente normativa ministeriale e delle linee guida CUN e ANVUR per la scrittura degli ordinamenti e gli aspetti di AQ. A detti regolamenti verrà data massima visibilità nei siti web di ateneo e dei dipartimenti.

**A.1.4.2** Raggiungere la coerenza d'informazione tra quanto riportato in SUA e le pagine web, così come richiesto dalla CEV.

### **A.1.5 Sostenibilità dei CdS e delle strutture**

**A.1.5.1** Prosecuzione dell'opera di monitoraggio periodico dell'impegno didattico dei docenti per garantire un'equa distribuzione dei carichi didattici. L'attribuzione dei punti organico a disposizione dell'Ateneo verrà finalizzata al consolidamento dell'offerta formativa, operando nei CdS per incrementare la copertura degli insegnamenti appartenenti a SSD di base e caratterizzanti con professori rispetto ai ricercatori. Questa azione permetterà di migliorare il requisito AQ7 per l'accredimento ministeriale.

**A.1.5.2** Razionalizzazione dell'assegnazione di contratti per la copertura di insegnamenti da parte di personale esterno all'Ateneo e dell'attribuzione di incarichi di docenza a ricercatori tenendo conto dell'effettivo assolvimento dell'impegno didattico dei professori su insegnamenti di TAF A,B e C.

**A.1.5.3** Prima ricognizione dell'impegno dei docenti nelle Scuole di Specializzazione.

**A.1.5.4** Studio per una indagine sul carico didattico non frontale (esami, tesi)

**A.1.5.5** Riqualficazione degli spazi a disposizione per la didattica attraverso la ristrutturazione post-terremoto di ampie zone del Policlinico-Università; allestimento nel medesimo comparto di un Centro di simulazione medica avanzata per i CdS di area sanitaria; acquisizione di un terreno nell'area del comparto S. Lazzaro di RE per la costruzione di nuovi laboratori didattici per il Dipartimento di Scienze della Vita e per il Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria. Tale azione deriva anche dalla necessità di superare la criticità segnalata in sede di accreditamento.

### **Azioni relative all'obiettivo A.2)**

#### **A.2.1 Facilitare l'accesso e la permanenza nel mondo del lavoro dei laureati**

**A.2.1.1** Prosecuzione del proficuo e solido rapporto università-territorio, grazie al quale le opportunità di tirocini e

*stage* (anche all'estero) sono in grado di coinvolgere un numero sempre crescente di aziende e studenti, favorendo il loro inserimento nel mondo del lavoro.

**A.2.1.2** Potenziamento ed estensione del coinvolgimento delle parti interessate per valutare esigenze culturali della società e del mondo del lavoro.

**Azioni relative all'obiettivo A.3)**

**A.3.1 Consolidare e incrementare la dimensione internazionale dei CdS**

*Per i dettagli in merito alle azioni pianificate, ai risultati attesi e agli obiettivi operativi associati si veda alla sezione del documento dedicata alla dimensione dell'**INTERNAZIONALIZZAZIONE** (pag. 42).*

**OBIETTIVI STRATEGICI, INDICATORI, METRICHE E TARGET**

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE OB. STRATEGICO	METRICA	TARGET INDICATORE OB. STRATEGICO (target annuali)
DIDATTICA	<b>A.1) Assicurare un'offerta formativa dai contenuti solidi, erogata con metodi formativi avanzati e altamente professionalizzanti, all'interno di percorsi di studi sostenibili in termini di docenza e strutture.</b>	<b>DID.1)</b> Numero degli immatricolati al SU	Numero di studenti immatricolati al SU nell'a.a t/t+1	$\Delta \geq 2\%$ rispetto all'a.a. 2015/16
		<b>DID.2)</b> Percentuale di abbandoni al primo anno	Numero di studenti che hanno dichiarato l'abbandono / Totale iscritti al 1° anno	$\leq 10\%$
		<b>DID.3)</b> Regolarità negli studi	Isritti regolari con almeno 20 CFU in anno solare	$\Delta \geq 1,5\%$
		<b>DID.4)</b> Percentuale di laureati in corso	Laureati nella durata legale del corso durante l'anno t / totale laureati nell'anno t	$\geq 61\%$
		<b>DID.5)</b> Utilizzo di competenze acquisite con la laurea	% di risposte "Utilizzo in misura elevata" sul totale di risposte nell'indagine Almalaurea sul Profilo dei Laureati	$\Delta \geq 1\%$
		<b>DID.6)</b> Numero di singoli insegnamenti offerti in modalità blended e/o FAD	Numero di singoli insegnamenti offerti in modalità blended e/o FAD nei CdS accreditati per l'a.a. t/t+1	$\Delta > 0$
		<b>DID. 7)</b> Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a SSD di base o caratterizzanti, per corso di studio	Docenti di ruolo presenti nella Didattica erogata della scheda SUA-Cds a.a. t/t+1 cui è stato attribuito un insegnamento di base o caratterizzante sullo stesso SSD di afferenza / Totale dei corsi di studio attivati a.a. t/t+1	$\Delta \geq 10$
	<b>A.2) Favorire lo sviluppo e il rafforzamento di solide prospettive occupazionali per i laureati</b>	<b>DID.8)</b> Occupazione a un anno dalla laurea	Numero di laureati intervistati a un anno dalla laurea che si dichiarano occupati / Numero di laureati intervistati a un anno dalla laurea nell'indagine Almalaurea sul Profilo dei laureati	$\geq 68\%$
<b>A.3) Assicurare il consolidamento e l'incremento della dimensione internazionale dei corsi di studio</b>	<div style="border: 2px solid red; padding: 10px; background-color: yellow;"> <p>Si rinvia a Indicatori, Obiettivi strategici, Azioni pianificate e dettagli delle azioni della dimensione dell'<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b></p> </div>			

**OBIETTIVI STRATEGICI, AZIONI PIANIFICATE, RISULTATI ATTESI DELLE AZIONI PIANIFICATE E OBIETTIVI OPERATIVI ASSOCIATI.**

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
DIDATTICA	<b>A.1 Assicurare un'offerta formativa dai contenuti solidi, erogata con metodi formativi avanzati e altamente professionalizzanti, all'interno di percorsi di studi sostenibili in termini di docenza e strutture.</b>	<b>A.1.1</b> Eventuale riprogettazione dei Cds	<b>A.1.1.1</b> Eventuale riprogettazione dei corsi di studio che sulla base delle valutazioni delle CEV in occasione della visita ANVUR per l'accreditamento ministeriale, dell'analisi del Nucleo di Valutazione e del ciclo del riesame interno presentino aspetti critici in termini di percorso e di risultati.	Diminuzione delle criticità rilevate in sede di accreditamento rispetto all'a.a. 2015/16.  Migliore compilazione della SUA-CdS.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>A.1.1.2</b> Verifica su alcuni corsi di studio della coerenza tra la domanda, gli obiettivi formativi, i risultati di apprendimento attesi e gli insegnamenti erogati.	Report con criticità e suggerimenti	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>A.1.1.3</b> Affiancamento ai Presidenti di Corso di studio nella progettazione coerente; definizione di una procedura per l'inserimento delle schede informative degli insegnamenti per la coorte di riferimento.	Inserimento di tutte le schede degli insegnamenti.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>A.1.1.4</b> Consolidamento, allargamento e promozione dei tavoli tecnici sia di Ateneo sia di struttura tesi a facilitare l'incontro Ateneo-Parti Interessate; nel prossimo triennio è intenzione dell'Ateneo rendere tale confronto con le realtà produttive e sociali, incluse nell'implementazione delle buone pratiche per l'AQ dei CdS, elementi permanenti ineludibili nella progettazione e controllo dei percorsi formativi di tutti i CdS. E' anche necessario procedere ad una ricognizione sull'utilizzo degli studi di settore.	Documentazione della discussione, partecipazione e condivisione dei percorsi formativi con le parti interessate individuate.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>A.1.1.5</b> Valutazione dell'opportunità di attivare uno o più nuovi CdS, con particolare riferimento alle esigenze di formazione espresse dalle parti interessate del territorio e alla necessità di garantire lo sviluppo culturale della comunità. L'attivazione sarà subordinata al rispetto dei requisiti ministeriali di docenza a regime.	Istituzione e attivazione corso di studio.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>A.1.1.6</b> Prosecuzione dei confronti e delle collaborazioni con altre università, in particolare quelle della regione, per l'attivazione di eventuali CdS interateneo a seguito di richieste del territorio per specifiche professioni e analisi dei bacini di utenza della regione.	Attivazione corsi di studio interateneo con stipula / rinnovo convenzioni.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>A.1.1.7</b> Completamento, nel triennio, dell'avvio dei nuovi ordinamenti delle Scuole di Specializzazione (a seguito dei recenti decreti ministeriali in materia di riordino) e la	Offerta delle Scuole di Specializzazione completata e integrata con le attività degli	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
			definizione dei regolamenti di ogni Scuola, nonché la riorganizzazione delle Scuole di area sanitaria in ambito regionale.	specializzandi.	
	<b>A.1.2</b> Proseguire e consolidare il percorso di accreditamento periodico	<b>A.1.2.1</b> Consolidare la politica della qualità della didattica e il sistema di AQ dell'Ateneo mediante l'aggiornamento delle linee guida relative alla Politica della Qualità e la messa a regime di: a) attività formative/informative <i>ad hoc</i> rivolte a tutto il personale docente e amministrativo di supporto; b) l'attività di <i>audit</i> e riesame di Ateneo; c) predisposizione dei piani operativi coinvolgendo non solo le componenti accademiche ma anche gli studenti e le Parti Interessate.	<b>A.1.2.1</b> Consolidare la politica della qualità della didattica e il sistema di AQ dell'Ateneo mediante l'aggiornamento delle linee guida relative alla Politica della Qualità e la messa a regime di: a) attività formative/informative <i>ad hoc</i> rivolte a tutto il personale docente e amministrativo di supporto; b) l'attività di <i>audit</i> e riesame di Ateneo; c) predisposizione dei piani operativi coinvolgendo non solo le componenti accademiche ma anche gli studenti e le Parti Interessate.	a) Alta partecipazione dei docenti alle attività di formazione; Maggiore competenza di Presidenti CdS, RQD e coordinatori didattici in merito alla progettazione, gestione, erogazione e autovalutazione dell'offerta. b) Audit su n.6 Cds + pianificazione di audit di altri 15 Cds. c) Realizzazione attività esposte nel POAnQ e nella sua integrazione.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
		<b>A.1.2.2</b> Formazione degli studenti sul funzionamento degli Organi dell'Ateneo e del sistema di Assicurazione della Qualità attraverso l'attivazione di un insegnamento TAF D (6 CFU), inseribile in tutti i piani di studio dei CdS dell'Ateneo.	<b>A.1.2.2</b> Formazione degli studenti sul funzionamento degli Organi dell'Ateneo e del sistema di Assicurazione della Qualità attraverso l'attivazione di un insegnamento TAF D (6 CFU), inseribile in tutti i piani di studio dei CdS dell'Ateneo.	Maggiore coinvolgimento degli studenti nelle attività dell'Ateneo.  Aumento della consapevolezza e della partecipazione degli studenti, anche in sede di elezioni.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
	<b>A.1.3</b> Potenziare forme innovative di erogazione della didattica	<b>A.1.3.1</b> Aumento degli insegnamenti singoli <i>blended</i> (anche per i numerosi pre-corsi organizzati dai singoli Dipartimenti): queste forme di didattica innovativa, basati su una progettazione <i>ad hoc</i> e sull'utilizzo sia di momenti d'aula sia di attività e/o contenuti <i>on line</i> (sia sincroni sia asincroni), potranno consentire di migliorare l'offerta didattica dell'Ateneo adeguando gli insegnamenti alle diverse esigenze della popolazione studentesca (studenti-lavoratori, studenti-fuori sede, studenti con disabilità, etc.), ridurre la pressione logistica sulle strutture e migliorare le <i>performance</i> degli studenti.	<b>A.1.3.1</b> Aumento degli insegnamenti singoli <i>blended</i> (anche per i numerosi pre-corsi organizzati dai singoli Dipartimenti): queste forme di didattica innovativa, basati su una progettazione <i>ad hoc</i> e sull'utilizzo sia di momenti d'aula sia di attività e/o contenuti <i>on line</i> (sia sincroni sia asincroni), potranno consentire di migliorare l'offerta didattica dell'Ateneo adeguando gli insegnamenti alle diverse esigenze della popolazione studentesca (studenti-lavoratori, studenti-fuori sede, studenti con disabilità, etc.), ridurre la pressione logistica sulle strutture e migliorare le <i>performance</i> degli studenti.	Aumento del numero di insegnamenti <i>blended</i> ( $\Delta \geq 0$ )  Incremento dell'attrattività di studenti fuori regione, con situazioni di disagio o disabilità, studenti lavoratori, ecc. ( $\Delta$ sul numero di immatricolati)	SI VEDA L'ALLEGATO 8
		<b>A.1.3.2</b> Azioni per la formazione e il sostegno alla professionalità docente dirette ai professori e ricercatori dell'Ateneo che includono contenuti docimologici e pedagogici funzionali all'introduzione di elementi di innovazione nell'ambito della didattica.	<b>A.1.3.2</b> Azioni per la formazione e il sostegno alla professionalità docente dirette ai professori e ricercatori dell'Ateneo che includono contenuti docimologici e pedagogici funzionali all'introduzione di elementi di innovazione nell'ambito della didattica.	Aggiornamento dei metodi di insegnamento con strumentazioni nuove, necessità di diverso tipo di comunicazione e progettazione coerente dell'offerta erogata.	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
			<b>A.1.3.3</b> Studio di nuove modalità di erogazione della didattica per studenti che scelgono il regime <i>part-time</i> , allo scopo di permettere l'inserimento di studenti lavoratori o in situazioni di difficoltà o con disabilità nei CdS, Corsi di Perfezionamento e Master. Verrà studiato un progetto formativo ad hoc a valle della ricognizione delle esigenze di detti studenti effettuata attraverso la distribuzione di un questionario e relativa analisi. Nel progetto sarà previsto l'utilizzo di piattaforme digitali già implementate in UNIMORE per l'apprendimento a distanza. Potrà essere previsto il coinvolgimento di altri Enti e Istituzioni.	Definizione di una politica di intervento sull'utilizzo del part time da parte degli OOAA	SI VEDA L'ALLEGATO 8
		<b>A.1.4</b> Riesaminare i regolamenti dei CdS	<b>A.1.4.1</b> Revisione dei Regolamenti dei CdS attraverso la realizzazione di <i>template</i> (completabili dai CdS in base alle loro specificità) da parte del Gruppo di Lavoro per la Didattica sulla base della più recente normativa ministeriale e delle linee guida CUN e ANVUR per la scrittura degli ordinamenti e gli aspetti di AQ. A detti regolamenti verrà data massima visibilità nei siti web di ateneo e dei dipartimenti. <b>A.1.4.2</b> Raggiungere la coerenza d'informazione tra quanto riportato in SUA e le pagine web, così come richiesto dalla CEV.	Scrittura dei nuovi Regolamenti di CdS aggiornati alle novità legislative da parte di tutti i Cds  Costruzione di pagine web derivanti direttamente da quanto registrato in SUA, ESSE3 e University.	SI VEDA L'ALLEGATO 8  SI VEDA L'ALLEGATO 8
		<b>A.1.5</b> Assicurare la sostenibilità dei CdS e delle strutture	<b>A.1.5.1</b> Prosecuzione dell'opera di monitoraggio periodico dell'impegno didattico dei docenti per garantire un'equa distribuzione dei carichi didattici. L'attribuzione dei punti organico a disposizione dell'Ateneo verrà finalizzata al consolidamento dell'offerta formativa, operando nei CdS per incrementare la copertura degli insegnamenti appartenenti a SSD di base e caratterizzanti con professori rispetto ai ricercatori. Questa azione permetterà di migliorare il requisito AQ7 per l'accreditamento ministeriale. <b>A.1.5.2</b> Razionalizzazione dell'assegnazione di contratti per la copertura di insegnamenti da parte di personale esterno all'Ateneo e dell'attribuzione di incarichi di docenza a ricercatori tenendo conto dell'effettivo assolvimento dell'impegno didattico dei professori su insegnamenti di TAF A, B e C.	Invio periodico ai Direttori di Dipartimento delle risultanze dei carichi didattici; Assegnazione budget supplenze contratti di docenza in coerenza con quanto stabilito dal relativo Regolamento. Razionalizzazione e incremento dell'indice di sostenibilità della didattica.  <i>Vedi sopra</i>	SI VEDA L'ALLEGATO 8  SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
			<b>A.1.5.3</b> Prima ricognizione dell'impegno dei docenti nelle Scuole di Specializzazione.	Indagine sul carico didattico per la didattica frontale dei docenti universitari nelle Scuole di specializzazione per definire la metodologia di conteggio all'interno del carico didattico totale.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>A.1.5.4</b> Studio per una indagine sul carico didattico non frontale (esami, tesi)	Conoscenza dell'impegno totale differenziato tra i diversi docenti	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>A.1.5.5</b> Riqualificazione degli spazi a disposizione per la didattica attraverso la ristrutturazione post-terremoto di ampie zone del Policlinico-Università; allestimento nel medesimo comparto di un Centro di simulazione medica avanzata per i CdS di area sanitaria; acquisizione di un terreno nell'area del comparto S. Lazzaro di RE per la costruzione di nuovi laboratori didattici per il Dipartimento di Scienze della Vita e per il Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria. Tale azione deriva anche dalla necessità di superare la criticità segnalata in sede di accreditamento.	Maggiori disponibilità di spazi dedicati alla didattica.  Maggiore adeguatezza di aule e laboratori alle esigenze relative all'erogazione di una didattica in qualità.	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
DIDATTICA	<b>A.2 Favorire lo sviluppo e il rafforzamento di solide prospettive occupazionali per i laureati</b>	<b>A.2.1</b> Facilitare l'accesso e la permanenza nel mondo del lavoro dei laureati	<b>A.2.1.1</b> Prosecuzione del proficuo e solido rapporto università-territorio, grazie al quale le opportunità di <b>tirocini e stage</b> (anche all'estero) sono in grado di coinvolgere un numero sempre crescente di aziende e studenti, favorendo il loro inserimento nel mondo del lavoro.	Registrazione delle attività di tirocinio e stage in tutte le sue fasi, con erogazione, elaborazione e analisi di questionari ad hoc rivolti a studente e azienda.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>A.2.1.2</b> Potenziamento ed estensione del coinvolgimento delle parti interessate per valutare esigenze culturali della società e del mondo del lavoro.	Maggiore partecipazione delle parti interessate.  Competenze e profili degli studenti maggiormente in linea con il mondo del lavoro	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
DIDATTICA	<b>A.3 Assicurare il consolidamento e incremento della dimensione internazionale dei CdS</b>	<b>A.3.1</b> Qualificare il profilo internazionale dei corsi di studio e aumentare il numero di studenti internazionali			

Si rinvia a Indicatori, Obiettivi strategici, Azioni pianificate e dettagli delle azioni della dimensione dell'**INTERNAZIONALIZZAZIONE**

## **B) RICERCA**

La ricerca scientifica ed il trasferimento dei suoi risultati alla società nel suo complesso sono due degli elementi distintivi dell'Università in generale e di quella di Modena e Reggio Emilia in particolare.

