

# Per un'Università a prova di futuro

## Programma elettorale del Candidato Rettore Paolo Martelli

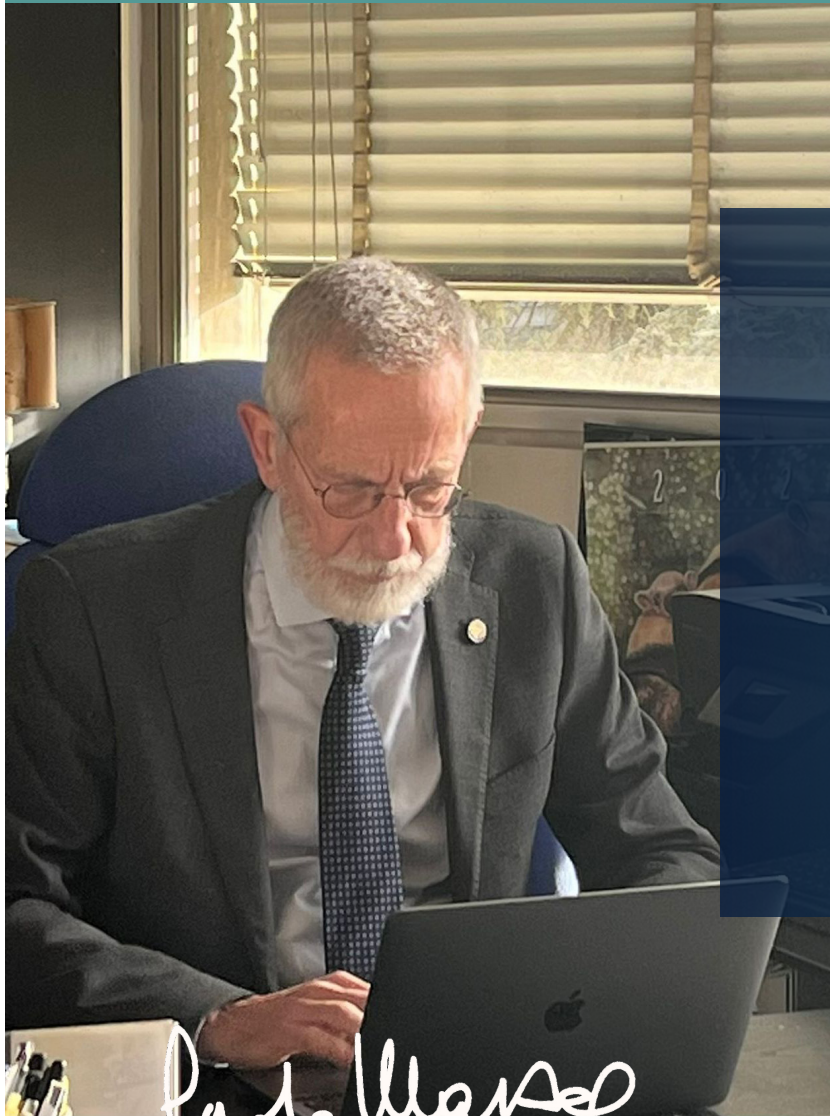
Università di Parma  
Sessennio 2023-2029

*- Versione completa -*

Il programma è disponibile anche nelle versioni seguenti:

[Presentazione multimediale Prezi navigabile](#) (ottimizzata per pc/desktop)

Versione breve (pdf)



*Paolo Martelli*

Contattami:

 [paolo.martelli@unipr.it](mailto:paolo.martelli@unipr.it)

## PREMESSA

Affronto la redazione del programma elettorale con la consapevolezza che nel prossimo sessennio al nostro Ateneo verranno offerte opportunità per consolidare quanto raggiunto e per accogliere nuove sfide a cui dovremo fornire le risposte necessarie per continuare il percorso di miglioramento in tutti gli ambiti che ci sono demandati dal ruolo che compete alla nostra Istituzione. **L'Ateneo** che viene consegnato dalla gestione rettorale a termine **gode di buona salute**.

È doveroso, in apertura, **richiamare la nostra missione** basata sulla creazione, il trasferimento e il progresso della conoscenza per rispondere ai bisogni di alta formazione e di ricerca della società, sostenendone l'apertura a livello internazionale. **Abbiamo dei valori fondanti e ci riconosciamo in una comunità indipendente di persone** che pone al centro della propria azione il rispetto reciproco e la promozione delle potenzialità di ogni sua componente, che ha **antiche origini** e allo stesso tempo è integrata in un **contesto internazionale**, proiettata **nel futuro**. Abbiamo l'obiettivo di **accogliere, accompagnare e sostenere** ogni studentessa e ogni studente nell'espressione delle proprie **potenzialità e nello sviluppo della propria personalità**. Mettiamo a disposizione della collettività le conoscenze che abbiamo accumulato per contribuire al **progresso e al benessere della società**.

Il decennio che stiamo attraversando, iniziato con la grave crisi generata dalla pandemia COVID-19 e, a seguire, con la guerra nell'Europa dell'Est, la crisi energetica, la ripresa dell'inflazione e la crisi climatico-ambientale, si connota per forti **cambiamenti di scenari consolidati** che impongono la **ricerca di nuovi equilibri** in risposta alle sfide che sono state accolte anche a seguito delle misure di rilancio. A partire dal corrente anno, l'applicazione delle azioni previste dal Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR) determinerà gli effetti generati dai consistenti investimenti nell'ambito della ricerca, della didattica e delle infrastrutture, nonché **nuovi modelli per un'efficace interazione con le imprese e nuovi modelli organizzativi interni** che,

auspicabilmente, dovranno avere ripercussioni positive sul lungo termine con beneficio per la nostra intera Comunità. Infatti, se nel primo triennio saremo fortemente impegnati nella realizzazione di quanto connesso ai finanziamenti ottenuti e destinati ai diversi ambiti, successivamente **l'Ateneo** sarà chiamato alla sfida di dare continuità a quanto impostato e realizzato, assumendo il ruolo di **motore dell'innovazione e della crescita** socio-economica. È auspicabile che l'Università esca dall'esperienza del PNRR più **consapevole di sé stessa** e della sua centralità, **capace di rinnovarsi** rendendosi più maturamente conto del proprio ruolo nel contesto globale in cui opera.

La mia candidatura e il relativo programma nascono con la forte consapevolezza che stiamo vivendo un periodo **connotato da rapide trasformazioni**, e che, quindi, siano rilevanti doti come **l'umiltà e l'equilibrio** di chi non ha ricette predeterminate ma intende **mettere a disposizione** solidi riferimenti basati sulla **conoscenza** e sull'**esperienza** maturate dall'attività svolta nei diversi ruoli di **responsabilità** accademica ricoperti negli anni a **servizio** della nostra Comunità. Per far fronte alle sfide che si prospettano occorre disporre della **tenacia** e del **coraggio** dell'azione nel **rispetto** delle competenze di tutti; della **capacità di ascolto** e dell'**autoironia**; dello spiccato **senso del dovere** non disgiunto dallo **spirito di servizio**. Tratti personali che metto a disposizione nella consapevolezza che gli obiettivi che verranno fissati potranno essere raggiunti **solo con il contributo dell'intera Comunità**,



coesa e cementata dalla **condivisione** e dal **senso di appartenenza**, capace di trovare, ritrovare o confermare la motivazione che le finalità e i valori dell'essere Università sono in grado di stimolare.

**Ognuna/Ognuno di noi** con il suo comportamento e le sue azioni è chiamato ad apportare un contributo rilevante; **ognuna/ognuno** deve sentirsi la responsabilità di lavorare per il bene della nostra Comunità; **ognuna/ognuno** è artefice dei cambiamenti e dei successi che otteniamo; **ognuna/ognuno, nessuna/nessuno esclusa/escluso**, è un tassello indispensabile della nostra Università.