La ricerca scientifica deve, innanzitutto, **contribuire allo sviluppo del pensiero in tutte le sue discipline a favore dell'essere umano e della vita**. Deve, inoltre, essere strettamente legata alla **formazione delle nuove leve direttive** del paese, dato che è peculiare dell'Università che gli studenti completino la loro formazione curricolare con un'opera originale di indagine e approfondimento delle conoscenze nelle varie discipline. Tanto più sarà sviluppata e di avanguardia la ricerca di Ateneo tanto maggiore sarà l'apporto recato dai giovani, da esso formati, allo sviluppo tecnico, economico, culturale e sociale del paese.

**L'ateneo pone al centro della sua seconda missione un programma di sviluppo della ricerca scientifica**. Si tratta di azioni tese al perseguimento dell'avanzamento delle **conoscenze di base** e alla **formazione di nuovi ricercatori**, favorendo anche gli **aspetti applicativi**, finalizzati al trasferimento tecnologico alle imprese, alla partecipazione ai distretti industriali, alla creazione di *spin off*, alla stipula di contratti di ricerca con le imprese e alla realizzazione di laboratori specifici congiunti. Tutto questo per contribuire a un incremento di competitività del Paese.

Gli esiti del **percorso di accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio** (terminati con le visite della CEV dal 19 al 23 ottobre 2015) hanno riconosciuto, tra i punti di forza dell'Ateneo, un significativo radicamento dell'Ateneo nel contesto socio-economico territoriale. E' risultato invece tra le aree suscettibili di miglioramenti il consolidamento delle politiche delle azioni finalizzate al sistema di AQ per la ricerca, con la segnalazione della necessità che l'Ateneo intervenga in maniera più incisiva nell'individuazione di una strategia di ricerca con obiettivi chiaramente definiti.

Sono emerse diverse raccomandazioni della CEV, tra cui, si evidenziano:

- si raccomanda di rendere sistematica l'attività di gestione della ricerca e l'acquisizione delle risorse e dei servizi a essa necessari, in funzione delle chiare responsabilità individuate;
- si raccomanda di indicare con precisione i criteri e le modalità di distribuzione delle risorse per la ricerca ai dipartimenti (o strutture equivalente) e alle eventuali altre strutture di ricerca (ad es. strutture interdipartimentali, centri di ricerca, ecc.) con eventuale riferimento a criteri premiali basati sulla valutazione dei risultati della ricerca definiti dalla VQR e dalla SUA-RD;
- si raccomanda il Presidio di Qualità di tenere sotto controllo i risultati delle attività di ricerca, incluse le attività di Riesame, riportandone gli esiti agli Organi di Governo;
- si raccomandano gli Organi di Governo, i Dipartimenti, le strutture intermedie di prevedere processi e attività necessari a colmare gli eventuali scostamenti tra risultati attesi e risultati ottenuti.

**Obiettivi strategici dell'Ateneo per il triennio 2016-18 sono:**

**B.1 Promuovere la ricerca scientifica a livello territoriale e internazionale valorizzando i Dipartimenti come motori principali dello sviluppo della ricerca e centri autonomi all'interno di un quadro strategico di riferimento fornito dall'Ateneo.**

**B.2 Promuovere il reclutamento di giovani ricercatori qualificati.**

**Azioni relative all'obiettivo B.1**

### **B.1.1 Ottimizzazione delle attività di ricerca**

**B.1.1.1** VQR 2011-2014: Definizione di una strategia per ottimizzare la scelta dei prodotti di ricerca; verifica della coerenza tra VQR e SUA-RD

**B.1.1.2** SUA-RD 2016: Verifica dell'applicazione del sistema di gestione per la definizione di procedure e/o buone prassi di compilazione della SUA RD sulla ricerca dipartimentale; Supporto alla compilazione della SUA-RD

**B.1.1.3** Organizzazione di eventi di sensibilizzazione, finalizzati all'aumento del numero di docenti di Ateneo valutatori nei database nazionali e comunitari. Aumento della quota premiale ai Dipartimenti ai quali afferiscono docenti valutatori "attivi".

**B.1.1.4** Attribuzione di una dotazione annuale per il potenziamento dell'attività e di supporto alla progettazione scouting mirato presso i Dipartimenti; supporto alla scrittura dei progetti tramite n.3 assegni di ricerca.

**B.1.1.5** Attribuzione della quota premiale addizionale nella dotazione di fondi di ricerca dei Dipartimenti a seguito di dimostrazione del recupero di docenti "inattivi".

**B.1.1.6** Stipulare convenzioni istituzionali di ricerca

**B.1.1.7** Censimento e pianificazione dell'utilizzo comune delle attrezzature a disposizione dei ricercatori.

**B.1.1.8** Monitoraggio delle spese per la ricerca.

### **B.1.2 Reti interne di ricerca (composte da docenti di macrosettori ERC differenti)**

**B.1.2.1** Favorire la conoscenza delle competenze di Ateneo attraverso ricognizioni delle attività e organizzazione

di conferenze a tema sulle attività di ricerca in essere.

**B.1.2.2** Bandi finalizzati alla creazione di reti interne di ricerca (FAR).

**B.1.3 Reti nazionali e internazionali di ricerca**

**B.1.3.1** Ricognizione dei ricercatori attivi su temi di interesse regionale ed europeo e divulgazione dei risultati.

**B.1.3.2** Attribuzione di incarichi istituzionali a docenti per la rappresentanza di Ateneo in tavoli di lavoro nazionali e comunitari (tavoli di lavoro regionali, Cluster, PPI, JTI, Kich, ecc.).

**B.1.3.3** Rafforzamento dei rapporti tra l'Ateneo e gli Enti regionali e nazionali che abbiano anche sede a Bruxelles, finalizzato ad azioni di lobby.

**Azioni relative all'obiettivo B.2**

**B.2.1 Reclutamento di giovani ricercatori qualificati**

**B.2.1.1** Reclutamento di giovani qualificati tramite ruoli di ricercatore e/o assegni di ricerca a partire dall'anno 2017.

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE OB. STRATEGICO	METRICA	TARGET INDICATORE OB. STRATEGICO
RICERCA	<b>B.1) Promuovere la ricerca scientifica a livello territoriale e internazionale valorizzando i Dipartimenti come motori principali dello sviluppo della ricerca e centri autonomi all'interno di un quadro strategico di riferimento fornito dall'Ateneo</b>	<b>RIC. 1)</b> Esiti VQR 2011-2014		
		<b>RIC. 2)</b> Numero di prodotti in riviste del I quartile / Fascia A e B	Numero di prodotti sul totale di docenti e ricercatori	$\Delta > 0$ (rispetto alla media degli ultimi 5 anni)
		<b>RIC. 3)</b> Tasso di successo dei progetti competitivi UNIMORE	Rapporto tra progetti finanziati e progetti presentati	$\Delta > 0$ rispetto al trend consolidato UNIMORE normalizzato
		<b>RIC. 4)</b> Numero di pubblicazioni interdisciplinari congiunte tra macroaree ERC	Numero di pubblicazioni interdisciplinari congiunte tra macroaree ERC	In crescita rispetto al dato iniziale del 2016
		<b>RIC. 5)</b> Numero di prodotti pubblicati con coautori stranieri	Numero di prodotti pubblicati con coautori stranieri	$\Delta > 0$ rispetto l'anno precedente
		<b>RIC. 6)</b> Numero di docenti "inattivi" secondo definizione VQR	Numero di docenti inattivi sul totale di docenti e ricercatori	In diminuzione (di almeno il 50%) rispetto alla rilevazione del 2015
	<b>B.2) Promuovere il reclutamento di giovani ricercatori qualificati</b>	<b>RIC. 7)</b> Ricercatori di elevata qualificazione reclutati	Numero di posizioni di ricercatore a TD sub A e/o assegni di ricerca attivati in Ateneo.	Nel triennio: raggiungimento di un cofinanziamento delle posizioni pari a: 50% dall'esterno, 30% dall'Ateneo e 20% dai Dipartimenti

**OBIETTIVI STRATEGICI, AZIONI PIANIFICATE, RISULTATI ATTESI DELLE AZIONI PIANIFICATE E OBIETTIVI OPERATIVI ASSOCIATI**

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
RICERCA	<b>B.1) Promuovere la ricerca scientifica a livello territoriale e internazionale</b>	<b>B.1.1 Ottimizzazione delle attività di ricerca</b>	<b>B.1.1.1</b> VQR 2011-2014: Definizione di una strategia per ottimizzare la scelta dei prodotti di ricerca; verifica della coerenza tra VQR e SUA-RD	Massimizzare la qualità dei prodotti presentati	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>B.1.1.2</b> SUA-RD 2016: Verifica dell'applicazione del sistema di gestione per la definizione di procedure e/o buone prassi di compilazione della SUA RD sulla ricerca dipartimentale; Supporto alla compilazione della SUA-RD	Omogeneizzazione dei contenuti tra i diversi Dipartimenti e coerenza con i piani strategici e il riesame	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>B.1.1.3</b> Organizzazione di eventi di sensibilizzazione, finalizzati all'aumento del numero di docenti di Ateneo valutatori nei database nazionali e comunitari. Aumento della quota premiale ai Dipartimenti ai quali afferiscono docenti valutatori "attivi".	Aumento del numero di valutatori UNIMORE in banche dati ( $\Delta \geq 30\%$ )	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>B.1.1.4</b> Attribuzione di una dotazione annuale per il potenziamento dell'attività e di supporto alla progettazione scouting mirato presso i Dipartimenti; supporto alla scrittura dei progetti tramite n.3 assegni di ricerca.	Aumento del rapporto tra progetti finanziati e progetti presentati ( $\Delta$ positivo rispetto al trend consolidato UNIMORE normalizzato).  Aumento del numero di progetti presentati ( $\Delta \geq 15\%$ )  Aumento del numero di docenti coinvolti nei progetti presentati ( $\Delta \geq 20\%$ )	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>B.1.1.5</b> Attribuzione della quota premiale addizionale nella dotazione di fondi di ricerca dei Dipartimenti, a seguito di dimostrazione del recupero dei docenti "inattivi".	Diminuzione (di almeno il 50%) rispetto alla rilevazione del 2015	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>B.1.1.6</b> Stipulare convenzioni istituzionali di ricerca	Aumento del numero di convenzioni istituzionali di ricerca	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>B.1.1.7</b> Censimento e pianificazione dell'utilizzo comune delle attrezzature a disposizione dei ricercatori.	Ottimizzazione dell'utilizzo delle strumentazioni di ricerca a disposizione dei ricercatori.	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>B.1.1.8</b> Monitoraggio della spesa per la ricerca	Razionalizzazione nell'uso della	<i>SI VEDA</i>

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
				strumentazione.	L'ALLEGATO 8
		<b>B.1.2</b> Reti interne di ricerca (composte da docenti di macrosettori ERC differenti)	<b>B.1.2.1</b> Favorire la conoscenza delle competenze di Ateneo attraverso ricognizioni delle attività e organizzazione di conferenze a tema sulle attività di ricerca in essere	Incremento del numero di progetti interdisciplinari presentati su fondi di Ateneo e regionali ( $\Delta$ progetti $\geq$ 10%; $\Delta$ pubblicazioni su Fondi FAR $\geq$ 5%)	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>B.1.2.2</b> Bandi finalizzati alla creazione di reti interne di ricerca (FAR).	Vedi sopra	SI VEDA L'ALLEGATO 8
		<b>B.1.3</b> Reti nazionali e internazionali di ricerca	<b>B.1.3.1</b> Ricognizione dei ricercatori attivi su temi di interesse regionale ed europeo e divulgazione dei risultati	Aumento del numero di progetti congiunti presentati su base competitiva ( $\Delta \geq 0$ ).	SI VEDA L'ALLEGATO 8
				Aumento delle pubblicazioni congiunte di carattere interdisciplinare ( $\Delta > 0$ )	
			<b>B.1.3.2</b> Attribuzione di incarichi istituzionali a docenti per la rappresentanza di Ateneo in tavoli di lavoro nazionali e comunitari (tavoli di lavoro regionali, Cluster, PPI, JTI, Kich, ecc.).	Incremento della rappresentanza istituzionale di Ateneo nei tavoli di lavoro.  $\Delta$ incarichi in tavoli di lavoro istituzionali $\geq$ 20%  $\Delta$ progetti presentati $\geq$ 5%  $\Delta$ prodotti pubblicati con coautori stranieri $> 0\%$	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>B.1.3.3</b> Rafforzamento dei rapporti tra l'Ateneo e gli Enti regionali e nazionali che abbiano anche sede a Bruxelles, finalizzato ad azioni di lobby.	Incremento della rappresentanza di Ateneo in sede comunitaria.  Stipula di nuove convenzioni istituzionali con enti regionali e nazionali ( $\Delta > 0$ rispetto l'anno precedente).	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
RICERCA	<b>B.2) Promuovere il reclutamento di giovani ricercatori qualificati</b>	<b>B.2.1</b> Reclutamento di giovani ricercatori qualificati e/o assegnisti a partire dall'anno 2017	<b>B.2.1.1</b> Reclutamento di giovani qualificati tramite ruoli di ricercatore e/o assegni di ricerca a partire dall'anno 2017.	Attivazione di posizioni di ricercatore a TD sub A e/o assegni di ricerca per giovani di alto profilo scientifico, con comprovata esperienza internazionale con cofinanziamento da esterni (50%), dall'Ateneo (30%) e dai Dipartimenti (20%).	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>

## C) TERZA MISSIONE

### Premessa

Nell'ambito della presentazione delle Linee Strategiche 2016-18 (DL 43/2005) particolare rilevanza assume la dimensione relativa alla 'Terza Missione'. Essa riveste oggi, e rivestirà sempre più in futuro, un ruolo fondamentale sia laddove considerata *stand alone*, sia se valutata in strategica integrazione con le due dimensioni della Didattica e della Ricerca. La presenza sul territorio di riferimento di UNIMORE di istituzioni, pubbliche e private, con cui stabilire accordi e convenzioni nel campo della formazione, della ricerca e del trasferimento tecnologico rappresenta un'importante opportunità/pietra miliare, peraltro già attivamente esplorata ma da perfezionare e consolidare ulteriormente, in questa direzione.

UNIMORE, all'atto della redazione del presente Piano Integrato, pur nella consapevolezza di una previsione normativa al riguardo ancora parziale, riconosce la strategicità della Terza Missione e ne sottolinea l'importanza della valutazione sia come strumento di autodiagnosi e riesame interno di quanto svolto nei confronti delle comunità di riferimento, sia come vero e proprio strumento di rendicontazione esterna trasparente ed informata delle numerose attività a vantaggio di tutti gli *stakeholder*.

Un'efficace implementazione della Terza Missione richiede la predisposizione di un modello, o meglio di un programma, di sviluppo che individui gli obiettivi strategici, le azioni da intraprendere (con indicazione laddove possibile degli indicatori da monitorare), le risorse necessarie e i principali risultati attesi.

### Stato dell'arte

In UNIMORE è presente un'importante rete di collaborazioni con il territorio provinciale e regionale, collaborazioni che si esprimono in azioni e progetti che favoriscono il trasferimento dei risultati della ricerca, il sostegno alla creazione di nuove imprese che valorizzano il capitale umano e tecnologico dell'Università, la diffusione e la promozione dell'attività di ricerca svolta in ambito universitario, nonché la promozione delle competenze e dei laboratori in esso presenti.

La strategia di Terza Missione ad oggi perseguita e, da portare avanti, deve essere, come anticipato, coerente e funzionale alla strategia per la ricerca e per la didattica di Ateneo; in particolare la valorizzazione della ricerca va incrementata attraverso una politica che faciliti la creazione di imprese spin-off, aumenti le attività di consulenza e conto terzi (anche attraverso i Tecnopoli) e crei incubatori di imprese. Parallelamente occorre porre attenzione alla proprietà intellettuale al fine di incrementare i brevetti e il loro sfruttamento di proprietà dell'Ateneo. Per facilitare la penetrazione dell'Ateneo nel tessuto imprenditoriale occorre incrementare la rete attuale di collaborazioni con il territorio, facilitare la formazione continua, anche mediante la sperimentazione di modelli formativi innovativi, nonché il finanziamento di borse di studio di dottorato esterne e di dottorati industriali. L'obiettivo è di generare risultati spendibili sul mercato e sfruttare le competenze specialistiche e le esperienze didattiche al fine di creare iniziative di formazione permanente ad alto livello, da offrire all'esterno e da mettere a disposizione anche al personale interno che desideri professionalizzare le proprie competenze.

In UNIMORE sono infatti presenti competenze, professionalità, idee, progetti, prodotti che se opportunamente indirizzati all'esterno potranno risultare di enorme valore e il ritorno economico che potrà generarsi dalle attività di Terza Missione a sua volta potrà essere reinvestito in Ateneo.

Alla luce di quanto brevemente descritto UNIMORE possiede tutte le caratteristiche – di contesto territoriale, opportunità, spinta al cambiamento, propensione all'innovazione e competenze accademiche - per consolidare nell'arco temporale previsto dal presente Piano Integrato un efficace modello di sviluppo della Terza Missione e per diventare il punto d'incontro tra la cultura, la capacità di fare ricerca e le esigenze della società.

### Progetto Terza Missione

La Terza Missione potrà essere realizzata in modo compiuto solo attraverso l'attuazione di uno specifico progetto e, come anticipato, con la previsione di risorse dedicate e finalizzate al raggiungimento, nell'arco del triennio 2016-2018, degli obiettivi strategici o almeno al miglioramento di alcuni primari parametri e indicatori di partenza. A tal fine i passaggi operativi necessari possono essere:

- A. Definizione di un **modello organizzativo** di Terza Missione che preveda responsabilità chiare, processi e procedure definite e risorse dedicate;
  - diverse attività di Terza Missione richiedono contributi a livello Centrale e al tempo stesso i gestori delle attività di Terza Missione sono i Dipartimenti e i Centri; a tal fine la nomina dei Delegati della Terza Missione in Ateneo e la nomina dei Delegati di Terza Missione da parte dei 14 Dipartimenti

rappresenta un primo, ma non sufficiente, passaggio operativo in questa direzione;

- perseguire in modo più consapevole e strutturato le attività di Terza Missione significa individuare nuove responsabilità, sviluppare nuovi processi, porre in atto i cambiamenti strutturali e culturali necessari anche con personale motivato, nonché avviare e snellire procedure e decisioni al fine di aumentare l'interazione con i territori di riferimento.
- B. Individuazione degli ambiti di intervento attraverso una analitica mappatura/ricostruzione del **portafoglio di attività e di accordi attuali e prospettici** di Terza Missione, considerando – per le attività - anche quelle già censite dalla SUA-RD:
- creazione nel medio termine di un repertorio/osservatorio delle competenze da trasmettere alle imprese sia per mantenere i contatti con i soggetti esistenti al fine di garantire una relazione continuativa, sia per lo sviluppo di nuove relazioni;
    - il fine è quello di aumentare la penetrazione nel mercato ed offrire più servizi (anche con la collaborazione cross dai dipartimenti considerato il carattere multidisciplinare di UNIMORE) e promuovere momenti di confronto tra i Dipartimenti e le imprese per far emergere le effettive possibilità di collaborazione su progetti specifici.
  - Incremento dell'area degli accordi industriali sul territorio nazionale ed internazionale nonché dell'area degli accordi quadro con gli enti territoriali di riferimento.
- C. Esplorazione sistematica, mediante metodi e strumenti dell'academic engagement, di nuovi ambiti di intervento interdisciplinare, con l'obiettivo di incrementare le opportunità di trasferimento tecnologico, commerciale e non commerciale, relativamente a tutti i settori ERC, social sciences and humanities comprese:
- realizzazione di percorsi di interlocuzione strutturata università-imprese finalizzati alla elaborazione congiunta di traccianti di innovazione tecnica e gestionale;
  - realizzazione di laboratori università-imprese dedicati all'approfondimento operativo e all'applicazione di soluzioni innovative di business e di management.
- D. Definizione di un **piano di comunicazione ad hoc**
- organizzazione di eventi dedicati che consentano di aumentare il riconoscimento sull'esterno e facilitare il raggiungimento di una platea sempre più vasta di soggetti; tutto quanto concerne la comunicazione della Terza Missione dovrà essere coordinata con il Delegato alla comunicazione nell'ambito delle diverse iniziative di Ateneo;
- E. Implementazione di un **monitoraggio continuo** anche eventualmente attraverso un sistema di valutazione della performance su una prospettiva *multistakeholders* (monitorare la soddisfazione della relazione di scambio dell'Ateneo con ciascun stakeholder, sia nella prospettiva dell'Ateneo sia in quella dello stakeholder) delle diverse attività di Terza Missione.

Sarà compito dell'Ateneo monitorare lo stato di avanzamento delle attività di Terza Missione attraverso un riesame dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi prefissati.

Alcuni indicatori della Terza Missione sono infatti quantitativi (come sottolineato anche dall'ANVUR) e quindi di facile individuazione, interpretazione e valutazione/controllo ex-post. Esistono invece attività inerenti alla Terza Missione che non sono di così facile parametrizzazione e per le quali risulterà necessario prevedere ad esempio attività più sistematiche di analisi della soddisfazione dei diversi interlocutori di riferimento.

### **Obiettivi strategici**

Per la dimensione relativa alla 'Terza Missione' per il triennio 2016-2018 sono individuati i seguenti **obiettivi strategici**:

#### **C. 1. Potenziare e valorizzare il trasferimento tecnologico e i risultati della ricerca**

#### **C. 2. Potenziare e valorizzare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale e il rapporto con le strutture di intermediazione**

Per quanto concerne il **primo obiettivo** UNIMORE si propone di sviluppare sempre di più progetti di ricerca con ricadute economiche sul territorio, in un modello di scambio e interazioni continue tra l'Ateneo e le imprese. Il trasferimento tecnologico è sicuramente una di queste attività. A tal fine, si potranno prevedere momenti di incontro tra Ateneo e imprese affinché docenti e ricercatori possano innestare la capacità di applicare il metodo scientifico alla ricerca industriale. Lo scopo finale è quello di consolidare in misura ancora maggiore il ruolo di UNIMORE come partner del mondo economico e delle aziende, di riconoscerne le potenzialità affinché possa esprimere le proprie competenze al di fuori del proprio ambito divenendo un soggetto attivo sempre più ricercato per collaborazioni scientifiche e professionali.

Il **secondo obiettivo** è relativo alla valorizzazione del ruolo di UNIMORE nello svolgimento di attività ad alto impatto economico e sociale di supporto allo sviluppo del territorio e delle comunità di riferimento. L'obiettivo è di aumentare la penetrazione dell'Ateneo nel territorio con tutte le numerose e possibili attività di *Public Engagement*. UNIMORE come Ateneo multidisciplinare valorizzerà la propria capacità di produrre idee originali e di integrare conoscenze tra loro eterogenee.

#### **Dettaglio azioni per gli obiettivi strategici**

##### **Obiettivo C.1**

Per potenziare e sviluppare il trasferimento tecnologico e la valorizzazione della ricerca, UNIMORE intende sia attivare cicli di incontri per presentare ai possibili stakeholders le proprie attività di ricerca, sia organizzare per i propri ricercatori seminari finalizzati alla sensibilizzazione della proprietà intellettuale e della cultura di impresa.

Per aumentare la penetrazione nel mercato e promuovere momenti di confronto tra i Dipartimenti e le imprese e fare per far emergere le effettive possibilità di collaborazione su progetti specifici si immagina la creazione nel medio termine di un repertorio/osservatorio delle competenze da trasmettere alle imprese sia per mantenere i contatti con i soggetti esistenti al fine di garantire una relazione continuativa, sia per lo sviluppo di nuove relazioni; in modo analogo dovrà essere monitorata ed incrementata l'area degli accordi industriali sul territorio nazionale ed internazionale e quella degli accordi quadro con gli enti territoriali di riferimento.

Per aumentare i possibili contatti si intende anche istituire in ogni Dipartimento/Centro Interdipartimentale una pagina web dedicata alle referenze attive, elencando le collaborazioni con enti/aziende con i quali si sono stipulati accordi di ricerca applicata. Si svolgeranno anche incontri periodici finalizzati alla analisi dei bilanci e dei proventi derivanti dagli spin-off, start –up e dai brevetti.

Infine da non dimenticare l'importante presenza in Ateneo di una Scuola di Medicina che nel tempo ha creato le condizioni per lo sviluppo di diversi Centri di Ricerca Clinica che focalizzano l'attenzione sulla riconosciuta eccellenza dei ricercatori nella conduzione di trials clinici per protocolli terapeutici di grande interesse.

##### *Alcune azioni relative all'obiettivo C.1:*

- C.1.1 Organizzazione di eventi per facilitare i contatti tra domanda e offerta
- C.1.2 Organizzazione di cicli di seminari sulla proprietà intellettuale
- C.1.3 Organizzazione di cicli di eventi sulla cultura di impresa
- C.1.4 Istituzione di una pagina nei siti di dipartimento con l'indicazione delle "referenze" attive
- C.1.5 Istituzione e monitoraggio di un osservatorio delle competenze da trasmettere al mondo imprenditoriale
- C.1.6 Rivisitazione del modello di conto terzi

##### **Obiettivo C.2**

Le strutture di intermediazione e la Fondazione Universitaria Marco Biagi sono risorse attraverso le quali potenziare la comunicazione e le possibilità della Terza Missione. Si stipuleranno accordi creando Tavoli di lavoro in modo da operare sul territorio in modo sinergico condividendo metodi e obiettivi. Il ruolo di tutti i Comitati di indirizzo (CI), obbligatori e rilevanti per la Didattica, potrà essere ancor più valorizzato nell'ambito delle diverse iniziative di Terza Missione. Infatti ogni Comitato di Indirizzo in qualità di organo composto da docenti dei corsi di laurea e dalle 'Parti Interessate' (aziende, amministrazioni locali e/o nazionali, ordini e collegi professionali, ecc.) 'rappresentative' delle professionalità dei laureati svolge – e ancora più svolgerà in un prossimo futuro - molteplici e importanti funzioni. Nello specifico si ricordano le funzioni consultive, finalizzate ad identificare e monitorare gli obiettivi formativi dei corsi di laurea e le funzioni di controllo e di verifica relativamente alla progettazione e al monitoraggio dei tirocini. Si tratta di funzioni estremamente importanti in un'ottica che mira a rafforzare i rapporti di collaborazione tra l'Università e il mondo del lavoro e che ne 'formalizza' il dialogo e il confronto nell'intento di favorire l'espressione di esigenze e fabbisogni provenienti dal mondo della professione e dal contesto socio-economico in cui i corsi di laurea sono inseriti.

Si svilupperanno incontri sia a livello d'Ateneo sia di Dipartimento con enti/aziende finalizzati alla divulgazione dei risultati della ricerca in ambito Dottorati di ricerca per incrementare le borse di studio finanziate dall'esterno e quelle industriali.

Si incentiveranno incontri culturali e scientifici aperti alla cittadinanza in modo da avvicinare la popolazione all'operato dell'Università con ricadute positive sulla valorizzazione dell'Ateneo.

Anche l'attività di promozione culturale svolta attraverso i Musei sarà consolidata da contratti e convenzioni. I musei di Unimore testimoniano creatività, ingegnosità, interesse culturale di tutte le diverse componenti,

accademiche e non. Il patrimonio dei Musei Universitari è una riserva di ricchezze accumulate che interessa direttamente la comunità degli universitari e degli studenti, le loro credenze, i loro valori, i loro risultati, la loro funzione sociale e culturale, così come il modo di trasmissione del sapere e la facoltà di innovazione. Missione fondamentale per i Musei Universitari è quindi l'attivazione di un dialogo in rete tra essi ed uno aperto al contesto globale che faccia leva sull'identità specifica delle collezioni per promuovere un'apertura delle attività a pubblici differenziati.

*Alcune azioni relative all'obiettivo C.2:*

- C.2.1 Revisione del modello di relazione con le strutture di intermediazione per collaborazioni sinergiche.
- C.2.2 Creazione e diffusione del modello di *Public Engagement*.
- C.2.3 Sensibilizzazione delle strutture relativamente all'attività di reinvestimento del fund raising.
- C.2.4 Diffusione della cultura museale

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE OB. STRATEGICO	METRICA	TARGET INDICATORE OB. STRATEGICO
TERZA MISSIONE	<b>C.1) Potenziare e valorizzare il trasferimento tecnologico e i risultati della ricerca</b>	<b>TM.1)</b> Numero di spin off	Numero di spin off con bilanci attivi e/o di particolare rilevanza strategica per UNIMORE	Stabilizzazione del numero di spin off
		<b>TM.2)</b> Convenzioni di innovazione specifiche attivate tra i Dipartimenti, imprese e istituzioni	Numero di convenzioni specifiche di innovazione attivate tra i Dipartimenti, imprese e istituzioni	$\Delta \geq 0$ triennale rispetto al primo monitoraggio del 2016 sul dato relativo alle sottoscrizioni del 2015
		<b>TM.3)</b> Entrate conto terzi	Fondi conto terzi sul totale delle entrate	Aumento della raccolta dei finanziamenti conto terzi ( $\Delta > 5\%$ ) e mantenimento nel triennio
		<b>TM.4)</b> Collaborazioni tra dottorato di ricerca e mondo del lavoro	Numero di borse finanziate da imprese e numero di dottorati industriali attivati	Mantenimento
		<b>TM.5)</b> Numero di trial clinici	Entrate derivanti dai trial clinici	Aumento nel triennio delle entrate ( $\Delta \geq 5\%$ )
	<b>C.2) Potenziare e valorizzazione le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale e il rapporto con le strutture di intermediazione</b>	<b>TM.6)</b> Numero di borse di dottorato finanziate dall'esterno		Mantenimento delle borse del XXX ciclo
		<b>TM.7)</b> Definizione del modello di relazione con soggetti di intermediazione	Definizione del modello	Stipula degli accordi nel triennio.
		<b>TM.8)</b> <i>Public Engagement</i> : definizione del modello di Public Engagement (PE) per l'Ateneo	Definizione del modello	Numero di eventi secondo il modello di PE
		<b>TM.9)</b> Diffusione delle iniziative culturali svolte attraverso i musei universitari	Numero presenze nei musei universitari	Aumento nel medio termine delle presenze nei musei universitari (se rilevato in precedenza)