Al Rettore, quindi, spetta il dovere di guidare l'Ateneo senza perdere mai di vista **il bene comune**, garantendo **impegno, determinazione, imparzialità ed eticità di comportamento** volti alla difesa dei diritti individuali e collettivi e all'assunzione delle responsabilità connesse ai doveri istituzionali di tutti i membri della nostra Comunità accademica. Una qualità che non deve mancare è la **capacità di creare relazioni** a diversi livelli, dal locale (Ateneo e territorio) al nazionale (Ministeri, CRUI, Anvur), all'internazionale (UE, organizzazioni sovranazionali), in funzione del raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo per il quale la **dimensione di rete** è imposta dalla realtà odierna.

Il contesto in cui si muove la società nella quale l'Università è chiamata a svolgere un ruolo per processi di sviluppo ad alta intensità di conoscenza, di competitività e resilienza, si connota per un'**evoluzione socioculturale** contraddistinta prioritariamente dalla **sfida per lo sviluppo sostenibile** che contempera ambiente, economia, società e cultura e dalla non meno pervasiva e imprescindibile **trasformazione digitale**, che elevi il tasso di digitalizzazione. Da considerare con estrema attenzione è quanto si sta profilando a seguito della rapidissima evoluzione del mondo dell'**Intelligenza Artificiale**.

Tutte queste sfide, polarizzanti il decennio corrente, sostengono il concetto di **transizione**, condizione dinamica di passaggio da una situazione ad un'altra in un contesto evolutivo non privo certamente di criticità, se non altro perché il **cambiamento** porta con sé, inevitabilmente, il disagio

connaturato al **mutamento di equilibri consolidati**. Tale fase di evoluzione deve trovare nell'Università, in generale, terreno fertile su cui prosperare, stante la innata propensione del nostro sistema a **stimolare, accompagnare e generare "innovazione"**, a orientarsi al futuro con la consapevolezza di rischi e opportunità per le nuove generazioni che siamo chiamati a formare. La transizione in atto dovrà trovare la nostra Università pronta a cogliere le opportunità di **crescita evolutivamente migliorative del sistema**. **Non possiamo accontentarci di conservare l'esistente**, non possiamo fermarci, **non dobbiamo avere paura di cambiare, di evolverci, di vivere il presente guardando avanti con coraggio**. La nostra storia plurisecolare ci guida su come procedere con slancio. Saggiamente.

A fronte di questo quadro evolutivo/trasformativo ritmato da tempistiche sempre più serrate, non può essere persa di vista **la responsabilità che la nostra Istituzione** si è assunta come missione prioritaria, come vera e propria **ragione di esistere** e proporsi come Istituzione millenaria. Rispetto al compito di provvedere alla **formazione professionale** delle nostre e dei nostri giovani per permettere loro di affrontare il mondo del lavoro, la società ci attribuisce una responsabilità ulteriore.

**Ci affida, infatti, le sue giovani e i suoi giovani** affinché vengano educati a sviluppare quella complessità di esperienze, conoscenze e capacità indispensabili per la **crescita della personalità** verso quella maturità che permetterà di affrontare non solo le sfide individuali ma anche quelle che la società stessa consegnerà loro, assumendo, in entrambi i casi, personale e pubblico, un **ruolo attivo di protagonisti, artefici del loro futuro**. È quindi indispensabile che **l'attività di ascolto da parte delle istituzioni**, della nostra in particolare per la sua intrinseca vocazione, sia attenta e pronta a raccogliere le indicazioni, perché troppo spesso si parla di giovani e di futuro senza fornire risposte puntuali e immediate.

Per realizzare l'incontro tra le esigenze delle nostre e dei nostri giovani e la funzione dell'Università dobbiamo farci sempre più **comunità universitaria educante** che si scopre "**cantiere**", **preparando le/i giovani alla conquista**

della capacità di coscienza critica, di non essere indifferenti rispetto alle grandi questioni che ci circondano, di maturare il necessario discernimento sul senso della vita, sui valori fondamentali della società, di individuare ideali da seguire, di reggere le sorti di un paese. Tale percorso di crescita e conquista della maturità non si esaurisce nella frequenza dei corsi e nel trascorrere gran parte del tempo all'interno delle strutture universitarie, anzi trova compimento nel **vivere l'esperienza universitaria nel suo complesso**, rappresentata dall'instaurarsi di nuove amicizie, dal maturare nuove esperienze, dall'aver occasioni di confronto, dal praticare uno sport, **dal vivere appieno il luogo che si è scelto come sede degli studi, anche in altri paesi**. Ne discende che il nostro operare come comunità deve essere rivolto a creare le condizioni affinché tutto ciò si realizzi, deve fornire le chiavi della conoscenza impegnandosi a **colmare le differenze sociali garantendo il diritto allo studio**, costruire **valori condivisi**, favorire lo **sbocciare delle facoltà morali e intellettuali delle/dei nostre/nostri giovani**, l'affinamento della sensibilità individuale, dell'accettazione di sé, lo sviluppo del pensiero critico e della creatività, la capacità di risolvere problemi complessi.

Il Piano di ripresa post-pandemia è stato denominato Next Generation EU non a caso. Serve a investire sulle future generazioni, sulle/sui **giovani** che devono essere **ripagati in prosperità e sviluppo**. Già il PNR 2020 ma con ancora più determinazione il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, grazie alle azioni della Missione 4 "Istruzione e Ricerca", mira a rendere la **formazione terziaria più efficiente ed equa**, attribuendo alle università un ruolo essenziale e crescente anche in termini di **impulso allo sviluppo economico** e alla **promozione dell'innovazione** attraverso il potenziamento delle relazioni con i soggetti esterni all'accademia intensificando gli scambi di conoscenze derivanti **dall'attività di ricerca**. I processi di **innovazione nel rapporto università/impresa** proposti dal PNRR rappresentano, quindi, un ulteriore importante **fattore di cambiamento** nel settore dell'istruzione terziaria rispetto al passato, con conseguenze, tra l'altro, anche sulle pratiche accademiche, sull'accentramento/decentramento dei processi decisionali e sull'allentamento dei confini istituzionali.



Le trasformazioni che stiamo vivendo e che verranno devono **essere governate con nuove idee ed entusiasmo, con equilibrio e coraggio**. NOI, tutti insieme, dovremo cogliere queste sfide per garantire lo sviluppo della nostra Istituzione, il suo futuro e quello delle prossime generazioni. **Lo dobbiamo alle/ai nostre/nostri giovani e a chi, nei secoli passati, prendendosene cura, ha fatto crescere questa Università e ce l'ha consegnata chiedendoci di portarne avanti la missione, migliorandone le condizioni**.

**Il titolo di questo programma "Per un'Università a prova di futuro" vuole fortemente richiamare questi valori e proiettare il nostro Ateneo ben oltre il mandato rettorale.**

Le considerazioni sopra esposte rappresentano i principi ispiratori del programma che propongo di seguito, articolato in capitoli dedicati agli ambiti strategici principali, all'interno dei quali vengono individuati obiettivi e azioni declinate in punti di maggiore interesse, spesso preceduti dalla loro contestualizzazione.

## RICERCA

La ricerca ha conosciuto negli ultimi anni una tendenza positiva, grazie, tra l'altro, alle opportunità messe in campo dall'Ateneo per aumentare la competitività in contesti nazionali e internazionali; contesti sempre più condizionati e indirizzati da logiche concorrenziali e premiali legate alla capacità di creare progetti e di mantenere livelli adeguati di performance. Questo scenario caratterizzerà la realtà in cui agiremo anche nel prossimo sessennio, impegnando l'Ateneo a **rafforzare le strutture di ricerca e l'organizzazione a supporto al fine di acquisire risorse esterne**, di gestire i progetti e di permettere a ciascuno di noi di poter operare per svolgere una delle attività più affascinanti e stimolanti del nostro lavoro. Nella consapevolezza che restano ampi margini di miglioramento, occorrerà agire, ad esempio, per **sostenere le opportunità di sviluppo della carriera dei giovani ricercatori e l'attrazione di competenze ed esperienze internazionali**. Si tratta, in altri termini, di confermare e, se possibile, migliorare la performance che, ad esempio, ha portato per il quinquennio 2023-2027 ad avere tre Dipartimenti di Eccellenza e un quarto giunto a poca distanza dalla soglia utile per accedere al finanziamento.