## OBIETTIVI STRATEGICI, AZIONI PIANIFICATE, RISULTATI ATTESI DELLE AZIONI PIANIFICATE E OBIETTIVI OPERATIVI ASSOCIATI.

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
TERZA MISSIONE	<b>C.1) Potenziare e valorizzare il trasferimento tecnologico e i risultati della ricerca</b>	<b>C.1.1</b> Organizzazione di eventi per facilitare i contatti tra domanda e offerta	<b>C.1.1.1</b> Si organizzeranno nei dipartimenti incontri tra i ricercatori e le imprese al fine di far conoscere i risultati delle ricerche di UNIMORE a possibili clienti.	Aumento dei contatti tra ricercatori dell'Ateneo e imprese (numero di richieste di finanziamento presentate su base negoziale – contratti commerciali; ricerca commissionata prestazioni a tariffario, attività didattica in conto terzi).	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
		<b>C.1.2</b> Organizzazione di cicli di seminari sulla proprietà intellettuale	<b>C.1.2.1</b> Si chiameranno docenti esperti nel settore della proprietà intellettuale in modo da sensibilizzare maggiormente i ricercatori e il personale tecnico-amministrativo al valore della proprietà intellettuale.	Aumento del valore dei contratti di ricerca applicata Aumento dei brevetti	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
		<b>C.1.3</b> Organizzazione di cicli di eventi sulla cultura di impresa	<b>C.1.3.1</b> Si organizzeranno in Ateneo e presso i Dipartimenti seminari e eventi sulla cultura di impresa per sensibilizzare il personale docente e tecnico-amministrativo sulla possibilità di creare imprese a partire dai risultati delle ricerche.	Aumento di spin-off e start up	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
		<b>C.1.4</b> Istituzione di una pagina nei siti di dipartimento con l'indicazione delle "referenze" attive	<b>C.1.4.1</b> Per rendere maggiormente visibile l'attività svolta dei dipartimenti si vuole progettare una pagina web sui siti dei dipartimenti con le referenze attive con le quali il dipartimento collabora.	Maggiore trasparenza verso l'esterno delle attività svolte. Aumento dei contatti e del numero dei contratti commerciali	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
		<b>C.1.5</b> Istituzione e monitoraggio di un osservatorio delle competenze da trasmettere al mondo imprenditoriale	<b>C.1.5.1</b> Creazione, con la collaborazione di tutti i Dipartimenti e Centri, e attraverso specifici format/template, di portafogli di competenze di interesse per le relazioni imprenditoriali, sociali, culturali, istituzionali presenti, e soprattutto per lo sviluppo di un potenziale ancora inesplorato; si tratta di un vero e proprio progetto per il quale dovranno definirsi tempistiche, risorse da coinvolgere, etc. anche al fine di razionalizzare l'esistente.	Aumento nel triennio dei volumi con le relazioni esistenti Sviluppo quali-quantitativo di nuovi contatti – nuove aziende target - in tutti gli ambiti in cui Unimore possiede competenze distintive (oggi l'interdisciplinarietà di Unimore presenta know how specifici in molteplici aree: Tecnologica, Scienze della vita, Medicina, Società e Scienze).	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
		<b>C.1.6</b> Rivisitazione del modello di conto terzi	<b>C.1.6.1</b> Revisione del Regolamento; revisione del "contratto standard".	Estensione dell'adozione del modello di conto terzi ad una più ampia platea di docenti.	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
TERZA MISSIONE	<b>C.2) Potenziare e valorizzazione le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale e il rapporto con le strutture di intermediazione</b>	<b>C.2.1</b> Revisione del modello di relazione con le strutture di intermediazione	<b>C.2.1.1.</b> Istituzione del Tavolo di lavoro con le strutture di intermediazione per collaborazioni sinergiche.	Aumento dei proventi derivanti dalla collaborazione con le strutture di intermediazione.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
				Aumento delle nuove imprese nate dalla collaborazione con le strutture di intermediazione.	
			<b>C.2.1.2</b> Definizione del modello di relazione con le strutture di intermediazione	Aumento della capacità di fund raising per spin off e start up dell'Ateneo. <i>Vedi sopra</i>	SI VEDA L'ALLEGATO 8
		<b>C.2.2</b> Creazione e diffusione del modello del <i>Public Engagement</i>	<b>C.2.2.1</b> Definizione del modello di Public Engagement (PE) per l'Ateneo	Realizzazione di eventi secondo il modello di PE	SI VEDA L'ALLEGATO 8
		<b>C.2.3</b> Sensibilizzazione delle strutture relativamente all'attività di reinvestimento del fund raising	<b>C.2.3.1</b> Sviluppo di progetti di sensibilizzazione e incentivazione	Incremento nel medio termine dei fondi reinvestiti nelle strutture	SI VEDA L'ALLEGATO 8
	<b>C.2.4</b> Diffusione della cultura museale	<b>C.2.4.1</b> Coinvolgimento delle Scuole medie e inferiori	Maggiore diffusione della cultura museale e valorizzazione nel medio termine del patrimonio dei musei universitari	SI VEDA L'ALLEGATO 8	
		<b>C.2.4.2</b> Eventi culturali per sensibilizzare la cittadinanza sui musei universitari	<i>Vedi sopra</i>	SI VEDA L'ALLEGATO 8	

## **D) INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Gli obiettivi politici delle azioni di internazionalizzazione in atto all'Università di Modena e Reggio Emilia sono stati elaborati attraverso l'analisi di rilevanti documenti della Comunità Europea quali "Implementation Report 2015" (Processo di Bologna), "Mobility and Internationalisation" (workshop BfUG), studi dell'EUA (European University Association) e della IAU (International Association of Universities) e gli indicatori elaborati nell'ambito del progetto europeo "Indicators for mapping and profiling of internationalisation" (IMPI) e del documento CRUI sull'internazionalizzazione e infine tenendo conto delle priorità e delle indicazioni del comunicato di Yerevan ("European approach for the quality Assurance of Joint Programs").

La strategia d'internazionalizzazione messa in atto si basa sulle "azioni paese", ovvero stabilire collaborazioni di partnership con paesi della comunità Europea e stranieri quali la Cina, Vietnam, India, Russia, Brasile, Africa. Tali azioni paese prevedono accordi di UNIMORE con università straniere e industrie che hanno localizzato all'estero le attività produttive e commerciali. Questa strategia si inserisce coerentemente con le prospettive di sviluppo dell'Ateneo in quanto tiene conto delle caratteristiche del territorio e quindi delle strutture produttive, delle politiche locali e quindi dei servizi, delle competenze sviluppate ad UNIMORE nei diversi ambiti di ricerca e di insegnamento ma anche gestionali e delle caratteristiche delle Istituzioni partner.

### **Obiettivi strategici**

Prendendo spunto dai documenti sopra citati declinandoli nel contesto di UNIMORE e in linea con le attività programmate dal gennaio del 2014, gli obiettivi strategici sono i seguenti

- D.1. Internazionalizzazione dell'offerta formativa sui tre cicli**
- D.2. Internazionalizzazione della ricerca**
- D.3. internazionalizzazione e mobilità del corpo studentesco**
- D.4. internazionalizzazione e mobilità del corpo docente**

### **Azioni relative all'obiettivo D.1)**

#### **D.1.1 Consolidamento dei corsi di studio in lingua inglese già avviati ed implementazione**

Nel triennio, oltre ai quattro corsi di LM in lingua inglese già presenti nell'offerta dell'a.a. 2015/16, è prevista l'attivazione di **un altro corso erogato interamente in lingua**. Si istituiranno **master internazionali** tenuti in lingua inglese, tra cui l'attuale Master del veicolo. E' in programmazione un Master Internazionale sul modello educativo Reggio Children. Collaborazione fra UNIMORE, Reggio Children e Università e scuole superiori Vietnamite. Inoltre, in collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo, saranno programmati corsi di lingue straniere, in particolare inglese, con rilascio agli studenti dei CdS di certificazioni linguistiche internazionali.

Saranno perfezionati **accordi di doppi titoli e titoli congiunti** con Università vietnamite, Cinesi e Indiane e verranno potenziati i *tutorials* per **l'insegnamento in lingua inglese dedicati ai docenti**, con particolare riguardo a quelli dei CdS erogati in lingua, ma aperto a tutti i docenti interessati ad erogare anche singoli insegnamenti in lingua inglese. I docenti saranno affiancati e coadiuvati da esperti per gli aspetti di approfondimento linguistico e per quelli più squisitamente docimologici e di costruzione di lezioni in lingua.

#### **D.1.2 Qualificazione del profilo del personale docente e ricercatore straniero impegnato sugli insegnamenti in lingua straniera**

Le azioni sono mirate all'attivazione di collaborazioni sia per la didattica, sia per la ricerca, con **visiting professor** (docenti e ricercatori con comprovata esperienza didattica, afferenti a Università straniere) da incardinare nei CdS, ai quali verranno assegnate attività didattiche (seminari e/o moduli formativi) in lingua all'interno dei percorsi formativi, in particolare nelle lauree magistrali in lingua inglese, ma anche nei corsi di dottorato di ricerca.

Verrà assegnato un contributo a Docenti appartenenti a istituzioni straniere finalizzato a qualificare ed ampliare l'offerta didattica dell'Ateneo sui corsi di Laurea Magistrale in lingua inglese. La chiamata è rivolta ai Dipartimenti dell'Ateneo in cui sono incardinati i Corsi di Laurea Magistrale in lingua inglese e prevede l'attribuzione di un contributo per l'attivazione di contratti di insegnamento (uno per ciascun Dipartimento) a Docenti di chiara fama (Visiting professor) ai sensi dell'art.23 comma 3 della Legge 240/210. I docenti acquisiranno la titolarità di insegnamento e garantiranno la loro permanenza in Ateneo per il semestre in cui è previsto l'insegnamento ed inoltre dovranno garantire anche la presenza agli appelli di esame previsti. In Ateneo ci saranno anche Visiting Professor "Long Visit (3 mesi)", per cui verrà attribuito un contributo a Docenti appartenenti a istituzioni straniere finalizzato a qualificare ed ampliare l'offerta didattica dell'Ateneo sui corsi di Laurea Magistrale e sui corsi di dottorato di ricerca. I docenti dovranno garantire una permanenza in Ateneo di 3 mesi per lo svolgimento di attività didattiche e seminariali.

## **Azioni relative all'obiettivo D.2)**

### **D.2.1 Aumentare la capacità di attrazione internazionale nelle strutture di ricerca**

Rilevanti a questo proposito sono le iniziative dei corsi di Dottorato di UNIMORE per il **reclutamento di PhD stranieri** e gli accordi che i Dipartimenti hanno attivato per l'attivazione di **corsi di dottorato internazionale**, tra cui si segnalano gli accordi tra il DISMI – Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria e il CERN di Ginevra, gli accordi tra il Dipartimento di ingegneria di Modena "Enzo Ferrari" e l'Università di Telaviv sulla sicurezza Informatica e la Fuzhou University in Cina per l'attivazione di un corso di dottorato Internazionale di Ingegneria industriale e del territorio e, infine, gli accordi tra il corso di dottorato in Medicina Clinica e Sperimentale e Astrazeneca AB in Svezia.

**Reti e networking:** la politica di Ateneo prevede la creazione di **centri internazionali in grado di favorire la ricerca internazionale** anche attraverso la richiesta di Dottorati Europei o Internazionali, anche di tipo industriale, Cost action, master internazionali e la partecipazione ai bandi di ricerca di Horizon 2020. La collaborazione con aziende nazionali e Internazionali favorirà questa azione.

Sarà istituito un **Centro internazionale di Storia delle Idee** con un board internazionale, dedicato allo studio delle relazioni tra pensiero filosofico, storia della scienza e storia della cultura: si uniscono più competenze (Dipartimento di Educazione e Scienze Umane, Ingegneria "Enzo Ferrari" e Scienze della Vita) al fine di innovare lo sviluppo considerando i diversi punti di vista.

## **Azioni relative all'obiettivo D.3)**

### **D.3.1 Rafforzamento dell'efficacia dell'azione di reclutamento di studenti stranieri per i Cds in lingua inglese**

Nell'a.a. 2015/16 l'offerta di UNIMORE prevedeva n. 4 corsi di laurea magistrale interamente erogati in lingua inglese e n. 52 insegnamenti singoli in lingua inglese in corsi di studio erogati in italiano. Per poter garantire un elevato grado di attrattività di tali nuovi corsi è stata prevista una apposita piattaforma, completamente online, finalizzata ad una preventiva valutazione delle candidature che dovrebbe facilitare e sensibilizzare gli studenti interessati. Il programma, compatibilmente con la disponibilità delle strutture didattiche, prevede la pubblicazione già in marzo dell'offerta e della conseguente piattaforma. Per garantire l'efficacia di questi strumenti appare essenziale attendersi da parte delle strutture didattiche: un'attenta pianificazione dei contingenti di studenti extra-EU accoglibili, appositi criteri di valutazione attraverso la SUA, popolamento dell'offerta in lingua. Ai fini della frequenza di studenti stranieri ai corsi erogati in lingua inglese è richiesta apposita certificazione linguistica.

L'efficacia dell'offerta erogata in lingua inglese sarà implementata anche attraverso la collaborazione di agenzie internazionali di reclutamento opportunamente selezionate.

### **D.3.2 Rafforzare il reclutamento di studenti stranieri nei corsi di studio in italiano di UNIMORE**

Questa azione prevede il reclutamento di studenti stranieri per i Corsi di Studio in italiano dell'Ateneo. La conoscenza della lingua italiana è requisito per l'ammissione; a tal fine i corsi di Italiano sono erogati dal Centro Linguistico di Ateneo e riguardano fundamentalmente il programma Marco Polo – Turandot per gli studenti Cinesi e il programma Studenti senza frontiere per gli studenti Brasiliani. Per il reclutamento di studenti Vietnamiti UNIMORE ha collaborato con l'Ambasciata, il Consolato e i dipartimenti di Italianistica di Hanoi e Saigon in Vietnam, con le scuole Le Hong Phong High School di Saigon e le VinSchool di Hanoi per l'attivazione di corsi di lingua Italiana in Vietnam e quindi il reclutamento nei Corsi di studio triennali.

#### ***Marco Polo – Turandot***

Per quanto concerne le attività del Programma Marco/Polo Turandot si ridefiniscono le attività connesse al Programma, sia per quanto riguarda gli aspetti strategici in generale, sia per ciò che concerne gli aspetti didattici, gestionali e finanziari. Per il 2017 e per il 2018, in virtù delle mutate condizioni della durata del corso che può essere di 8 o 10 mesi, verrà rivisto al rialzo il costo del corso di lingua Italiana sia in virtù della qualità del programma didattico che UNIMORE offre e che permette agli studenti di ottenere la certificazione internazionale CILS per la lingua italiana, sia per l'allineamento ai prezzi di mercato a livello nazionale. Le previsioni per i due anni indicati sono di circa 100/150 studenti all'anno cercando di incrementare la quota di pre-iscritti presso l'Ateneo che diano adeguate garanzie di qualità, come ad esempio un Gao Kao superiore a 450.

#### ***Orientamento/reclutamento in Cina per le scuole superiori:***

Progetto Scuola Hongyu. One-year International Project: il Progetto ha come fine principale l'insegnamento della lingua italiana a studenti cinesi presso la Hongyu School - Cina, finalizzato alla successiva iscrizione universitaria presso UNIMORE. UNIMORE mette a disposizione della Hongyu docenti che si recheranno in Cina per la somministrazione di test di valutazione, orientamento, somministrazione di moduli didattici - rudimenti - in ambito economico ed ingegneristico (Master class di una settimana circa effettuato a più riprese nell'arco di un anno). Queste scuole erogano lezioni in italiano.

### **D.3.3 Promozione della mobilità studentesca internazionale**

Le azioni di promozione della mobilità studentesca prevedono la promozione e la diffusione delle opportunità offerte da Erasmus Plus e MORE Overseas al fine di incrementare il numero di studenti coinvolti in programmi di mobilità studentesca internazionale, condizionatamente alle risorse umane e finanziarie di cui al Piano proposto e discusso nella Seduta del CdA del 22/5/2015. In particolare, vista l'apertura dell'Erasmus plus ai Paesi partner localizzati in tutto il mondo e considerata la possibilità offerta a studenti e docenti universitari di trascorrere un periodo di studio o docenza nei cinque continenti (incoming e outgoing), UNIMORE intende sviluppare le Azioni di mobilità extra europee attraverso l'International Credit Mobility - KA107 in particolare con il Vietnam, la Cina, il Brasile, l'Australia, Hong Kong e gli Stati Uniti (con cui sono già in atto consolidate collaborazioni strategiche nell'ottica dell'internazionalizzazione) e, attraverso l'adesione al Consorzio Interuniversitario UNIMED, con l'area dei Balcani. Verranno valutati progetti internazionali e collaborazioni solide con altri Paesi, sia dal punto di vista della ricerca sia della didattica da sviluppare sempre nell'ambito dell'International Credit Mobility.

### **Azioni relative all'obiettivo D.4)**

#### **D.4.1 Promozione dell'internazionalizzazione e della mobilità del corpo docente**

Al fine di favorire la mobilità del personale docente e ricercatore, si proseguirà l'impegno verso l'organizzazione di corsi di perfezionamento all'estero che vedono la partecipazione di docenti di UNIMORE (per quest'anno è stato programmato un corso di perfezionamento per quadri intermedi in Vietnam in collaborazione con la Ditta Bonfiglioli e docenti del Dipartimento di Ingegneria di Modena "Enzo Ferrari"). Sarà curata la partecipazione a iniziative mirate, come il China Study Tour, in collaborazione con l'Associazione Progetto Cina e l'Università cinese di UIBE, con il coinvolgimento di 30 studenti di UNIMORE e docenti del Dipartimento di Economia "Marco Biagi". Altra iniziativa di UNIMORE sempre in collaborazione con l'Associazione Progetto Cina e il Dipartimento di Economia è il **Master Internazionale su Emerging Markets (MEM)** che si terrà a Pechino. Entrambe le iniziative favoriranno contatti con Università Cinesi di Pechino e Shanghai e l'attivazione di tirocini internazionali con aziende Italiane che hanno localizzato la loro produzione o la loro attività commerciale in Cina.

Ulteriori azioni indispensabili come strumenti per il raggiungimento degli obiettivi dell'internazionalizzazione dell'Ateneo sono:

- ✓ **l'internazionalizzazione dell'organizzazione**, che ha previsto dall'anno 2015 l'attivazione dello sportello "International Wellcome desk" affidato ad esterni (Spin-off dell'Università di Verona) che si occupa dell'accettazione degli studenti stranieri ed eroga servizi. La formazione del personale interno diventa un prerequisito fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell'internazionalizzazione dell'Ateneo, per poter affiancare lo spin-off nelle attività dedicate e rendersi autonomi per un futuro.
- ✓ **Cooperazione e trasferimento di conoscenza**: UNIMORE è impegnata in collaborazione con le realtà territoriali, Comune di Modena e Comune di Reggio Emilia, in attività di cooperazione con paesi Africani e Sud Americani con corsi di formazione e master per la professionalizzazione di quadri intermedi attraverso il trasferimento di conoscenze in ambito agrario, ingegneristico, informatico ed economico.
- ✓ **Promozione e comunicazione**: si realizzerà il sito web di Ateneo in lingua inglese, dopo che di recente è stata curata la realizzazione della sezione "International Students".

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE OB. STRATEGICO	METRICA	TARGET INDICATORE OB. STRATEGICO
INTERNAZIONALIZZAZIONE	<b>D.1) Internazionalizzazione dell'offerta formativa sui tre cicli</b>	<b>INT. 1)</b> Numero di corsi offerti integralmente in lingua straniera	Numero di corsi di secondo livello accreditati per il triennio, offerti integralmente in lingua straniera	Nel triennio: 5
		<b>INT. 2)</b> Corsi a doppio titolo e a titolo congiunto attivati	Numero corsi di studio accreditati, internazionali con titolo congiunto, titolo doppio o multiplo.	Anno 2016-17: 2 (oltre a quelli già attivati con la Repubblica di San Marino)
		<b>INT. 3)</b> Percentuale di crediti ottenuti all'estero sul totale dei crediti	Numero totale di CFU acquisiti all'estero (in atenei stranieri o per stage svolti all'estero) sul totale dei CFU acquisiti dagli iscritti	≥1,5%
		<b>INT. 4)</b> Numero di visiting professor selezionati	Docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor) cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre mesi	≥3
		<b>INT.5)</b> Numero di studenti stranieri (con cittadinanza straniera) iscritti ai corsi di studio UNIMORE	Numero di studenti con cittadinanza non italiana iscritti ai corsi di studio UNIMORE	+100 studenti iscritti
	<b>D.2) Internazionalizzazione della ricerca</b>	<b>INT. 6)</b> Grado di internazionalizzazione del dottorato di ricerca	Grado di internazionalizzazione del dottorato (da FFO)	≥ 1%
		<b>INT. 7)</b> Numero di assegnisti di ricerca con nazionalità non italiana	Numero di assegnisti di ricerca con nazionalità non italiana in servizio al 31/12 dell'anno t	≥ 13
	<b>D.3) Internazionalizzazione e mobilità del corpo studentesco</b>	<b>INT. 8)</b> Numero di studenti coinvolti in programmi di mobilità europea ed extraeuropea (in uscita e in entrata)	Numero di studenti coinvolti in programmi di mobilità europea ed extraeuropea (in uscita e in entrata) nell'a.a t/t+1	Uscita: ≥ 500 Entrata: ≥ 300

## OBIETTIVI STRATEGICI, AZIONI PIANIFICATE, RISULTATI ATTESI DELLE AZIONI PIANIFICATE E OBIETTIVI OPERATIVI ASSOCIATI

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
INTERNAZIONALIZZAZIONE	D.1) Internazionalizzazione dell'offerta formativa sui tre cicli	D.1.1 Consolidamento dei corsi di studio in lingua inglese già avviati e implementazione	D.1.1.1 Eventuale attivazione di un ulteriore <b>corso di studio erogato interamente in lingua inglese</b> (che si andrebbe ad aggiungere ai 4 corsi di LM in lingua inglese dell'offerta 2015/16)	Offerta formativa che include n.5 corsi di studio erogati interamente in lingua inglese nel triennio.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			D.1.1.2 Attivazione di <b>master internazionali tenuti in lingua inglese</b> . Tra gli altri si valuterà l'opportunità di attivare un master internazionale sul modello educativo Reggio Children e l'attivazione dell'attuale Master del Veicolo con lezioni in lingua inglese. Propedeutici all'attivazione sono tutti i rapporti e le collaborazioni tra l'Ateneo e i docenti e specialisti di azienda di altri paesi, per garantire una chiara caratura internazionale ai master.	Attivazione di n.2 master in lingua inglese + 1 master internazionale	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			D.1.1.3 Perfezionamento di accordi di <b>doppi titoli e titoli congiunti</b> con università straniere.	Definizione agreements con partner stranieri e attivazione doppi titoli e titoli congiunti	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			D.1.1.4 Potenziamento di <i>tutorials</i> per l'insegnamento in lingua inglese dedicati ai docenti, con particolare riguardo a quelli dei CdS di cui sopra, ma aperto a tutti i docenti interessati ad erogare anche singoli insegnamenti in lingua inglese. I docenti saranno affiancati e coadiuvati da esperti per gli aspetti di approfondimento linguistico e per quelli più squisitamente docimologici e di costruzione di lezioni in lingua	Realizzazione di affiancamento ai docenti per migliorare l'insegnamento in lingua inglese.  Miglioramento della didattica erogata in lingua inglese (tramite indagini).	SI VEDA L'ALLEGATO 8
		D.1.2 Qualificazione del profilo del personale docente e ricercatore straniero impegnato sugli insegnamenti in lingua straniera	D.1.2.1 Attivazione di collaborazioni sia per la ricerca sia per la didattica con <b>visiting professor</b> (docenti e ricercatori con comprovata esperienza didattica, afferenti a università straniere) chiamati a collaborare con i Dipartimenti dell'Ateneo per lo svolgimento di attività didattiche (seminari e/o moduli formativi) in lingua inglese, sui corsi di LM e sui dottorati di ricerca.	Incardinamento di visiting professor nei corsi di studio	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
INTERNAZIONALI ZZAZIONE	<b>D.2) Internazionalizzazione della ricerca</b>	<b>D.2.1</b> Aumentare la capacità di attrazione internazionale nelle strutture di ricerca	<b>D.2.1.1</b> Prosecuzione delle iniziative delle Scuole di Dottorato per il reclutamento di <b>dottorandi di ricerca con nazionalità non italiana</b>	Reclutamento di almeno 11 dottorandi con titolo conseguito all'estero	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>D.2.1.2</b> Attivazione di <b>corsi di dottorato internazionali</b>	Attivazione di dottorati internazionali già dal XXXII ciclo	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>D.2.1.3</b> Istituzione di <b>Centri internazionali per la ricerca</b>	Istituzione di un centro internazionale per la ricerca	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
INTERNAZIONALIZZAZIONE	<b>D.3) Internazionalizzazione del corpo studentesco</b>	<b>D.3.1</b> Rafforzamento dell'efficacia dell'azione di reclutamento di studenti stranieri per i Cds in lingua inglese	<b>D.3.1.1</b> Realizzazione di azioni di reclutamento di studenti stranieri per la frequenza ai <b>corsi di laurea magistrale in lingua inglese e ai singoli insegnamenti in lingua</b> , attraverso il supporto di agenzie internazionali di reclutamento opportunamente selezionate.	Aumento degli stranieri con titolo conseguito all'estero nei corsi di studio erogati in lingua straniera ( $\geq 9\%$ del totale degli iscritti agli stessi cds)	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>D.3.1.2</b> Pianificazione attenta dei contingenti di studenti extra-UE accoglibili, definizione di appositi criteri di valutazione attraverso la SUA e popolamento dell'offerta in lingua.	Pubblicazione dell'offerta in lingua già nel mese di aprile.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>D.3.1.3</b> Partecipazione e promozione ai saloni dell'educazione per le istituzioni di istruzione superiore.	Aumento dell'attrattività di UNIMORE	SI VEDA L'ALLEGATO 8
		<b>D.3.2</b> Rafforzare il reclutamento di studenti stranieri per i corsi di studio in italiano	<b>D.3.2.1</b> Ridefinizione attività del <b>Programma Marco Polo – Turandot</b> (corsi di lingua italiana per studenti cinesi)	Aumento della quota di studenti pre-iscritti presso l'Ateneo (100 studenti l'anno) rispetto alla numerosità della classe	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>D.3.2.2</b> Prosecuzione dell'offerta di <b>corsi di lingua italiana</b> a cura del Centro Linguistico di Ateneo (principalmente per il programma Marco Polo – Turandot per gli studenti cinesi e programma Studenti senza Frontiere per gli studenti brasiliani).	Aumento della quota di studenti coinvolti	SI VEDA L'ALLEGATO 8
	<b>D.3.2.3</b> Prosecuzione del progetto di orientamento / reclutamento in Cina per le scuole superiori <b>"Progetto Scuola Hongyu, One-year International Project"</b> .	Aumento del numero di studenti cinesi reclutati e formati in Cina e iscritti successivamente a UNIMORE.	SI VEDA L'ALLEGATO 8		

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
		<b>D.3.3</b> Promozione della mobilità studentesca internazionale	<b>D.3.3.1</b> Promozione e diffusione delle azioni Erasmus Plus e MORE Overseas. Sviluppo delle azioni di mobilità extra-europee attraverso l'International Credit Mobility – KA107 (con Vietnam, Cina, Brasile, Australia, Hong Kong e Stati Uniti) e consorzio universitario UNIMED (area dei Balcani).	Aumentare il numero di studenti coinvolti in programmi di mobilità studentesca internazionale.	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>D.3.3.2</b> Promozione di stage e tirocini internazionali, con intensificazione dei rapporti con le imprese italiane all'estero	Intensificazione dei rapporti con le imprese italiane con sedi all'estero.  Aumento del numero di studenti che hanno svolto stage o tirocini all'estero.	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
INTERNAZIONALIZZAZIONE	<b>D.4) Internazionalizzazione del corpo docente</b>	<b>D.4.1</b> Promozione dell'internazionalizzazione e della mobilità del corpo docente	<b>D.4.1.1</b> Mobilità di docenti per l'insegnamento nell'ambito del programma Erasmus Plus	Attivazione master internazionali.  Aumento del numero di corsi organizzati all'estero con la partecipazione di docenti di UNIMORE.	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>D.4.1.2</b> Partecipazione a eventi mirati per la mobilità del personale docente	Maggiore sensibilizzazione del corpo docente.	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>

## **E) SERVIZI PER GLI STUDENTI**

Il ruolo dello studente è centrale per UNIMORE e tutte le azioni necessarie per valorizzarne la partecipazione e il pieno coinvolgimento nella vita universitaria sono uno degli *asset* principali del Piano integrato dell'Ateneo. In particolare, come definito dalla Politica di Ateneo per i servizi agli studenti, l'impegno è rivolto alla realizzazione di condizioni interne favorevoli alla formazione e alla crescita culturale dello studente.

Obiettivi strategici dell'Ateneo per il triennio 2016-18 sono rivolti a queste direttrici principali:

**E.1** Rafforzare le azioni di **orientamento** durante tutto il percorso degli studi;

**E.2** Migliorare l'offerta di **servizi all'avanguardia** agli studenti e alla comunità accademica e **perseguire una forte innovazione didattica e metodologica**;

**E.3** Garantire la **tutela del diritto allo studio**.

Le azioni che, per ogni obiettivo, verranno intraprese sono le seguenti.

### **Obiettivo E.1 – Orientamento**

#### **E.1.1 Azioni per l'orientamento in ingresso**

L'Ateneo proseguirà nel rafforzamento delle azioni di orientamento durante tutto il percorso degli studi, con una particolare attenzione all'orientamento in ingresso e al tutorato in itinere dedicato in particolare alla riduzione dell'abbandono degli studi tra 1° e secondo anno.

**E.1.1.1** Si rafforzerà la collaborazione Scuola-Università, con particolare attenzione verso le esigenze orientative degli studenti iscritti all'ultima classe degli istituti di istruzione superiore. Tra le altre, insieme con il Consorzio Almalaurea si consolideranno le azioni rivolte alle scuole medie superiori per educare gli studenti a compiere scelte consapevoli per favorirli nel consolidamento delle conoscenze sul sistema universitario e sulla preparazione richiesta dai corsi di studio, nel rispetto delle personali aspettative. Continuerà il servizio di consulenza individuale o a piccolo gruppo messo a disposizione degli studenti di scuola superiore partecipanti al percorso *AlmaOrièntati* che vogliono approfondire il profilo orientativo individuale emerso dalla compilazione del test on-line *AlmaOrièntati*.

**E.1.1.2** Si Potenzieranno le iniziative volte a promuovere la conoscenza di UNIMORE nei confronti delle potenziali future matricole: estensione *Open Day* a tutti i Dipartimenti; sensibilizzazione alla partecipazione a *UNIMORE Orienta* e *Mi Piace UNIMORE – Incontri in Università*; incentivazione della frequenza di laboratori e strutture dell'Ateneo e degli incontri con i rappresentanti del mondo del lavoro e dell'impresa.

#### **E.1.2 Azioni per l'orientamento in itinere**

Con riferimento al rischio della dispersione e dell'abbandono degli studi, nel triennio si potenzieranno gli strumenti dell'orientamento in itinere, concentrando l'attenzione su quelli utili per l'individuazione dei fattori di rischio.

In particolare:

**E.1.2.1** Si ridefinirà e migliorerà il servizio di **tutorato a favore di studenti in difficoltà nel proseguimento degli studi**, mediante la realizzazione di un **progetto dedicato** che prevede il monitoraggio della carriera delle matricole iscritte ai corsi di laurea e laurea a ciclo unico già a partire dai primi mesi del percorso formativo. I dati rilevati (su diversi aspetti, dagli OFA ai dati dei questionari *AlmaOrièntati*, Questionario Immatricolati, Questionario Ridotto) segnaleranno la necessità di successive azioni, che si svilupperanno in colloqui individuali (ed eventuale ri-orientamento), formazione sul metodo di studio oppure supporti didattici su specifiche aree a rischio.

#### **E.1.3 Azioni per l'orientamento in uscita**

L'Ateneo proseguirà nel prossimo triennio l'impegno verso il potenziamento dell'orientamento in uscita attraverso:

**E.1.3.1** Il potenziamento e l'innovazione delle attività di *job placement*, rafforzando ulteriormente il coordinamento di Ateneo;

**E.1.3.2** la calendarizzazione di incontri periodici con i Comitati di Indirizzo dei Corsi di Studio;

**E.1.3.3** il potenziamento delle azioni di orientamento dedicate a studenti con disabilità e con DSA realizzate sia a livello centrale sia di singola struttura;

**E.1.3.4** l'intensificazione delle fruttuose iniziative dipartimentali per l'orientamento in uscita in collaborazione con le strutture didattiche dell'Ateneo, come punto di incontro tra Università e aziende ed enti; nel 2015 è stata organizzata la prima edizione di *MOREJobs – Career Day UNIMORE*, evento a cui hanno partecipato tutti i Dipartimenti dell'Ateneo. Le associazioni d'impresa e le aziende in tali occasioni avranno a disposizione uno spazio per presentazioni e/o corner attrezzati dove condurranno brevi colloqui conoscitivi e raccoglieranno i CV e, in alcuni casi, spazi per presentazioni aziendali; gli studenti laureandi e laureati potranno presentare il proprio curriculum e avranno la possibilità di essere seguiti da uno staff per la preparazione e il controllo dei CV stessi.

#### **E.1.4 Azioni per l'orientamento trasversali**

**E.1.4.1** Realizzazione del “catalogo delle professioni”, progettato quale strumento divulgativo utilizzabile in tutte le fasi di orientamento (entrata, itinere e uscita), che agevoli gli studenti nella costruzione (e nell’eventuale aggiustamento e/o modifica) del proprio percorso formativo e rafforzi le attività di orientamento, di consulenza e di mediazione del job placement, anche attraverso un diretto e più stretto dialogo con le imprese del territorio.

**Obiettivo E.2 - migliorare l’offerta di servizi all’avanguardia agli studenti e alla comunità accademica e perseguire una forte innovazione didattica e metodologica**

**E.2.1 Azioni previste**

Nell’ambito dei **servizi per la didattica** si proseguirà nella ricerca dell’innovazione tecnologica dei servizi dedicati agli studenti, anche grazie a collaborazioni con altri atenei della regione.

Oltre alle azioni nell’ambito dell’e-learning e della teledidattica (descritte in modo dettagliato nella sezione del documento dedicata alla dimensione della *DIDATTICA*, pag. 20), l’Ateneo proseguirà nella progressiva **dematerializzazione** dei processi di maggiore impatto sugli studenti (come stabilito dalla programmazione 2013/15), nell’ottica di rispondere alla crescente domanda di servizi on-line da parte degli studenti e razionalizzare i costi e i tempi dell’azione amministrativa.

**Obiettivo E.3 - garantire la tutela del diritto allo studio**

**E.3.1 Azioni previste**

**E.3.1.1** Nello spirito dell’applicazione della Legge 240/2010, la tutela del **diritto allo studio** dovrà essere sempre più collegata alla valorizzazione del merito e si realizzerà attraverso una politica contributiva perequativa, che coniughi equità e merito. Grazie ad accordi con ER-GO Azienda Regionale per il Diritto agli studi superiori e i Comuni di Modena e Reggio Emilia, aumenteranno le possibilità di alloggi per studenti in modo da favorire l’attrattività grazie ad una accoglienza adeguata. Su sollecitazione degli studenti verrà considerata la possibilità di ridefinire scadenze e fasce relative alla contribuzione studentesca.

**E.3.1.2** Si lavorerà alla stesura di un “Regolamento Studenti” pensato e realizzato per una facile consultazione/fruibilità da parte degli studenti, che riconduca a sistema la normativa e le procedure per la gestione della loro carriera, dei servizi e dei benefici.

Inoltre numerose altre attività vedranno coinvolte le strutture dell’Ateneo vocate ai servizi per gli studenti nella realizzazione di interventi per l’internazionalizzazione (*si veda al punto D) INTERNAZIONALIZZAZIONE*).