Non va sottovalutato l'impatto che nei prossimi anni l'**Intelligenza Artificiale** avrà in maniera pervasiva, tanto da poterla definire una disruptive technology al pari di altre che abbiamo conosciuto quali Internet o gli smartphone. Le innovazioni che questa trasformazione porterà avranno ricadute sulla didattica, la ricerca, la terza missione e in generale sull'organizzazione della vita dell'Ateneo.

Un ulteriore margine di miglioramento è identificabile in una **maggiore interdisciplinarietà della ricerca** che, uscendo dai confini dipartimentali o di area, potrebbe guadagnare in visione ed allinearsi maggiormente ad un mondo in cui **conoscenze e competenze sono sempre più mescolate per meglio affrontare problematiche che acquisiscono complessità** e necessitano di essere affrontate da diversi punti di vista. In questo senso, le esperienze che stanno maturando in Ateneo nel contesto del PNRR sono un buon esempio di maggior coinvolgimento di aree disciplinari differenti,



con molti progetti in grado di coinvolgere settori e Dipartimenti che prima non erano caratterizzati da una stretta collaborazione. Di certo, però, **l'integrazione a fini di ricerca tra anime diverse, quali le macroaree sociale-umanistica e scientifico-tecnologica e medica non presenta ancora i livelli auspicati**.

Il PNRR costituisce un'enorme possibilità di crescita per il nostro Ateneo, che chiama a prevedere la sostenibilità delle attività di ricerca di qualità che ne derivano anche quando il finanziamento straordinario sarà terminato, sfruttando già ora, nella fase di realizzazione dei progetti, le opportunità offerte in questo senso. Le nuove infrastrutture e attrezzature che vengono acquisite mediante i fondi PNRR devono servire come **volano per l'acquisizione di ulteriori fondi a livello europeo ed internazionale**, e come elementi ulteriori di **attrattività per giovani ricercatori e talenti**. Questo non significa che l'Ateneo dovrà, nei prossimi anni, investire solo su tematiche PNRR, ma le aree in cui si è raggiunto un livello di eccellenza a livello nazionale potranno fungere da traino per un **ulteriore sviluppo della ricerca, anche attraverso il coinvolgimento di ambiti che non hanno beneficiato dei finanziamenti legati al Next generation EU**, potendo contare su un efficace supporto amministrativo-gestionale, e su un aiuto, anche economico, nel caso in cui i finanziamenti acquisiti dall'esterno su bandi competitivi o ricevuti in altra forma non dovessero essere sufficienti.

Anche nell'ambito della ricerca internazionale, pur avendo l'Ateneo intessuto negli anni ottimi rapporti con Enti ed Università estere, devono essere compiuti sforzi aggiuntivi per potenziare le nostre attività.

I Centri Interdipartimentali, così come le strutture interdisciplinari costruite grazie ai finanziamenti PNRR, aggiungendosi a quanto già esiste in Ateneo, costituiranno i *player* fondamentali per raggiungere la massa critica necessaria per rendersi partner attrattivi agli occhi delle istituzioni estere che si intenderà coinvolgere.

In quest'ottica, un esempio chiaro di come l'impegno dell'Ateneo verso la crescita della ricerca dovrà esprimersi è dato dal **potenziamento, ineludibile e improcrastinabile, dell'ambito amministrativo-gestionale a supporto di ricercatori e docenti in merito al reperimento di bandi, alla scrittura di progetti e alla gestione e rendicontazione dei relativi budget**. A ciò occorrerà affiancare la creazione di reti di **collaborazioni con prestigiose istituzioni estere con carattere sistemico**, come ad esempio prevede il progetto EU Green Alliance, ma anche con attori quali la **Regione Emilia-Romagna**.

Non dobbiamo dimenticare che una attenta e costante **divulgazione e comunicazione della ricerca del nostro Ateneo**, oltre ad essere oggetto delle attività di Terza Missione, può significativamente contribuire ad **accrescere l'attrattività della nostra offerta formativa**.

Di seguito vengono illustrati i temi di maggiore rilevanza ai fini dello sviluppo della ricerca con interventi i cui risultati potranno avere effetti a breve ma soprattutto a medio-lungo termine.

## FINANZIAMENTO DI ATENEO DELLA RICERCA (FIL)

Il finanziamento annuale della ricerca locale (FIL) con risorse dal bilancio di Ateneo si è dimostrato una misura **fondamentale ed imprescindibile** per garantire lo svolgimento di questa attività istituzionale e andrà mantenuto, migliorandolo.

Di seguito vengono indicate alcune proposte di modifica all'attuale sistema di finanziamento, senza escludere, anzi auspicando, che vengano individuate,

discusse e condivise nuove modalità di gestione del finanziamento maggiormente aderenti alle esigenze della ricerca di Ateneo.

L'attuale **sistema di finanziamento locale**, schematicamente e senza entrare nei dettagli, prevede la **“quota prodotti”**, che viene attribuita ai singoli ricercatori che ne facciano specifica richiesta sottoponendo a valutazione la propria produzione scientifica degli ultimi tre anni, e la **“quota progetti”**, frutto di una attività progettuale di gruppi di ricerca, articolata in tre diverse azioni. Al fine di aumentare la competitività nazionale ed internazionale e le capacità di attrazione di risorse finanziarie dei gruppi di ricerca strutturati interni all'Ateneo, è disponibile una terza misura: il **Fondo Attrezzature Scientifiche** destinato all'acquisto e alla manutenzione straordinaria di attrezzature di interesse generale che vede le sue ricadute precipuamente sugli ambiti STEM e scienze della vita.

- In prospettiva, si può prevedere che la **quota prodotti** rimanga inalterata a fronte di una revisione delle altre misure in relazione alla necessità di affinamento per mutate condizioni;
- Compatibilmente con le risorse disponibili a bilancio, ma prioritariamente, si prevede di **incrementare la somma complessiva da mettere a disposizione della ricerca locale**.

L'attuale sistema di finanziamento interno per la ricerca (FIL) è vitale per alcuni settori laddove altre fonti risultano di difficile accesso, nonché nei contesti culturali in cui i fondi ottenibili dal riparto permettono comunque di condurre una ricerca competitiva. Lo stesso sistema, tuttavia, risulta poco funzionale per altri settori dell'Ateneo, dove il costo delle ricerche (anche in termini di attrezzature e materiale di consumo) è significativamente più alto.

- Si propone, quindi, un adeguamento della **quota progetti** mantenendo un finanziamento minimo di base, ma **augmentando la “taglia” dei finanziamenti**, privilegiando progettualità **interdisciplinari e/o interdipartimentali** da parte di gruppi che **non hanno** avuto accesso a

- finanziamenti da bandi competitivi a livello pubblico o privato.
- Ulteriore misura potrebbe realizzarsi nella destinazione di un finanziamento maggiore sul totale stanziato per **progetti presentati da giovani ricercatori**.
  - Anche nell'ambito del bando "Grandi attrezzature" si procederà ad un aumento dei massimali per permettere, tra l'altro, **l'acquisizione di attrezzature particolarmente avanzate** con conseguente beneficio per **ricerche interdisciplinari** e, contemporaneamente, come elemento aggiuntivo di attrazione di ricercatori/ricercatrici da altri Atenei italiani o esteri.
  - Per valorizzare al meglio il patrimonio strumentale già in dotazione all'Ateneo, **sarà migliorata la procedura di supporto alle manutenzioni straordinarie**, attivando un "fondo di garanzia a sportello" che consenta di affrontare le emergenze tecniche con il minor impatto possibile sui programmi di ricerca e conto terzi.
  - Gli ambiti disciplinari che non concorrono al bando "Grandi attrezzature", perché non di interesse, vedranno destinata una quota proporzionale alla loro numerosità per investimenti in altre fonti di sostegno alle necessità della ricerca da loro svolta, privilegiando scelte di tipo **interdisciplinare e finalizzate a far emergere linee e gruppi di ricerca con potenzialità inespresse**.
  - Le linee di intervento sopra descritte dovranno prevedere criteri di valutazione prima dell'assegnazione, di monitoraggio dello sviluppo delle azioni previste e, infine, di valutazione dei risultati raggiunti, atti a permettere di inserire le attività di ricerca in un'ottica attenta alla sostenibilità del sistema.