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE OB. STRATEGICO	METRICA	TARGET INDICATORE OB. STRATEGICO	
SERVIZI AGLI STUDENTI	<b>E.1) Rafforzare le azioni di orientamento durante tutto il percorso di studi</b>	<b>STUD.1)</b> Numero degli immatricolati sottoposti ad azioni di orientamento	Numero di studenti che si iscrivono al primo anno dei Cds nell'a.a t/t+1 sottoposti ad azioni di orientamento	$\Delta \geq 2\%$ rispetto all'a.a. 2015/16	
		<b>DID.2)</b> Percentuale di abbandoni al primo anno	Numero di studenti che hanno dichiarato l'abbandono / Totale iscritti al 1° anno	$\leq 10\%$	
		<b>DID. 8)</b> Occupazione a un anno dalla laurea	Numero di laureati intervistati a un anno dalla laurea che si dichiarano occupati / Numero di laureati intervistati a un anno dalla laurea nell'indagine Almalaurea sul Profilo dei laureati	$\geq 68\%$	
		<b>STUD.2)</b> Studenti disabili e con DSA iscritti sottoposti a politiche attive	Numero di studenti con invalidità >46% e numero di studenti con DSA iscritti che beneficiano delle azioni	$\Delta > 0$	
	<b>E.2) Migliorare l'offerta di servizi all'avanguardia agli studenti e alla comunità accademica (anche grazie alla condivisione di servizi con altri atenei) e perseguire una forte innovazione didattica e metodologica</b>	<b>STUD.3)</b> Percentuale di laureati soddisfatti delle infrastrutture	% di laureati che hanno risposto "Decisamente sì" oppure "Più sì che no" alle domande del questionario relative alla soddisfazione sulle infrastrutture sul totale di laureati che hanno risposto nell'indagine Almalaurea		
		<b>DID.6)</b> Numero di singoli insegnamenti offerti in modalità blended e/o FAD	Numero di singoli insegnamenti offerti in modalità blended e/o FAD nei CdS accreditati per l'a.a. t/t+1		$\Delta > 0$
	<b>E.3) Garantire la tutela del diritto allo studio</b>	<b>STUD.4)</b> Sostegno agli studenti meritevoli	Numero di studenti idonei all'esonero totale da tasse e contributi universitari sul totale domande presentate		$\Delta \geq 2\%$ (Mantenere costanti le regole per l'accesso a misure di sostegno premiale)
		<b>STUD.5)</b> Sostegno agli studenti in condizioni di disagio economico	Numero di studenti idonei alla contribuzione differenziata (riduzione tasse) di tasse e contributi universitari sul totale domande presentate		$\Delta \geq 1\%$ (Mantenere costanti le regole per l'accesso a misure di sostegno)
		<b>STUD.6)</b> Altre forme di sostegno a studenti meritevoli e in condizioni di disagio economico	Numero di collaborazioni attivate per attività a tempo parziale (150 ore) sul totale studenti idonei		$\Delta \geq 0$ (Mantenere costanti le regole per l'accesso a misure di sostegno)
		<b>STUD. 7)</b> Percentuale di studenti iscritti fuori regione	Numero di studenti iscritti ai corsi residenti in una regione diversa dall'Emilia Romagna, sul totale degli iscritti		$\Delta \geq 0$

Indicatori provenienti dalla dimensione della DIDATTICA

**OBIETTIVI STRATEGICI, AZIONI PIANIFICATE, RISULTATI ATTESI DELLE AZIONI PIANIFICATE E OBIETTIVI OPERATIVI ASSOCIATI**

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato	
SERVIZI AGLI STUDENTI	<b>E.1) Rafforzare le azioni di orientamento durante tutto il percorso di studi</b>	<b>E.1.1</b> Azioni per l'orientamento in ingresso	<b>E.1.1.1</b> Rafforzamento della collaborazione Scuola-Università	Mantenere costante la collaborazione con le Scuole in convenzione.	SI VEDA L'ALLEGATO 8	
			<b>E.1.1.2</b> Potenziamento delle iniziative volte a promuovere la conoscenza di UNIMORE nei confronti di potenziali future matricole: estensione di <i>Open Day</i> a tutti i Dipartimenti, sensibilizzazione alla partecipazione a <i>UNIMORE Orienta e Mi Piace UNIMORE – Incontri in Università</i> . Incentivazione della frequenza di laboratori e strutture dell'Ateneo e degli incontri con i rappresentanti del mondo del lavoro e dell'impresa.	Aumento del numero dei soggetti partecipanti e dell'interesse nei confronti delle iniziative.	SI VEDA L'ALLEGATO 8	
			<b>E.1.1.3</b> Stesura di "Regolamento Studenti"	Garantire maggiore trasparenza nonché consapevolezza negli studenti	SI VEDA L'ALLEGATO 8	
			<b>E.1.2</b> Azioni per l'orientamento in itinere	<b>E.1.2.1</b> Realizzazione del "Progetto Tutorato" a favore di studenti in difficoltà nel proseguimento degli studi.	Partecipazione attiva e consapevole delle Strutture di Ateneo al progetto, al fine di migliorare la performance.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>E.1.3</b> Azioni per l'orientamento in uscita	<b>E.1.3.1</b> Potenziamento e innovazione delle attività di <i>job placement</i> , rafforzando ulteriormente il coordinamento di Ateneo	Aumento del numero di aziende/enti/associazioni di categoria accreditati alla piattaforma del placement.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
		<b>E.1.3.2</b> Calendarizzazione di incontri periodici con i Comitati di Indirizzo dei Cds		Sensibilizzazione delle Parti Interessate	SI VEDA L'ALLEGATO 8	
		<b>E.1.3.3</b> Potenziamento delle azioni di orientamento dedicate a studenti con disabilità e con DSA		Aumento degli studenti con disabilità e con DSA orientati	SI VEDA L'ALLEGATO 8	
		<b>E.1.3.4</b> Intensificazione delle iniziative per l'orientamento in uscita, come punto di incontro tra Università e aziende ed enti.		Consolidamento dell'iniziativa <i>MOREJobs</i>	SI VEDA L'ALLEGATO 8	
			<b>E.1.4</b> Azioni per l'orientamento trasversali	<b>E.1.4.1</b> Realizzazione del "Catalogo delle professioni", strumento divulgativo utilizzabile in tutte le fasi di orientamento	Agevolazione degli studenti nella costruzione (e nell'eventuale aggiustamento e/o modifica) del proprio percorso formativo.	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
SERVIZI AGLI STUDENTI	E.2) Migliorare l'offerta di servizi all'avanguardia agli studenti e alla comunità accademica (anche grazie alla condivisione di servizi con altri atenei) e perseguire una forte innovazione didattica e metodologica	E.2.1 Potenziare forme innovative di erogazione della didattica		<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">           Si rinvia a Indicatori, Obiettivi strategici, Azioni pianificate e dettagli delle azioni della <b>DIDATTICA</b> </div>	

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
SERVIZI AGLI STUDENTI	E.3) Garantire la tutela del diritto allo studio	E.3.1 Potenziare le politiche per la realizzazione del diritto allo studio	E.3.1.1 Prosecuzione degli interventi dell'Ateneo a favore delle politiche del diritto allo studio. Prosecuzione degli accordi con ER-GO Azienda Regionale per il Diritto agli studi superiori e con i Comuni di Modena e Reggio Emilia	Consolidamento delle regole per l'accesso a misure di sostegno premiale ed economico.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
				Mantenimento dell'attrattività dell'Ateneo per studenti fuori regione, in attesa di revisione dei modelli di reclutamento, orientamento e comunicazione attraverso adeguate risorse finanziarie	

## F) FABBISOGNO DEL PERSONALE

### Premessa

Da anni la riduzione costante del FFO e l'esiguità dei punti organico non hanno consentito un adeguato *turn over* del personale universitario, determinando la necessità di un reclutamento mirato soprattutto a soddisfare specifiche esigenze dell'Ateneo creatisi con le cessazioni e con l'esigenza di garantire copertura degli insegnamenti e prosecuzione dei progetti scientifici attivi.

Per quanto riguarda l'assegnazione dei punti organico per il personale, i punti organico ricevuti nel 2015 non sono sufficienti a coprire tutte le situazioni definite critiche sia per il personale accademico, sia per il personale tecnico amministrativo.

### Obiettivi strategici e azioni collegate per il triennio 2016-18

Per quanto concerne il *personale docente e ricercatore*, UNIMORE ribadisce che il reclutamento e la premialità dei giovani più meritevoli rappresenta il punto centrale della politica di sviluppo dell'Ateneo.

Nell'ambito di questa politica uno degli obiettivi strategici di UNIMORE per il triennio 2016-18 è **favorire il percorso professionale dei giovani (obiettivo F.1)** in relazione alla ricerca e alla didattica, attivando anche figure di Ricercatori di cui all'art. 24 comma 3 lettera b) della L. 240/2010.

Tra le altre, nel 2014 UNIMORE ha rivisitato il *Regolamento di Ateneo* per le procedure di reclutamento di cui agli artt. 18 e 24 della L. 240/2010 per prevedere la presenza maggioritaria, nelle commissioni di selezione, di docenti esterni all'ateneo in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale: questa azione contribuirà certamente a selezionare docenti sempre più caratterizzati da qualificati profili internazionali.

Per il prossimo triennio il reclutamento dei docenti non prescindere, come già avvenuto nel 2015 per l'utilizzo dei punti organico del 2014, dalle evidenze relative ai carichi didattici e alla necessità di fornire adeguate coperture *in primis* ai SSD di base e caratterizzanti dei corsi di studio. Nel 2015, infatti, Unimore ha potuto dare corso ad un piano di assunzioni ed avanzamenti di carriera, con criteri condivisi e trasparenti, garantendo una distribuzione tra i Dipartimenti assolutamente equa e rigorosa che ha interessato 47 nuovi docenti e ricercatori. In tal senso si può affermare che la distribuzione ai Dipartimenti dei punti organico e delle risorse del MIUR acquisite dall'Ateneo per il 2014 è avvenuta **su base premiale, trasparente e incentivante**.

Obiettivo dell'Ateneo è procedere all'assegnazione dei punti organico per i docenti mediante l'**utilizzo di criteri premiali condivisi (obiettivo F.2)** riguardanti la Ricerca, la Didattica, l'Attrazione Risorse, il Riequilibrio e i risultati dell'Accreditamento; l'algoritmo che sarà predisposto sulla falsa riga di quanto già iniziato e come sopra riportato, terrà conto dei vincoli ministeriali e delle priorità indicate dalla programmazione.

Verranno poi attribuiti dei pesi ai criteri.

Ulteriori obiettivi saranno quelli di **mantenere l'equilibrio nella piramide dei ruoli (PO, PA, RU) (obiettivo F.3)**, viste anche le fisiologiche cessazioni nei prossimi tre anni e di mantenere costantemente rispettati e monitorati i vincoli ministeriali e **reclutare soggetti (inclusi i passaggi di ruolo interni) con produzione scientifica di qualità (obiettivo F.4)**

Per quanto concerne il *personale tecnico-amministrativo*, l'obiettivo sarà quello di sanare le situazioni organizzative maggiormente in difficoltà e si interverrà sulla **revisione dell'organizzazione interna del lavoro di ogni singola struttura (obiettivo F.5)**, soprattutto in seguito ai risultati dell'indagine relativa alle "attività del personale TA delle strutture dipartimentali" condotta e conclusasi nel 2015.

L'impegno dell'Ateneo sarà rivolto anche alla **riqualificazione e riconversione del personale**, dove necessario, al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse umane esistenti. Verranno programmati e organizzati corsi di aggiornamento per le diverse aree sulle tematiche oggetto di cambiamenti.

Si darà una risposta anche al problema del precariato, che non può prescindere da alcuni punti di riferimento:

- ✓ la necessità di contenere la spesa stipendiale, alla luce della costante riduzione del FFO;
- ✓ la necessità di acquisire nuove risorse umane soprattutto in alcuni settori lavorativi particolarmente rilevanti (se non altro per le cessazioni che si sono verificate e per la rilevanza delle nuove procedure introdotte);
- ✓ la necessità di assicurare il buon funzionamento delle strutture nel caso di attuazione di progetti specifici.

Tutto ciò con l'intenzione di mantenere il livello attuale dei servizi e di migliorare se possibile le performance legate alla ricerca, alla didattica e alle attività a loro supporto. Al termine delle procedure concorsuali per categoria C – area amministrativa (bandite nel 2014) saranno **avviate procedure per l'assunzione di personale tecnico amministrativo categoria D (obiettivo F.6)**.

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE OB. STRATEGICO	METRICA	TARGET INDICATORE OB. STRATEGICO
FABBISOGNO DEL PERSONALE	<b>F.1) Favorire il percorso professionale dei giovani in relazione alla didattica e alla ricerca</b>	<b>PERS. 1)</b> Ricercatori a tempo determinato (di cui all'art.24 della L. 240/2010) reclutati	Numero di ricercatori a tempo determinato (di cui all'art.24 della L. 240/2010) reclutati	Mantenimento del rispetto dei vincoli ministeriali
	<b>F.2) Utilizzo di criteri premiali condivisi nell'assegnazione dei punti organico per i docenti</b>	<b>PERS. 2)</b> Algoritmo frutto dell'integrazione di indicatori relativi alla didattica e alla ricerca, con pesi specifici, nell'attribuzione dei punti organico ai Dipartimenti		Distribuzione punti organico assegnati con premialità
	<b>F.3) Mantenere l'equilibrio nella piramide dei ruoli</b>	<b>PERS. 3)</b> Rispetto dei vincoli ministeriali nella distribuzione dei punti organico ai Dipartimenti		Mantenimento del rispetto dei vincoli nell'assegnazione di punti organico
		<b>PERS. 4)</b> Riequilibrio personale docente e ricercatore	Rapporto tra PO provenienti da cessazioni e PO assegnati ai Dipartimenti	Rispetto dei vincoli ministeriali
	<b>F.4) Reclutare soggetti (inclusi i passaggi di ruolo interni) con produzione scientifica di qualità</b>	<b>PERS. 5)</b> Monitoraggio produzione scientifica	Metrica utilizzata per la VQR	Reclutamento di soggetti di elevata qualità
	<b>F.5) Revisionare l'organizzazione interna del lavoro delle singole strutture</b>	<b>PERS. 6)</b> Realizzazione di interventi a seguito di analisi mirate su: organigramma di struttura, mobilità interne del personale, modifica alle indennità di responsabilità assegnate, ecc.	Numero di interventi realizzati / numero di analisi mirate condotte	Nel triennio: realizzazione di almeno un intervento su ogni analisi condotta
		<b>PERS.7)</b> Corsi di formazione per il personale TA organizzati	Numero di corsi di formazione per il personale TA organizzati	$\Delta > 0$
		<b>PERS. 8)</b> Ore di formazione seguite dal personale TA	Numero medio di ore di formazione seguite dal personale TA	$\Delta > 0$
		<b>PERS. 9)</b> Soddisfazione del personale TA sui corsi di formazione organizzati	Numero di risposte positive sul totale di rispondenti	$\geq 70\%$
	<b>F.6) Avviare procedure di selezione per personale TA</b>	<b>PERS. 10)</b> Procedure di selezione avviate	Numero di procedure di selezione avviate	$> 0$

## OBIETTIVI STRATEGICI, AZIONI PIANIFICATE, RISULTATI ATTESI DELLE AZIONI PIANIFICATE E OBIETTIVI OPERATIVI ASSOCIATI

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
FABBISOGNO DEL PERSONALE	<b>F.1) Favorire il percorso professionale dei giovani in relazione alla didattica e alla ricerca</b>	<b>F.1.1</b> Assunzione di giovani assegnisti	<b>F.1.1.1</b> Individuazione di fonti di finanziamento e attivazione di procedure di selezione.	Aumento del numero di assegnisti  Aumento della capacità di ricerca di qualità dei Dipartimenti.	
		<b>F.1.2</b> Assunzione di ricercatori	<b>F.1.2.1</b> Individuazione di fonti di finanziamento e attivazione di procedure di selezione.		