## SCOUTING, MONITORAGGIO E SUPPORTO ALLE GIOVANI RICERCATRICI E AI RICERCATORI INTERNI

L'iniziativa prevede l'implementazione di **scouting interno** per la definizione e la successiva valorizzazione di giovani ricercatrici/ori (post-doc e RTD/RTT) che rappresentano potenziali eccellenze.

- **Analisi e identificazione dei talenti.** Sarà necessario favorire una comunità di giovani ricercatrici/ricercatori (assegnisti/contrattisti e RTD/RTT) meritevoli (anche provenienti da realtà e gruppi già di per sé eccellenti) che possano essere messi in rete e godere di una **attività di scambi scientifici** all'interno dell'Ateneo, **sentendosi valorizzati e, allo stesso tempo, portando ad un aumento del senso di appartenenza.** In questo contesto si prevedono **strategie di valorizzazione** anche attraverso l'istituzione di **premi interni per la ricerca e per la didattica** (ad es. best young researcher; best senior researcher; best research team; best lecturer) e un coinvolgimento più capillare, sia a livello centrale che dipartimentale, di giovani docenti nel governo della ricerca. Le premialità della ricerca e della didattica vengono auspicate e valutate anche dalle indicazioni ANVUR per quanto attiene ad AVA3 e aggiungono competitività ai curricula per la partecipazione ai programmi europei della ricerca, incluso l'ERC.
- **Analisi interna per l'identificazione di realtà che necessitano di supporto.** In ciascun Dipartimento possono essere presenti ricercatrici/ori e docenti che, per varie ragioni, non riescono a esprimere appieno il proprio potenziale. Tali criticità possono essere dovute al particolare contesto in cui le/i colleghe/i si trovano ad operare. Fattori quali la mancanza di supporto logistico, l'isolamento o la **presenza di un network fragile** possono generare un serio ostacolo allo sviluppo. Ciascun Dipartimento potrà individuare unità che necessitano di supporto per ottenere un rilancio attraverso un percorso di **"sinergia"** con altri gruppi di ricerca che abbiano interessi affini e possano attivare scambi reciproci di risorse e competenze. Attraverso progetti mirati, anche interdipartimentali, si favorirà la compartecipazione alle attività di ricerca e la **valorizzazione di questi talenti "nascosti"**, ottenendo un impatto positivo sulla motivazione delle persone e sulla produzione scientifica di Ateneo.
- **Comunicazione e condivisione delle competenze.** Sulla scorta dell'esperienza positiva maturata dal Dipartimento di Medicina e

Chirurgia nell'organizzazione del "Research Day", si potrà prevedere un evento di Ateneo su più giornate, come momento di comunicazione e condivisione delle competenze espresse nell'ambito della ricerca della nostra Università, al fine di far conoscere e diffondere, al nostro interno e agli addetti alla comunicazione scientifica, le linee di ricerca condotte dai colleghi permettendo così l'instaurarsi di **sinergie interdisciplinari e interdipartimentali**, ed anche di **dare rilievo a livello nazionale ai principali risultati ottenuti**. In queste occasioni, appare fruttuoso il **coinvolgimento, su invito, di "campioni della ricerca a livello internazionale"** che possano portare la propria esperienza e discutere in maniera critica la propria ricerca e la propria strategia con i giovani talenti dell'Ateneo.

- **Accoglienza delle giovani ricercatrici e dei giovani ricercatori.** Sarà opportuno fornire una dotazione di ingresso (**welcome package**) alle/ ai ricercatrici/ricercatori neoassunti non portatori di proprio grant, al fine di permettere l'avvio delle attività di ricerca e di partecipazione a convegni come avviene con la quota prodotti del Finanziamento locale della ricerca (FIL).

## POTENZIAMENTO E SUPPORTO ALLA RICERCA INTERNAZIONALE

L'Ateneo dovrà continuare ad investire in termini di **supporto alla stesura di progetti di ricerca** per ricercatrici, ricercatori e docenti che si cimentano in progetti europei, sia nell'ambito del **primo pilastro (azioni MSCA e ERC)**, sia degli altri bandi, ed anche in programmi internazionali di finanziamento, prevedendo le seguenti misure:

- incentivi e finanziamenti per la **creazione di borse e posizioni di supporto** allo sviluppo di proposte e consorzi, sul modello del bando 'Excellent Science' promosso nel 2022;
- finanziamenti per la mobilità internazionale finalizzati alla **costruzione di reti** e di progettualità, anche avvalendosi delle opportunità e facilitazioni offerte dalla alleanza europea EU GREEN;
- **supporto e incentivi per ricercatori** di alto profilo esterni all'Ateneo

che vorranno presentare una proposta ERC o MSCA con l'Università di Parma come *Host Institution*;

- **rafforzamento delle risorse umane dell'Area Ricerca** in generale, ed in particolare nella sua componente **focalizzata alla ricerca europea e internazionale** soprattutto come supporto alle/ai docenti in **termini di progettazione e rendicontazione**, al fine di espandere sempre di più la **platea di docenti attivi su bandi UE competitivi e non solo**;
- realizzazione di iniziative quali il Bootcamp Marie Skłodowska-Curie Actions Postdoc per **intercettare potenziali talenti** interessati a candidarsi con una proposta MSCA nel nostro Ateneo;
- prevedere, laddove non ancora presente, all'interno di ogni Dipartimento, **una figura dell'ambito tecnico-amministrativo, opportunamente formata, di raccordo** tra i Docenti e le UO Ricerca (nazionale e internazionale) al fine di sostenere le attività quotidiane dei ricercatori;
- progetto da sviluppare con i Dipartimenti per ampliare la partecipazione alle Infrastrutture di Ricerca ESFRI (European Strategic Forum on Research Infrastructures) per favorire l'ampliamento delle reti internazionali e garantire l'accesso a canali di finanziamento dedicati alle specifiche Infrastrutture;
- implementazione di misure di incentivazione alla presentazione di progetti da bandi competitivi a favore dei ricercatori e docenti proponenti e partecipanti attivi ai progetti finanziati, dando la possibilità di percepire compensi su tutte le somme libere da rendicontazione, una volta incassate, come premialità prevista dall'Art. 9 della L.240. Tale innovazione comporterà la revisione del relativo regolamento di Ateneo.

## POTENZIAMENTO DELLA RICERCA ATTRAVERSO FINANZIAMENTI PRIVATI

Al fine di ampliare ulteriormente l'accesso anche a finanziamenti da privati è necessario creare un contesto favorevole per la ricerca e l'innovazione, supportando la **stipula di contratti** con le imprese tramite strumenti e



regolamenti chiari e di semplice applicazione. Queste le principali linee di azione:

- revisione del “Regolamento sulla disciplina delle attività di ricerca, consulenza e didattica eseguite dall’Università degli Studi di Parma a fronte di contratti o accordi con soggetti esterni” volta a semplificare e ridurre in modo significativo i processi, i tempi e i costi amministrativi legati all’approvazione di contratti di ricerca per conto di terzi;
- rafforzamento delle strutture amministrative dipartimentali per la gestione di contratti e progetti finanziati in modo da garantire un costante supporto tecnico-amministrativo e specialistico al gruppo di ricerca che tenga conto anche delle peculiarità disciplinari: in ambito medico (con particolare riferimento alla ricerca clinica), in ambito tecnico-scientifico e in ambito umanistico, economico e giuridico;
- rafforzamento delle strutture preposte alla negoziazione di contratti con le imprese al fine di garantire tempi più ridotti per l’approvazione di un contratto (massimo 30 giorni), creando un team dedicato alla negoziazione di tutti i contratti a supporto dei Dipartimenti e predisponendo più modelli contrattuali da proporre alle aziende.