Si rinvia al dettaglio dell'azione pianificata e al risultato atteso dell'azione **B.2.1.1** della dimensione della **RICERCA**

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
FABBISOGNO DEL PERSONALE	<b>F.2) Utilizzo di criteri premiali condivisi nell'assegnazione dei punti organico per i docenti</b>	<b>F.2.1</b> Definizione e applicazione di criteri premiali condivisi per l'assegnazione di punti organico ai Dipartimenti	<b>F.2.1.1</b> Definizione di uno specifico algoritmo che deve tenere conto dei vincoli ministeriali, di indicatori relativi alla Didattica, alla Ricerca, all'attrazione delle risorse, al riequilibrio e ai risultati dell'accREDITamento.	Mantenimento delle modalità di distribuzione su base premiale, trasparente e incentivante ai Dipartimenti.  Rafforzamento di politiche di incentivazione	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>F.2.1.2</b> Raccolta degli elementi utili per il calcolo dell'algoritmo	<i>Vedi sopra</i>	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>F.2.1.3</b> Definizione dell'assegnazione dei punti organico	<i>Vedi sopra</i>	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
FABBISOGNO DEL PERSONALE	<b>F.3) Mantenere l'equilibrio nella piramide dei ruoli</b>	<b>F.3.1</b> Monitoraggio continuo dell'equilibrio nella piramide dei ruoli	<b>F.3.1.1</b> Monitorare l'indice di riequilibrio (rapporto tra PO provenienti da cessazioni e PO assegnati ai dipartimenti)	Mantenimento dell'equilibrio nel rispetto dei vincoli ministeriali.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>F.3.1.2</b> Considerazione dell'indice di riequilibrio nella definizione del fabbisogno.	Vedi sopra	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
FABBISOGNO DEL PERSONALE	<b>F.4) Reclutare soggetti (inclusi i passaggi di ruolo interni) con produzione scientifica di qualità</b>	<b>F.4.1</b> Monitoraggio produzione scientifica	<b>F.4.1.1</b> Creazione di supporti e metodi idonei al monitoraggio	Creazione di automatismi di monitoraggio	SI VEDA L'ALLEGATO 8
				Reclutamento di soggetti con produzione scientifica di qualità	

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
FABBISOGNO DEL PERSONALE	<b>F.5) Revisionare l'organizzazione interna del lavoro delle singole strutture</b>	<b>F.5.1</b> Individuazione e risoluzione delle criticità di ruolo nelle strutture dipartimentali di ateneo	<b>F.5.1.1</b> Ridefinizione dell'assetto organizzativo interno alle strutture, con conseguente indicazione dei ruoli di coordinamento ed esecutivi	Riallocazione delle attività dipartimentali e determinazione del modello di coordinamento delle attività	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>F.5.1.2</b> Identificazione delle uscite programmate con relativa valutazione della necessità di sostituzione delle competenze	Programmazione economico-finanziaria del fabbisogno di personale, con relativo impatto sugli indicatori ministeriali	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
			<b>F.5.1.3</b> Individuazione delle mobilità di ruoli tra strutture dipartimentali, in funzione delle esigenze di integrazione dei Dipartimenti	Integrazione delle competenze di ruolo nelle strutture dipartimentali di Ateneo.  Riduzione delle sovrapposizioni di ruolo con relativa riduzione dei tempi medi di esecuzione delle attività in Ateneo.	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>F.5.1.4</b> Definizione del piano formativo, in funzione delle criticità di ruolo legate alle competenze	Riqualificazione del personale delle strutture dipartimentali di Ateneo	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>F.5.1.5</b> Avvio dell'analisi sulle attività dell'Amministrazione centrale al fine di rilevare criticità da superare.	Miglioramento delle attività delle strutture dell'Amministrazione centrale, sotto il profilo organizzativo e temporale	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
		<b>F.5.2</b> Analisi delle procedure critiche di raccordo Strutture dipartimentali / Direzioni Amministrazione centrale di Ateneo	<b>F.5.2.1</b> Identificazione delle attività con procedure critiche di raccordo tra strutture dipartimentali e amministrazione centrale, da sottoporre a revisione	Sostituzione delle procedure problematiche con nuove proposte, formulate con il coinvolgimento del personale preposto allo svolgimento delle attività.	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>F.5.2.2</b> Analisi delle criticità di relazione tra strutture dipartimentali e amministrazione centrale	Associazione alle direzioni delle criticità relazioni e procedurali emerse tra Strutture dipartimentali e Amministrazione centrale.	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
		<b>F.5.3</b> Analisi delle attività nelle Direzioni dell'Amministrazione centrale	<b>F.5.3.1</b> Mappatura della distribuzione delle competenze nelle Direzioni dell'Amministrazione centrale	Individuazione delle competenze chiave con relativa distribuzione in capo alle unità di personale delle Direzioni dell'Amministrazione centrale.  Valutazione della coerenza di allocazione e predisposizione di un piano di riassetto organizzativo.	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>
			<b>F.5.3.2</b> Stima del carico di lavoro associato alle attività svolte nelle Direzioni dell'Amministrazione centrale di Ateneo	Programmazione economico-finanziaria del fabbisogno di personale in Amministrazione centrale, con relativo impatto sugli indicatori ministeriali	<i>SI VEDA L'ALLEGATO 8</i>

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
FABBISOGNO DEL PERSONALE	F.6) Avviare procedure di selezione per personale TA	F.6.1 Definizione dei bandi per procedure di selezione	F.6.1.1 Definizione dei bandi per procedure di selezione.	Assunzione unità di personale	SI VEDA L'ALLEGATO 8

## **G) POLITICA DI ACCOUNTABILITY E RENDICONTAZIONE SOCIALE DI UNIMORE**

L'Ateneo crede fortemente nella necessità di un continuo confronto con le esigenze della collettività a cui rendicontare le proprie scelte per consolidare e incrementarne la fiducia e il credito sociale sinora accordati.

Tra gli altri traguardi raggiunti, UNIMORE ha adottato un proprio Codice Etico, un Codice contro le molestie morali e sessuali e ha attivato uno Sportello di Accoglienza e Ascolto per il personale con lo scopo di intervenire sugli episodi di malessere organizzativo, stress lavoro correlato e mobbing.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha inoltre condotto diverse analisi sulla propria organizzazione al fine di coglierne i punti di debolezza e per produrre il miglioramento atteso per rispondere alle esigenze degli utenti interni ed esterni. Anche per il 2016-18 gli sforzi saranno rivolti al miglioramento dei metodi e dei sistemi di *accountability*, soprattutto in vista dell'applicazione delle nuove normative, per dare conto delle attività a tutti gli stakeholder, perseguendo quindi la massima trasparenza e l'ascolto delle esigenze di tutti gli utenti.

### **Obiettivi strategici**

**G.1** Promuovere l'uguaglianza di genere, lo sviluppo di una politica di sostegno alla conciliazione tra vita lavorativa e vita personale e familiare di tutte le componenti della comunità accademica (attraverso azioni finalizzate al sostegno alla genitorialità, al benessere organizzativo, alla rimozione di ostacoli di ordine economico e sociale).

**G.2** Completare la definizione della politica di qualità di UNIMORE al fine di puntualizzare con massima trasparenza anche all'esterno processi, azioni e responsabilità.

**G.3** Sensibilizzare la cittadinanza alla cultura delle pari opportunità e del benessere, alla trasparenza e alla lotta alla corruzione.

### **Azioni relative all'obiettivo G.1)**

**G.1.1** Realizzazione di azioni finalizzate al benessere organizzativo.

**G.1.1.1** Individuare la figura del Consigliere di Fiducia dell'Ateneo, con finalità di integrazione alla figura dello psicologo dello Sportello di Ascolto e consulenza agli Organi per la risoluzione dei problemi riscontrati da lavoratori e studenti dell'Ateneo in caso di molestie sessuali, morali o di mobbing;

**G.1.1.2** Indagare le istanze dei lavoratori con riflesso sull'organizzazione e relative al benessere, alle pari opportunità, al mobbing, allo stress lavoro-correlato e alla soddisfazione lavorativa (attraverso la progettazione e realizzazione di strumenti di rilevazione e di intervento sull'organizzazione finalizzati all'incremento del benessere organizzativo, nell'ottica della massima integrazione con gli strumenti già utilizzati in passato e con i vincoli dettati dalla normativa vigente);

**G.1.1.3** Creare strumenti capaci di rispettare l'identità di genere di elezione (attraverso misure dirette, in primis, a tutti gli atti relativi alla carriera degli studenti ).

**G.1.2** Realizzazione di azioni finalizzate al sostegno alla genitorialità e alla rimozione di ostacoli di ordine economico e sociale.

**G.1.2.1** Garantire il mantenimento delle agevolazioni concesse al personale tecnico amministrativo per favorire la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare e personale (progetti di telelavoro, sussidi per l'iscrizione di figli a scuole d'infanzia e asili nido, sussidi per la mobilità con trasporto pubblico);

**G.1.2.2** Promuovere forme di mobilità sostenibile per i tragitti casa-lavoro e casa-Università (attraverso la rilevazione delle esigenze del personale e degli studenti e la valutazione sull'opportunità di attivare un progetto di *car pooling* dedicato);

### **Azioni relative all'obiettivo G.2)**

**G.2.1** Carta dei servizi e monitoraggio soddisfazione studenti su alcuni servizi

**G.2.2** Misure per aumentare la diffusione e divulgazione delle opinioni degli studenti in termini di valutazione della didattica.

### **Azioni relative all'obiettivo G.3)**

**G.3.1** organizzazione di convegni ed eventi pubblici per un confronto con altre realtà sociali e produttive;

**G.3.2** Rafforzare le azioni di sensibilizzazione del personale e della popolazione studentesca alla cultura delle pari opportunità e del benessere.

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE OB. STRATEGICO	METRICA	TARGET INDICATORE OB. STRATEGICO
ACCOUNTABILITY E RESPONSABILITA' SOCIALE	<b>G.1) Promuovere l'uguaglianza di genere, lo sviluppo di una politica di sostegno alla conciliazione tra vita lavorativa e vita personale e familiare di tutte le componenti della comunità accademica</b>	<b>RESP. 1)</b> Soddisfazione dei lavoratori e studenti	Misura della soddisfazione rilevata dall'indagine svolta	
		<b>RESP. 2)</b> Numero di azioni positive (istituti) realizzate nell'anno	Numero di pendenti richiedenti sussidi/benefici sul totale di dipendenti	$\Delta > 0$ (consolidamento delle tipologie di intervento e di sussidi erogati.)
	<b>G.2) Completare la definizione della politica di qualità di UNIMORE al fine di puntualizzare con massima trasparenza anche all'esterno processi, azioni e responsabilità.</b>	<b>RESP.3)</b> Definizione delle linee guida aggiornate in merito alle politiche di qualità delle missioni di Ateneo	SI/NO	SI
		<b>RESP.4)</b> Mappatura dei processi con i dettagli necessari per l'assicurazione della qualità	Numero di processi mappati sul totale dei processi	Almeno 3 processi mappati, completi dei relativi sotto-processi
	<b>G.3) Sensibilizzare la cittadinanza alla cultura delle pari opportunità e del benessere, alla trasparenza e alla lotta alla corruzione</b>	<b>RESP. 5)</b> Numero di eventi organizzati in tema aperti al pubblico	Numero di eventi organizzati	$\Delta \geq 0$

**OBIETTIVI STRATEGICI, AZIONI PIANIFICATE, RISULTATI ATTESI DELLE AZIONI PIANIFICATE E OBIETTIVI OPERATIVI ASSOCIATI.**

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
ACCOUNTABILITY E RESPONSABILITA' SOCIALE	<b>G.1) Promuovere l'uguaglianza di genere, lo sviluppo di una politica di sostegno alla conciliazione tra vita lavorativa e vita personale e familiare di tutte le componenti della comunità accademica</b>	<b>G.1.1</b> Realizzazione di azioni finalizzate al benessere organizzativo.	<b>G.1.1.1</b> Individuare la figura del Consigliere di Fiducia dell'Ateneo, con finalità di integrazione alla figura dello psicologo dello Sportello di Ascolto e consulenza agli Organi per la risoluzione dei problemi riscontrati da lavoratori e studenti dell'Ateneo in caso di molestie sessuali, morali o di mobbing	Nomina del Consigliere di Fiducia	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>G.1.1.2</b> Indagare le istanze dei lavoratori con riflesso sull'organizzazione e relative al benessere, alle pari opportunità, al mobbing, allo stress lavoro-correlato e alla soddisfazione lavorativa.	Progettazione e realizzazione di strumenti di rilevazione e di intervento sull'organizzazione finalizzati all'incremento del benessere organizzativo, nell'ottica della massima integrazione con gli strumenti già utilizzati in passato e con i vincoli dettati dalla normativa vigente.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>G.1.1.3</b> Adottare misure dirette al rispetto dell'identità di genere di elezione, in primis, a tutti gli atti relativi alla carriera degli studenti.	Capacità dell'Ateneo di rispettare l'identità di genere di elezione.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
		<b>G.1.2</b> Realizzazione di azioni finalizzate al sostegno alla genitorialità e alla rimozione di ostacoli di ordine economico e sociale.	<b>G.1.2.1</b> Sviluppare progetti di telelavoro, sussidi per l'iscrizione di figli a scuole d'infanzia e asili nido, sussidi per la mobilità con trasporto pubblico.	Garantire il mantenimento delle agevolazioni concesse al personale tecnico amministrativo per favorire la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare e personale.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>G.1.2.2</b> Rilevazione delle esigenze del personale e degli studenti in merito alla mobilità sostenibile casa-lavoro; valutazione sull'opportunità di attivare un progetto di <i>car pooling</i> dedicato, attraverso indagine.	Promuovere forme di mobilità sostenibile per i tragitti casa-lavoro e casa-Università.	SI VEDA L'ALLEGATO 8

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
ACCOUNTABILITY E RESPONSABILITA' SOCIALE	<b>G.2) Completare la definizione della politica di qualità di UNIMORE al fine di puntualizzare con massima trasparenza anche all'esterno processi, azioni e responsabilità.</b>	<b>G.2.1</b> Carta dei servizi	<b>G.2.1.1</b> Prima sperimentazione concordata con OIV di carta dei servizi con la quale dichiarare agli utenti la tipologia di servizi forniti e le modalità	Adozione di carta dei servizi	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>G.2.1.2</b> Monitoraggio della soddisfazione degli utenti di alcuni servizi per gli studenti.	Consapevolezza dell'Ateneo sull'adeguatezza dei servizi offerti rispetto alle esigenze degli utenti	SI VEDA L'ALLEGATO 8
		<b>G.2.2</b> Misure per aumentare la diffusione e divulgazione delle opinioni degli studenti in termini di valutazione della didattica.	<b>G.2.2.1</b> Rafforzare l'attività di promozione e di formazione/informazione agli studenti per la compilazione consapevole da parte degli studenti dei questionari per la Valutazione della Didattica.	Compilazione consapevole da parte degli studenti dei questionari per la Valutazione della Didattica.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>G.2.2.2</b> Rivedere le modalità e le reportistiche di presentazione e divulgazione dei dati raccolti con i questionari.	Maggiore comprensibilità e avvio di tavoli di discussione all'interno dei Consigli di CdS.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>G.2.2.3</b> Rivedere l'organizzazione della rilevazione dei questionari, in particolare delle finestre di apertura.	Raccolta soddisfacente di elementi utili per la valutazione di tutti gli insegnamenti nei tempi adeguati.	SI VEDA L'ALLEGATO 8
<b>G.2.2.4</b> Fornire agli studenti un feedback evidente dell'utilizzo dei dati raccolti da parte dei Cds.	Maggiore partecipazione alla vita dell'Ateneo e incremento della loro soddisfazione.	SI VEDA L'ALLEGATO 8			

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI PIANIFICATE	DETTAGLIO AZIONI PIANIFICATE	RISULTATO ATTESO AZIONI PIANIFICATE	Obiettivo operativo associato
ACCOUNTABILITY E RESP.TA' SOCIALE	<b>G.3) Sensibilizzare la cittadinanza alla cultura delle pari opportunità e del benessere, alla trasparenza e alla lotta alla corruzione</b>	<b>G.3.1</b> Confronto con altre realtà sociali e produttive	<b>G.3.1.1</b> Organizzazione di convegni ed eventi pubblici con partecipazione anche di altre sociali e produttive	Diffusione di un approccio sensibile alla cultura delle pari opportunità, del benessere, alla trasparenza e alla lotta alla corruzione	SI VEDA L'ALLEGATO 8
			<b>G.3.2</b> Rafforzare le azioni di sensibilizzazione del personale e della popolazione studentesca alla cultura delle pari opportunità e del benessere.	<b>G.3.2.1</b> Organizzazione di momenti di formazione e di eventi aperti anche agli studenti	Diffusione di un approccio sensibile alla cultura delle pari opportunità, del benessere, alla trasparenza e alla lotta alla corruzione

### 2.5.3 Gli obiettivi strategici (albero della performance)

A partire dalla missione e dal mandato istituzionale, la pianificazione strategica dell'Ateneo è rappresentabile con una mappa nella quale, per ognuna delle dimensioni strategiche, sono riportati gli obiettivi strategici individuati per il triennio.

<b>mandato e missione istituzionale</b>	<b>A - Didattica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare un'offerta formativa dai contenuti solidi, erogata con metodi formativi avanzati e altamente professionalizzanti, all'interno di percorsi di studi sostenibili in termini di docenza e strutture.</li> <li>Favorire lo sviluppo e il rafforzamento di solide prospettive occupazionali per i laureati</li> <li>Assicurare il consolidamento e l'incremento della dimensione internazionale dei corsi di studio.</li> </ul>
	<b>B- Ricerca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promuovere la ricerca scientifica a livello territoriale e internazionale valorizzando i Dipartimenti come motori principali dello sviluppo della ricerca e centri autonomi all'interno del quadro strategico di riferimento fornito dall'Ateneo.</li> <li>Promuovere il reclutamento di giovani ricercatori qualificati</li> </ul>
	<b>C- Terza Missione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenziare e valorizzare il trasferimento tecnologico e il trasferimento della ricerca</li> <li>Potenziare e valorizzare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale e il rapporto con le strutture di intermediazione.</li> </ul>
	<b>D- Internazionalizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare il consolidamento e l'incremento della dimensione internazionale dei corsi di studio</li> <li>Assicurare il consolidamento e l'incremento della dimensione internazionale della ricerca</li> <li>Potenziare l'internazionalizzazione e la mobilità del corpo studentesco</li> <li>Potenziare l'internazionalizzazione e la mobilità del corpo docente</li> </ul>
	<b>E- Servizi per gli studenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzare le azioni di orientamento durante tutto il percorso di studi</li> <li>Migliorare l'offerta di servizi all'avanguardia rivolti agli studenti e alla comunità accademica e perseguire una forte innovazione didattica e metodologica</li> <li>Garantire la tutela del diritto allo studio</li> </ul>
	<b>F- Fabbisogno del personale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorire il percorso professionale dei giovani</li> <li>Utilizzare criteri premiali nell'assegnazione dei punti organici per i docenti</li> <li>Mantenere l'equilibrio nella piramide dei ruoli</li> <li>Revisionare l'organizzazione interna del lavoro nelle strutture</li> <li>Avviare procedure per l'assunzione di personale TA</li> <li>Reclutare soggetti con produzione scientifica di qualità</li> </ul>
	<b>G- Accountability e rendicontazione sociale (<i>dimensione trasversale</i>)</b>	
<b>Assicurazione della Qualità (<i>dimensione trasversale</i>)</b>		

**Obiettivi della programmazione ministeriale:**  
 1) Promozione della qualità del sistema universitario  
 2) Dimensionamento sostenibile del sistema universitario

## 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

---

### 3.1 Programmazione del ciclo della performance organizzativa

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo rappresentano gli **input** da cui sono derivati parte degli **obiettivi operativi**.