### POTENZIAMENTO DELLA RICERCA ATTRAVERSO IL RECLUTAMENTO DI DOCENTI E RICERCATORI DI ELEVATO PROFILO

L’attività prevede la strutturazione di un **piano pluriennale volto alla chiamata di colleghe/i “di elevato profilo” dall’estero o dall’Italia**, avendo una cura specifica verso l’ampliamento di competenze presenti o non presenti in Ateneo in particolar modo legate alle sfide della contemporaneità.

L’esperienza maturata in altri atenei insegna che tali misure contribuiscono in maniera significativa ad alimentare il miglioramento della ricerca, ma necessitano di interventi accessori e compensativi a livello della struttura che accoglie, al fine di ottimizzarne realmente l’inserimento.

Queste azioni devono prevedere, preliminarmente, una “fase condivisa” a livello dipartimentale volta all’individuazione **di settori considerati chiave e/o di interesse per un potenziamento**, all’interno di una più ampia **progettualità strategica di Ateneo**. Tali scelte dovranno costituire un “circolo virtuoso” in grado di generare capacità attrattiva di finanziamenti, garantendo, sul medio termine, un sistema in grado di autoalimentarsi. Allo stesso tempo, queste/i colleghe/i che entreranno nel programma dovranno essere coinvolti nelle attività di **valorizzazione delle risorse interne**, mediante pratiche di **condivisione delle conoscenze e delle esperienze** maturate nella loro carriera.

Tra le caratteristiche preferenziali di queste figure, oltre ad una dimostrata attitudine ed efficienza nell’ambito della ricerca sia in termini di produttività che di progettualità competitiva, dovranno spiccare anche capacità di **interpretazione piena della figura del professore universitario**, segnatamente l’attitudine alla docenza, a lavorare in team e a **far germogliare allievi** all’interno di un gruppo di ricerca.

Al fine di realizzare il progetto, dovranno essere introdotte misure atte a garantire e supportare la nostra **attrattività**, quali:

- allestire laboratori/spazi di lavoro adeguati, anche pianificando un migliore utilizzo degli spazi esistenti;
- offrire **risorse per il reclutamento** di collaboratrici/ori (PhD, Assegnisti/Contratti di ricerca, RTT);
- prevedere che, oltre alle ripartizioni degli utili derivanti dalle attività conto terzi, possa essere resa disponibile, come quota premiale, parte degli overheads derivanti da progetti competitivi europei e internazionali, ove previsto, analogamente a quanto applicato per i Dipartimenti di Eccellenza;
- **garantire servizi di supporto all’accoglienza** e all’inserimento nella realtà locale della/del collega e della famiglia, anche avvalendosi delle possibilità offerte dalla recente legge regionale in materia (cfr. Servizi di accoglienza di Ateneo);

- favorire le **sinergie con gruppi di ricerca esistenti** e stimolare l'ospitalità da parte di tali gruppi, con **condivisione di strumentazione**, per un periodo di tempo da definire e con partecipazione alle spese da parte del/la nuovo/a collega con grant, per garantire l'immediata operatività del personale entrante e il trasferimento di conoscenza ai gruppi stessi.

L'inserimento di queste figure, qualora imposte "top-down" all'interno di un ambiente che non ha condiviso la scelta, rischia di generare non poche preoccupazioni e una serie di azioni di "rigetto" che determinano difficoltà di inclusione con alte probabilità di fallimento del progetto nella sua globalità. Al fine di evitare che ciò accada, è necessario, oltre alla già sopra menzionata larga condivisione della progettualità, introdurre **misure tese a non comprimere le potenzialità di sviluppo di carriera** delle/i colleghe/i "residenti".

## IL FUTURO DEL PNRR IN AREA RICERCA

L'Università di Parma ha ottenuto risultati eccellenti nei bandi per la ricerca del PNRR, arrivando ad oltre 50 milioni di Euro (al momento) di finanziamento ricevuto. Questo successo, tuttavia, genera almeno tre considerazioni principali:

- la gestione, la rendicontazione ed il monitoraggio delle progettualità richiederanno un costante e sempre maggiore sforzo di tutte le componenti dell'Ateneo. Occorrerà quindi potenziare ulteriormente la struttura amministrativa (sia centrale che periferica) corrispondente, mediante un giusto mix di nuove posizioni a tempo determinato e indeterminato. **Questo permetterà, a conclusione dei progetti finanziati sul PNRR, di avere acquisito professionalità che potranno irrobustire con competenza la ricerca di Ateneo;**
- la gestione del post-PNRR in termini di risorse umane dovrà essere oggetto di una approfondita discussione e pianificazione. Nei prossimi anni il turn-over risulterà significativo (cfr. Gestione delle risorse

economico-finanziarie e reclutamento), ma **non è al momento possibile prevedere** se tutto il personale, ricercatore e tecnico-amministrativo arruolato nell'ambito dei progetti PNRR potrà proseguire l'esperienza di ricerca all'interno dell'Ateneo. Si auspica che questo sia possibile ed ogni sforzo verrà profuso in tal senso;

- sarà inoltre **necessario lavorare congiuntamente all'intero sistema universitario e della ricerca** per individuare caratteristiche di continuità e funzionalità dell'impianto organizzativo che le azioni PNRR hanno generato (Fondazioni, Consorzi, ecc.), al fine di garantire la prosecuzione e lo sviluppo delle iniziative intraprese, consolidando gli strumenti posti alla base degli investimenti.

Dal punto di vista delle aree coinvolte dalle progettualità PNRR, si potrà valutare se il successo nelle attività di ricerca ha garantito all'Ateneo un certo livello di centralità e di riconoscimento a livello nazionale ed internazionale, ipotizzando continuità in termini di risorse e di visibilità. Ad esempio, si potrà valutare la costituzione di "Centri di ricerca" che sfruttino la forza propulsiva acquisita dai progetti PNRR, fungendo da propulsore per future attività di attrazione dall'Italia e dall'estero, in raccordo e con un **completo coinvolgimento del personale che per varie ragioni non è stato coinvolto nelle progettualità del Next generation EU.**

## STIMOLO DELLA RICERCA INTER- E TRANSDISCIPLINARE

L'investimento sulla ricerca inter- e transdisciplinare potrebbe rappresentare un punto di forza per un Ateneo che vede rappresentato al proprio interno un **alto numero di discipline, con punte di eccellenza** in molte di esse, nei più svariati ambiti e in tutti i Dipartimenti.

**La ricerca interdisciplinare integra informazione, dati, tecniche, strumenti, prospettive e concetti da più discipline o competenze specialistiche**, tramite la collaborazione di più ricercatrici/ricercatori o gruppi di ricerca. È una caratteristica che **la società della conoscenza riconosce e apprezza**

**al fine di affrontare problemi che diventano sempre più complessi.** Alla ricerca si chiede di investigare nei vari ambiti attraverso metodi efficaci, che trascendano la singola competenza e la singola disciplina e che siano in grado di tenere conto di questa complessità. A titolo d'esempio, basta pensare alle tematiche ambientali, all'**Intelligenza Artificiale**, all'equità sociale, per capire quanto affrontarle senza competenze e approcci interdisciplinari diventi sempre più inefficace. Un primo banco di prova per stimolare progetti è la costituzione di un **tavolo di lavoro in grado di affrontare in ottica interdisciplinare il tema dell'Intelligenza Artificiale** aprendo una riflessione qualificata e promuovendo percorsi di ricerca di alto livello, partendo dalle competenze già presenti, con il fine anche di indicare soluzioni utili all'adeguamento dell'Ateneo a questa realtà in evoluzione. Nel sessennio che ci attende, occorrerà **stimolare una maggior collaborazione ed interazione tra le aree umanistiche, scientifico-tecnologiche e mediche.**

Un primo passo in questa direzione è di certo quello di aumentare le connessioni tra i Dipartimenti che si coniugano più in ambito sociale-umanistico e quelli di taglio più scientifico-tecnologico e medico, creando una **"contaminazione culturale" che permetta una migliore conoscenza reciproca e una proficua integrazione ed elaborazione di idee.** Alcuni esempi di questa interazione già esistono e, pertanto, devono essere sostenuti e incentivati, così come altri devono essere stimolati a formarsi. Questo obiettivo potrebbe essere raggiunto attraverso l'adozione di modalità di **incontro e confronto per i ricercatori afferenti alle diverse anime del nostro Ateneo**, finalizzate, da ultimo, alla costituzione di un **centro ad hoc.** In questo contesto saranno organizzati eventi di presentazione reciproca delle attività di ricerca su filoni naturalmente interdisciplinari e sui cosiddetti **"societal challenges"**, che devono inevitabilmente essere affrontati con approccio plurale. Sarà stimolata la ricerca interdisciplinare e **"curiosity-driven"** mediante l'organizzazione di dibattiti e scambi riservati al corpo docente e ai giovani ricercatori e dottorandi dell'Ateneo.

Gli ingredienti fondamentali saranno **l'interdisciplinarietà, la convergenza e la sinergia di competenze diverse**, talvolta anche molto distanti tra

loro, che portino alla creazione di nuove idee e di nuove prospettive di ricerca, avanzate per livello di applicabilità, e trainate da un forte **approccio collaborativo e di frontiera** rispetto a problemi della società contemporanea, come quelli ricordati sopra. Questo tratto connoterà anche gli sforzi che dovranno essere profusi nell'ambito della didattica e della Terza Missione.

Questa modalità potrà diventare anche un'opportunità per attingere alle esperienze, anch'esse inevitabilmente interdisciplinari, dei "visiting professors" che ogni anno approderanno all'Università di Parma e dei nuovi colleghi di elevato profilo che prenderanno servizio come sopra descritto. In Ateneo si creerà così una **vera e propria "community" interdisciplinare e internazionale di docenti e studenti**, catalizzatore delle **idee più innovative e potente generatore di contaminazione ed inclusività**; allo stesso tempo, **vetrina della migliore accademia agli occhi della Città e del Paese.**

Sulla scorta di quanto indicato, e qualora le condizioni di sviluppo interno e la situazione nazionale e internazionale lo renderanno sostenibile, grazie alla forza propulsiva derivante dal successo delle azioni nell'ambito della ricerca, si potrebbe realizzare un'ulteriore ipotesi di sviluppo, consistente nella realizzazione di un **"Centro studi avanzati"** transdisciplinare e capace di divenire un catalizzatore di progetti e finanziamenti a livello nazionale e internazionale su alcune tematiche chiave.

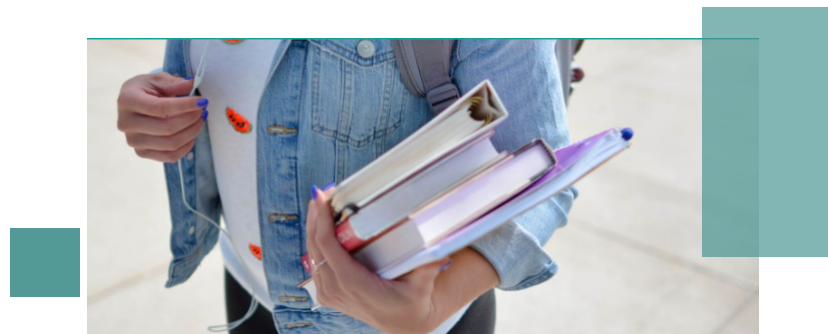
## DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI

Le linee programmatiche relative alla Didattica e servizi alle/agli studentesse/studenti si proiettano, per visione, su un più lungo orizzonte rispetto all'arco temporale di un mandato rettorale, stante la molteplicità di fattori che contribuiscono a determinare il consolidamento delle misure e la latenza degli effetti attesi dalle stesse. Il nostro agire, nel complesso, finalizzato alla formazione terziaria declinata nei suoi diversi livelli (laurea professionalizzante, laurea, laurea magistrale, LMCU, dottorato di ricerca, scuole di specializzazione e master) non può prescindere da un **forte e costante ascolto e confronto con la società**, al fine di creare **interdisciplinarietà, competenze trasversali, e innovazione** rispondenti alle **esigenze del mondo del lavoro in costante e rapida evoluzione**.

È necessario tener presente che l'università è innanzitutto una istituzione che richiama il concetto di "essere in un luogo" **accogliente dove si può stare assieme** (docenti e studentesse/studenti) in un **contesto favorevole all'apprendimento**, e che si fa percepire come **luogo e periodo della vita dedicato alla formazione/educazione integrale della persona**. Creare e mantenere queste condizioni affinché le nuove generazioni ne godano appieno il valore, impone di prefigurare l'università come **un'istituzione in costante divenire**. In questi anni, il sistema universitario è stato interessato da numerosi cambiamenti che hanno riguardato **l'articolazione della didattica**, alla ricerca del soddisfacimento delle esigenze di sempre maggiore fluidità provenienti dal mondo del lavoro e della formazione della persona in relazione alla **dinamicità** della società, non sempre con il successo sperato.

A far data dalla metà del decennio scorso, il nostro Ateneo ha visto un costante aumento del numero di corsi di studi caratterizzanti l'offerta formativa accompagnato da un incremento significativo delle immatricolazioni. La crescita percentuale media annua nel periodo 2018-2022 per il nostro Ateneo è stata del 6,3% rispetto al 2,6% registrato a livello di sistema nazionale, valori che denotano una nostra maggiore attrattività.

In prospettiva, a livello di sistema universitario, accanto alle criticità connesse alle **condizioni economiche** del Paese che, come assodato, hanno ripercussioni negative anche sull'accesso alla istruzione terziaria determinando **oscillazioni delle immatricolazioni** con intensità variabile in relazione alle singole realtà, non vanno sottovalutati i riflessi connessi alla **denatalità**, i cui effetti si proietteranno già a partire dai prossimi anni.



Infatti, da calcoli dell'ISTAT, nei prossimi vent'anni, come conseguenza del calo delle nascite, la popolazione giovanile di età compresa tra i 18 e i 20 anni sarà pari all'85% dell'attuale. Tra il 2021 e il 2040 si prevede un milione e 600 mila giovani in meno rispetto al ventennio precedente (2001-2020). Questo scenario demografico impone una riflessione circa le possibili ripercussioni sulle immatricolazioni anche per il nostro Ateneo.

Alla luce di quanto precede va progettata con attenzione una politica volta ad incrementare in alcuni ambiti e a consolidare in altri le immatricolazioni **attraverso l'attrazione di un maggior numero di studentesse/studenti internazionali** provenienti da contesti extraeuropei. In particolare, nel 2040 si calcola che circa 190 milioni di giovani in età utile per l'accesso agli studi universitari provenienti da altri continenti cercheranno opportunità nelle università europee e nordamericane alla luce di una tendenza demografica contraria rispetto a quella che connota l'Europa e, ancor più marcatamente, l'Italia.

La “sfida delle immatricolazioni” deve essere colta come opportunità da sfruttare attraverso il potenziamento delle azioni volte ad un sempre più attento **orientamento** in entrata, in itinere e in uscita, parallelamente ad un **costante miglioramento e affinamento dell’offerta formativa**.