Questi ultimi, rispetto a quelli strategici, sono contraddistinti da:

- una valenza operativa (e non politica), che si esplica in azioni in capo a precisi responsabili, indicatori e target
- un orizzonte temporale più limitato (la maggior parte è annuale mentre quelli strategici coprono spesso un triennio)

Per garantire la coerenza complessiva, sono classificati all'interno delle stesse aree strategiche.

In aggiunta agli obiettivi operativi strategici sono programmati **obiettivi operativi gestionali**, propri dell'attività di supporto amministrativo e tecnico, necessari per garantire il funzionamento della complessa organizzazione universitaria.

### 3.2 Performance organizzativa delle Direzioni e dei Dipartimenti

Dal punto di vista metodologico il processo di assegnazione degli obiettivi operativi è presentato nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance di UNIMORE* e nel relativo *Regolamento per la misurazione e valutazione della performance individuale* (adottati dagli organi di governo nell'anno 2011).

In estrema sintesi, il processo di pianificazione degli obiettivi operativi prevede che gli OO.AA. assegnino gli obiettivi gestionali al **Direttore generale** che, a sua volta, affida (a seguito di negoziazione con i responsabili di struttura) obiettivi annuali ai **Dirigenti e ai Responsabili delle Unità di Staff** ai quali spetta l'assegnazione di obiettivi individuali al **personale TA** assegnato alla struttura.

Per il 2016 gli obiettivi dirigenziali (e dunque le azioni che saranno intraprese nell'anno) sono stati individuati in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo per il triennio 2016-18 e con:

- la prosecuzione delle azioni intraprese con la programmazione triennale MIUR (stima degli esiti del monitoraggio finale 2015);
- il Budget di previsione 2016 (approvato dagli OOAA a dicembre 2015)
- Relazione della CEV (primavera 2016) per l'Accreditamento della Sede e dei CdS.

#### Novità rispetto alla precedente pianificazione

Nel 2016 le strutture dipartimentali sono state coinvolte nella definizione del Piano integrato di Ateneo per il triennio 2016-18 in un processo di tipo *top-down*.

Tale approccio si è concretizzato in una **prima fase** di definizione, da parte degli OOAA, degli obiettivi strategici, azioni e risultati attesi a livello di indicatori di Ateneo (paragrafo 2.5.2).

Successivamente ai Responsabili di Struttura (Direttori e Presidente) è stata chiesta la pianificazione di una serie di azioni e iniziative (decise dagli Organi di Dipartimento) da promuovere e attivare nel corso del prossimo triennio (**Piano integrato di struttura**) coerenti con quanto previsto dal Piano Integrato di Ateneo 2016-18. L'**Allegato 6.a** riporta il format predisposto per agevolare la redazione dei Piani integrati di Dipartimento.

**Ad integrazione** del Piano Integrato è stata chiesta inoltre la compilazione di **tabelle** per permettere un'analisi puntuale della coerenza tra obiettivi di Ateneo e obiettivi di Dipartimento. Pertanto ad ogni obiettivo e azione strategica dell'Ateneo vengono associati obiettivi e azioni strategiche del Dipartimento. L'**Allegato 6.b** riporta il format utilizzato dalle strutture per la declinazione delle azioni e obiettivi di Dipartimento.

A corredo, ciascuna struttura ha proceduto all'assegnazione di **obiettivi operativi 2016 al personale tecnico amministrativo assegnato**, anche in questo caso con l'evidenza della (eventuale) derivazione da obiettivi strategici di Ateneo. L'**allegato 6.c** riporta il format utilizzato per la registrazione degli obiettivi individuali.

Tutti i Dipartimenti hanno partecipato al processo.

**E' evidente lo sforzo di pianificazione, progettazione e redazione di documenti cui sono state sottoposte le strutture dipartimentali dell'Ateneo.**

L'**allegato 7** presenta una sintesi dei punti salienti dei Piani Integrati di Dipartimento 2016-18 (per le cinque dimensioni: didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, servizi agli studenti).

L'**allegato 8** contiene un quadro riepilogativo dei legami tra obiettivi e azioni strategiche di Ateneo, azioni strategiche di Dipartimento e il collegamento con gli obiettivi operativi programmati (per quella determinata azione) dall'Amministrazione centrale e dai Dipartimenti.

L'**allegato 9** riporta il dettaglio degli obiettivi operativi 2016 (strategici e gestionali) delle strutture dell'Amministrazione Centrale, completo di responsabili e strutture coinvolte, indicatori e target.

E' possibile anticipare le principali criticità emerse in questa prima stesura del Piano Integrato per le numerose novità affrontate, criticità che dovranno essere prese in esame e superate nella prossima pianificazione:

- Importante cambiamento nelle metodologia di coinvolgimento delle strutture (finora sempre bottom-up, dal 2016 top-down);
- La complessità del format da utilizzare con le tabelle delle azioni strategiche di Dipartimento che danno per scontato la realizzazione del riesame;
- In diversi casi tra gli obiettivi strategici di Dipartimento sono incluse "manifestazioni di interesse ad aderire a iniziative e azioni di Ateneo", "Disponibilità a collaborare", senza alcuna specifica azione pianificata;
- Talora si nota la mancanza di allineamento degli obiettivi operativi individuati dal Dipartimento con gli obiettivi individuali del personale TA assegnato;
- Si nota la difficoltà a individuare obiettivi individuali del personale TA, in particolare è frequente che obiettivi individuali del personale TA dichiarati come associati a obiettivi strategici di Ateneo non trovino la corrispondenza diretta o indiretta in obiettivi strategici di Dipartimento;
- Si rileva la tendenza generalizzata a una forzata associazione degli obiettivi individuali del personale TA con obiettivi strategici (di Ateneo o Dipartimento), che fa sì che obiettivi prettamente gestionali vengano letti con connotati strategici;
- Siamo ancora "deboli" nel definire indicatori misurabili e coerenti con i target fissati;
- Occorre definire meglio il grado di sostenibilità sia rispetto alle risorse umane sia rispetto ai supporti tecnici disponibili, sia rispetto alle risorse finanziarie necessarie per il loro conseguimento.
- Talvolta gli obiettivi coincidono con lo svolgimento di attività ordinarie e non mobilitano nuove energie delle persone coinvolte.

Anche alla luce di tali considerazioni appare opportuno prevedere una robusta formazione e sensibilizzazione ai processi di definizione di un Piano Integrato rivolte a tutto il personale, sia ai Direttori delle strutture, sia al personale TA.

## 4. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

Il presente Piano recepisce e semplicemente richiama i contenuti del Piano di prevenzione della corruzione e del Programma per la trasparenza e l'integrità dell'Ateneo (adottati il 29 gennaio 2016), pur prevedendone già una prima revisione / integrazione. La reale integrazione declinata dalle Linee guida ANVUR avverrà solo a partire dal triennio 2017-2019 in quanto la novità del Piano Integrato non ha inteso

ostacolare il rispetto delle scadenze previste per il Piano di prevenzione della corruzione e il Programma per la trasparenza .

## 5. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

Per perseguire la massima condivisione di obiettivi e azioni, il Piano integrato di Ateneo viene inviato dal Rettore a tutte le componenti, docenti, personale T-A e lo pubblica nella sezione dell'Amministrazione Trasparente; nel 2014 il Rettore ne ha illustrato i punti salienti nel corso di un'Assemblea di ateneo e nel 2015 ne ha ripreso spunti in occasione del Riesame di Ateneo. Sempre nel 2014 sono state informate le Parti interessate attraverso una conferenza stampa.

## 6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI

Come segnalato in precedenza, il processo di assegnazione degli obiettivi operativi è presentato nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance di UNIMORE* e nel relativo *Regolamento per la misurazione e valutazione della performance individuale* (adottati dagli organi di governo nell'anno 2011).

Il *Sistema*, definito dal Nucleo di Valutazione a ottobre 2011, definisce i criteri e la metodologia del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa (dell'amministrazione nel suo complesso) e individuale (dei singoli dipendenti).

La valutazione della performance individuale riguarda le prestazioni e i risultati dei singoli individui.

E' finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita professionale dei dipendenti e alla ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate dall'Ateneo.

Tale valutazione riguarda il Direttore Generale, i dirigenti e tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, con procedure differenti a seconda dei diversi livelli di autonomia e di responsabilità previsti (dalla categoria contrattuale di appartenenza e dalla posizione di autonomia e di responsabilità collegata a incarichi e a funzioni strategiche).

In linea con quanto indicato dalla norma, il modello adottato dall'Università di Modena e Reggio Emilia prevede un sistema integrato di due/tre elementi di valutazione a seconda della categoria di inquadramento contrattuale del valutato. Accanto ai **risultati raggiunti** (rispetto agli obiettivi organizzativi e/o individuali assegnati), è prevista l'analisi dei **risultati del comportamento organizzativo** (competenze professionali dimostrate) e della qualità del **contributo assicurato alla performance organizzativa generale dell'Ateneo nel suo complesso**.

Di seguito si riportano alcuni dettagli sui criteri di valutazione della performance individuale, rimandando al *Sistema di misurazione e valutazione di UNIMORE* (pubblicato nell'apposita voce della sezione "Amministrazione Trasparente") per le schede utilizzate ai fini dell'assegnazione dei giudizi.

### 6.1 Metodologia della valutazione della performance individuale del Direttore Generale e del personale dirigente

La valutazione della performance individuale del **Direttore Generale** è competenza del Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (art.14 c.4-e D.lgs.27 ottobre 2009 n.150).

La valutazione del **personale dirigente** (a ruolo e a contratto) è competenza del Direttore Generale in prima istanza e si articola nelle seguenti tre dimensioni:

- 1) valutazione dei risultati;
- 2) valutazione del comportamento organizzativo;

3) misura del grado di rilevanza strategica delle attività.

I risultati sono determinati a partire dagli obiettivi dirigenziali assegnati nella fase di programmazione delle attività e vengono misurati mediante l'impiego di indicatori di efficienza – input/output, efficacia – oggettiva e percepita e produttività/economicità.

I comportamenti organizzativi vengono valutati in termini di competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di valutazione dei propri collaboratori in termini di differenziazione dei giudizi

Il grado di rilevanza strategica delle attività assegnate viene definito in base alle priorità individuate dagli OOA.

La procedura della valutazione della performance individuale del personale dirigente prevede che il Direttore Generale, con validazione da parte dell'OIV (che esprime parere in merito alla procedura), effettui la valutazione complessiva riguardante i risultati, il comportamento organizzativo e il grado di rilevanza strategica delle attività. Il Consiglio di Amministrazione (quale organo di indirizzo politico-amministrativo) verifica il conseguimento degli obiettivi strategici e pertanto viene informato in merito agli esiti della valutazione.

## **6.2 Metodologia della valutazione della performance individuale del personale non dirigente**

La valutazione del **personale di categoria EP** con incarichi altamente strategici è competenza del Dirigente, del Direttore e/o del Responsabile della Struttura e prevede la presa in esame delle seguenti componenti:

- 1) valutazione dei risultati;
- 2) valutazione del comportamento organizzativo;
- 3) misura del grado di rilevanza strategica delle attività.

I risultati sono determinati a partire dagli obiettivi assegnati nella fase di programmazione delle attività e ai fini della valutazione viene considerato il grado di realizzazione.

La valutazione dei comportamenti organizzativi prende in considerazione le competenze professionali dimostrate e le qualità delle prestazioni individuali.

Il grado di rilevanza strategica delle attività è assegnato dal Direttore Generale su proposta del Dirigente, del Direttore e/o del Responsabile della Struttura.

Il Consiglio di Amministrazione effettua la valutazione complessiva del personale di categoria EP su proposta del Direttore Generale, sentiti i Dirigenti, Direttori e Responsabili della Struttura, tenuto conto degli indicatori sopracitati.

La valutazione del **personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D** è competenza dei Dirigenti / Responsabili (nelle strutture dipartimentali, sentiti i responsabili amministrativi di Dipartimento per il personale amministrativo coordinato):

- 1) valutazione dei risultati raggiunti;
- 2) valutazione del comportamento organizzativo;

I risultati sono determinati a partire dagli obiettivi assegnati nella fase di programmazione delle attività; ai fini della valutazione viene considerato il grado di realizzazione e il peso attribuito, in fase di programmazione, ai singoli obiettivi (peso determinato dal grado di rilevanza e di strategicità dello stesso obiettivo rispetto al complesso degli obiettivi da conseguire e in relazione alle attività da svolgere).

La valutazione dei comportamenti organizzativi prende in considerazione le competenze professionali dimostrate e le qualità delle prestazioni individuali (con scale di misurazione differenti per le categorie B, C e D).

Ulteriore momento di verifica della performance individuale è quello che interessa il **personale di categoria D con incarico di responsabilità** previste all'art. 91 comma 3 del CCNL 16.10.2008 (categoria di indennità "A" o "B").

La valutazione di tale personale include i seguenti due aspetti:

- 1) grado di efficienza, efficacia e produttività raggiunti nell'attività svolta;
- 2) grado di rilevanza strategica delle attività.

I Dirigenti/Responsabili sono tenuti alla valutazione dei risultati raggiunti e alla indicazione di eventuali attività con rilevanza strategica; il Consiglio di Amministrazione esamina le proposte di valutazione e, su proposta del Direttore Generale, provvede al riconoscimento della strategicità delle attività.

I criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo sono collegati alla *performance* individuale secondo questi meccanismi (tabella tratta dalla Relazione sulla performance 2015)

Tabella 3.4 "Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo"

	Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)															
Dirigenti e assimilabili	X		In base al punteggio risultante dalla valutazione viene stabilita una correlazione con la percentuale di retribuzione di risultato rispetto alla retribuzione di posizione da attribuire come segue: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Punteggio</th> <th>Giudizio</th> <th>% di retribuzione di risultato</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2,3- 3,8</td> <td>Parzialmente adeguato</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3,9-7,4</td> <td>Adeguito</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>7,5- 9,0</td> <td>Più che adeguato</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>9,1 - 10</td> <td>Eccellente</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Punteggio	Giudizio	% di retribuzione di risultato	2,3- 3,8	Parzialmente adeguato	20%	3,9-7,4	Adeguito	23%	7,5- 9,0	Più che adeguato	26%	9,1 - 10	Eccellente	30%		14/07/2011
Punteggio	Giudizio	% di retribuzione di risultato																		
2,3- 3,8	Parzialmente adeguato	20%																		
3,9-7,4	Adeguito	23%																		
7,5- 9,0	Più che adeguato	26%																		
9,1 - 10	Eccellente	30%																		
Non dirigenti	X		In base al punteggio risultante dalla valutazione viene stabilito un numero di quote da assegnare rispetto al fondo totale disponibile ripartibile per premiare la performance <table border="1"> <thead> <tr> <th>Punteggio</th> <th>Giudizio</th> <th>% di retribuzione di risultato</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2,3 - 3,8</td> <td>Parzialmente adeguato</td> <td>1,7</td> </tr> <tr> <td>3,9 - 9,0</td> <td>Adeguito/ Più che adeguato</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>9,1 - 10,0</td> <td>Eccellente</td> <td>3,00</td> </tr> </tbody> </table>	Punteggio	Giudizio	% di retribuzione di risultato	2,3 - 3,8	Parzialmente adeguato	1,7	3,9 - 9,0	Adeguito/ Più che adeguato	2,5	9,1 - 10,0	Eccellente	3,00		10/02/2016			
Punteggio	Giudizio	% di retribuzione di risultato																		
2,3 - 3,8	Parzialmente adeguato	1,7																		
3,9 - 9,0	Adeguito/ Più che adeguato	2,5																		
9,1 - 10,0	Eccellente	3,00																		

## ALLEGATI

**Allegato 1: L'amministrazione in cifre**

**Allegato 2: Economia della regione Emilia Romagna (dati)**

**Allegato 3: Le politiche dell'Ateneo**

**Allegato 4: La politica della Qualità dell'Ateneo**

**Allegato 5: Indicatori e risultati di UNIMORE**

**Allegato 6: I format utilizzati per raccogliere i contributi delle Strutture dipartimentali**

**Allegato 7: Piani integrati di Dipartimento 2016-18: sintesi dei punti salienti**

**Allegato 8: Obiettivi strategici di Ateneo, Azioni strategiche di Dipartimento e Obiettivi operativi 2016**

**Allegato 9: Obiettivi operativi 2016 dell'Amm.ne centrale**