La **vocazione internazionale** dell’Ateneo può essere rafforzata anche nei confronti di studentesse/studenti provenienti da aree geografiche che necessitano di formazione qualificata per sostenere lo sviluppo socioeconomico del proprio Paese, in un’ottica di cooperazione internazionale e non di drenaggio dei cervelli. Tutto ciò sarà realizzabile solo se **sarà preceduto e accompagnato da un’attenta e decisa politica tesa a qualificare l’attrattività del nostro Ateneo per i servizi offerti alle/agli studentesse/studenti attivando sinergie con le altre Istituzioni che si occupano di servizi territoriali**. Si individua quindi come preminente l’investimento di risorse e sforzi organizzativi sui **servizi di qualità alle/agli studentesse/studenti**, diversamente declinati.

Il nostro Ateneo si caratterizza e sempre dovrà caratterizzarsi per la **dimensione inclusiva** volta all’**accoglienza** di tutte le studentesse e gli studenti che vanno valorizzati nelle loro potenzialità, stimolando il **merito** e rendendolo sostenibile attraverso azioni di orientamento/riorientamento. Si dovrà investire anche sulla **formazione dei docenti** con minor esperienza e, in generale, **offrire opportunità di aggiornamento a tutti coloro che vogliono mettersi in gioco per migliorare** le proprie competenze didattiche.

L’attenzione verso la qualità dovrà essere rivolta anche alla **sostenibilità dell’offerta formativa con particolare riguardo ai corsi ad alta numerosità di iscritti e con esigenze speciali allo scopo di permettere alle/ai docenti di avere un carico didattico che consenta loro di svolgere proficuamente anche l’attività di ricerca e le eventuali funzioni gestionali ricoperte**.

## APPROFONDIMENTO DELLE TEMATICHE CONNESSE ALL’ E-LEARNING E ATTIVAZIONE DI SPERIMENTAZIONI AVANZATE DI “DIDATTICA INNOVATIVA”

Nel mondo di oggi c’è una richiesta molto elevata di formazione universitaria, a vari livelli e in modalità diverse, proveniente da soggetti individuali e collettivi presenti in **contesti culturali e geografici altamente diversificati**. Oltre a reggere la sfida del terremoto demografico in atto, l’Ateneo sarà chiamato a fornire risposte in grado di sostenere il confronto con la forte concorrenza di altre università tradizionali, lontane e vicine a noi, di atenei telematici, e di numerose altre agenzie formative. Il nostro fine è quello di risultare **accoglienti e inclusivi nei confronti di tutti coloro che cercano e sperano di trovare da noi risposte ai propri bisogni di formazione universitaria**. La prospettiva riguardo all’innovazione didattica che adotteremo inizierà dalla **rilettura del ruolo dei contesti dove si svolge l’attività didattica e dei profili responsabili degli aspetti collettivi, quindi gestionali**: i consigli di corso e le commissioni preposte all’assicurazione della qualità dei CdS e dei Dipartimenti, da un lato, e, dall’altro, i presidenti dei CdS, i responsabili dell’assicurazione della qualità (RAQ), i responsabili delle Commissioni paritetiche, i responsabili dell’Orientamento.

A questo fine, in analogia con quanto meritoriamente e con successo attuato negli ultimi anni per la ricerca, **verranno promosse azioni finanziate**, in attuazione di quanto previsto per la didattica nel Piano strategico di Ateneo, che **stimolino la progettualità dal basso**. Alcune di esse sono abbozzate in questa sezione.

Sarà necessario adottare azioni per migliorare la **qualità dei servizi a corollario della didattica**, in capo al personale tecnico-amministrativo e a collaboratori alla didattica quali i tutor, con il risultato, tra gli altri conseguibili, di sollevare le/i docenti da compiti che non sono di loro specifica competenza gestionale.

**Inclusione, internazionalizzazione, accoglienza, didattica innovativa supportata dalle tecnologie della comunicazione** sono i pilastri sui cui

fondare la nostra sperimentazione di una offerta di formazione innovativa, ben ancorata alla qualità della nostra ricerca.

Vorremmo accogliere tutti coloro che ci chiedono, **avendone i prerequisiti necessari**, di entrare nella nostra Comunità. Per questo occorre che ci strutturiamo meglio per rispondere a target diversificati e dunque che ci interroghiamo su come innovare la nostra offerta formativa.

- Le azioni di sostegno alla didattica hanno l'obiettivo di promuovere esperienze che permettano di **sperimentare nuove soluzioni didattiche** per chi lo vuole e/o per chi è chiamato a migliorare in risposta ai parametri su cui è costruito il **sistema di assicurazione della qualità** grazie al quale siamo in Fascia A; oppure per chi ambisce a formulare proposte di miglioramento dei corsi di studio esistenti, di istituzione di nuovi corsi di studio o di attivazioni di percorsi di formazione post-laurea.
- Altro obiettivo, non secondario, è creare le condizioni affinché le **proposte progettuali possano trovare le corrette risposte organizzative in Ateneo e nel territorio**. I risultati delle sperimentazioni finanziate dovranno portare a **riflessioni collegiali** prima a livello del singolo corso di studio e dei corsi di studi del Dipartimento, poi in consessi dove protagonisti, e **non burocrati**, potranno essere i presidenti dei CDS dell'Ateneo, i responsabili delle Commissioni paritetiche, i RAQ, in stretta collaborazione con le strutture amministrative didattiche, centrali e decentrate, o che impattano sulla didattica, così come con gli organi deputati alla gestione della qualità.
- **Monitoraggio e analisi dei risultati**, dunque, appaiono propedeutici alla definizione di forme di innovazione didattiche o impattanti sulla didattica che possano essere applicate a regime in contesti non più solo sperimentali. Ma sempre partendo dal basso, cercando di far crescere bisogni già percepiti e maturi oppure soltanto abbozzati. **L'incubatore per eccellenza di questa innovazione sul funzionamento della didattica è il Consiglio di Corso di Studio, che sarà chiamato a offrire spazi di**

**riflessione di cui in tanti sentiamo il bisogno**. Un esempio: la maggior parte dei nostri corsi di studio conta su una popolazione studentesca variegata, con, auspicabilmente, una percentuale di studentesse/studenti internazionali in crescita. Dovremo interrogarci sul **modo in cui si può intervenire sulle competenze comunicative interculturali**, andando al di là dell'approvazione, quasi esclusivamente burocratica, del contingente di studentesse/studenti stranieri e della segnalazione del disagio dei docenti di fronte a performance inadeguate per problemi di competenza in italiano. Dovremo chiederci quali strumenti dovranno essere adottati per affrontare la presenza di studentesse/studenti portatori di disabilità o di disturbi specifici dell'apprendimento o con bisogni educativi speciali in aula e come possiamo valutarne gli apprendimenti, e ancora, come possiamo rispondere ai bisogni di studentesse/studenti che non possono frequentare in modalità presenziale in maniera costante, ma a cui non possiamo e non vogliamo rinunciare.

- Una possibilità per agire positivamente in risposta a bisogni della nostra Comunità è rappresentata dalla **formazione del personale docente su temi specifici**. Tanta innovazione ci viene richiesta dal mutato contesto socioculturale. Ma l'Ateneo ha al proprio interno le risorse e il know-how per far fare un salto di qualità nella didattica perché quanto scritto finora in termini di **"inclusività"** (di fasce di utenza più o meno deboli) si **trasformi in "universalità", cioè a disposizione di tutte/tutti le/i nostre/nostri studentesse/studenti**: percorsi didattici online, esercitazioni o laboratori virtuali integrativi, utili sia ai non frequentanti, sia ai frequentanti; attenzione alle competenze comunicative in lingua italiana, come in lingua straniera, non solo delle/degli studentesse/studenti internazionali ma anche delle/degli studentesse/studenti italiani; riflessioni sulle scelte non quantitative ma qualitative delle modifiche ai contenuti dei programmi degli insegnamenti e sulla valutazione degli apprendimenti; integrazione efficace dei collaboratori alla didattica, tutor in primis, in grado di coadiuvare il docente e accompagnare la/

lo studentessa/studente in un'ottica non soltanto di orientamento in ingresso e in uscita, ma in itinere. Le risorse ci sono e si auspica ci saranno (Piani di Orientamento e Tutorato - POT), oppure andranno trovate; le esperienze in Ateneo e oltre i nostri confini sono più che mature. A noi spetta nei prossimi anni puntare a un'evoluzione della didattica che integri e renda sistemico quanto ora è un patrimonio non capillarmente diffuso.

- Dunque, **l'innovazione della didattica** parte dalla considerazione che nel sessennio in corso sono state poste basi solide, che ci hanno permesso ad esempio, grazie all'impegno di tutti, in particolare alla competenza e alla disponibilità dei nostri **instructional designer** del Centro Selma e alla professionalità dei tecnici dell'ASI, di affrontare le tappe della didattica emergenziale. Grazie all'impegno di tante/i e di strutture dell'Ateneo, dall'UO Internazionalizzazione al Centro Universitario per la Cooperazione internazionale o al Tavolo per i Rifugiati, abbiamo saputo diventare più attrattivi nei confronti di studentesse/studenti internazionali, così come, grazie in particolare al Centro Accoglienza e Inclusione (CAI) abbiamo mantenuto e migliorato la qualità dei nostri servizi nei confronti delle fasce deboli.
- E ora, più forti, siamo in grado di **riflettere su opportunità di allargamento della nostra Offerta Formativa in nuove direzioni**. Nei prossimi anni, il Consiglio di Amministrazione potrà essere chiamato a decidere sullo stanziamento di risorse per la creazione di nuovi prodotti formativi (nuovi corsi di laurea e di laurea magistrale, nuovi percorsi post-laurea, da master a corsi di perfezionamento o di formazione e aggiornamento), così come sull'innovazione dei corsi già esistenti. **Un accompagnamento e un supporto iniziale per esplorare nuovi ambiti di formazione e per confrontarsi con il bisogno di formazione universitaria della società di oggi potranno risultare utili, in particolare, in realtà dell'Ateneo con scarsa disponibilità di fondi**. Anche in questo caso, la modalità è il confronto competitivo interno sulla base di progetti.

- Non va dimenticato che la transizione in atto porterà alla creazione di un numero indefinito ma importante di **nuovi profili professionali**; è un trend, già in atto, destinato a consolidarsi nei prossimi anni. Prepararsi per tempo, avendo modo di acquisire competenze interne a disposizione dell'intera filiera formativa, dalla laurea triennale al post-laurea nelle sue diverse declinazioni, è condizione indispensabile per essere pronti all'azione, come lo hanno saputo dimostrare alcune delle nuove lauree, lauree magistrali e master attivati negli ultimi anni, sulla scorta di esperienze più agili realizzate in passato come corsi di aggiornamento e formazione.
- La nostra azione didattica quotidiana può essere anch'essa influenzata da modalità innovative portate da proposte non istituzionali e da esperienze conosciute, così come da sempre l'ambito della didattica è un **luogo deputato alla condivisione dei risultati della nostra ricerca in chiave formativa**. Riuscire a migliorarne la qualità comporta un investimento più o meno rilevante di risorse, finanziarie e umane. Il singolo docente non riesce ad affrontare da solo lo sforzo o può trovare l'impegno necessario incompatibile con il resto della propria attività. Anche in questo caso la proposta è quella di **sostenere progetti di qualità con impegni finanziari dell'Ateneo**. Ad esempio, si è fatto negli anni qualcosa, ma ancora troppo poco, per esplorare le potenzialità offerte dalle modalità istituzionali di configurazione dei corsi di studio: solo un numero modesto di nostri corsi risultano "misti", "blended". La modalità "convenzionale" riguarda circa il 95% dei corsi. **Noi non siamo, né saremo un'università telematica**, ma se intendiamo mantenere fede alla missione di fornire risposte alla domanda di formazione, non possiamo evitare la sfida del definire una **nostra via nella gestione della flessibilità offerta dai CDS blended**. L'esperienza degli ultimi dieci anni ha costruito **competenze interne nel campo dell'instructional design**, sia in ambito tecnico che tra i docenti. L'Ateneo potrà sostenere, sempre su base progettuale competitiva, le richieste dei **CDS che vorranno concretamente esplorare nuove opportunità**. È in questa cornice

che anche il singolo docente troverà il modo di esprimere le proprie potenzialità innovative, aumentandone l'efficacia.

- È così, con **spinte propositive dal basso** stimulate e assistite dall'indirizzo di governo fornito dall'Ateneo, che si possono affrontare le opportunità offerte per la didattica dai progetti nazionali, come quelli rappresentati, in ambito PNRR, dalla costituzione dei **Teaching and Learning Centres** e dei **Digital Education Hubs**.

Un'ulteriore considerazione merita il contributo dei giovani docenti che risulteranno protagonisti dei prossimi decenni di vita dell'Ateneo, insieme al personale tecnico e amministrativo. A loro, in particolare, **l'onore e l'onere di navigare la realtà**: a loro deve andare l'impegno dell'Ateneo per espletare al meglio le proprie mansioni e per rinforzare l'indispensabile spirito di comunità. A questo fine, sarà necessario **fornire loro la possibilità e la disponibilità di tempo per formarsi come docenti o come PTA per acquisire le competenze richieste**.

### ORIENTAMENTO IN ENTRATA, IN ITINERE E IN USCITA

L'orientamento in entrata, *in itinere* e in uscita (placement) acquisisce oggi, anche alla luce delle considerazioni che vengono proposte di seguito, una valenza di gran lunga superiore a quella attribuitogli fino ad ora, diventando un vero e proprio **caposaldo nel mondo dell'Istruzione**, non più semplicemente finalizzato alla sola politica di **reclutamento di sede**.

L'**accompagnamento delle/i giovani** nel mondo del lavoro rappresenta uno dei compiti attribuiti all'Università. Il contesto sociale, economico e tecnologico attuale, caratterizzato da **forti cambiamenti** e talvolta dal ribaltamento di veri e propri paradigmi, impone che questo ruolo debba essere svolto non solo in modo adeguato ma soprattutto **sincrono con le profonde trasformazioni** che stanno interessando il mondo del lavoro e, di concerto, quello della formazione universitaria. Le/i nostre/i giovani vivono spesso il tema dell'occupazione con preoccupazione. A generare tale percezione contribuiscono una pluralità di fattori. Certamente incide

la comprensibile apprensione da parte delle famiglie, motivata, oggi più che mai, dai più recenti inaspettati eventi che acquiscono le fisiologiche insicurezze. Tale timore, spesso, tende ad influenzare eccessivamente la scelta del percorso formativo, orientata al **placement post-laurea** piuttosto che alla **valorizzazione delle inclinazioni e attitudini del singolo**. Pertanto, **l'eccessiva enfasi all'aspetto dell'employability** (occupabilità) rischia di condizionare in modo eccessivo gli anni di esperienza universitaria non riuscendo a fugare quelle ansie che il contesto sociale ha spesso già trasmesso alle/i ragazze/i. Le studentesse e gli studenti hanno l'opportunità di contribuire in modo più attivo alla costruzione del proprio percorso di formazione, ritagliandolo sempre più sulle **attitudini** e **inclinazioni** che si vanno via via scoprendo durante gli anni universitari. In relazione alle riforme inserite nell'ambito della realizzazione degli obiettivi del PNRR, segnatamente alla Missione 4, Componente 1, (Riforma 1.5), la revisione delle classi di laurea, che dovrebbe avere piena operatività entro la fine del 2023, pone le basi per un **rafforzamento della interdisciplinarietà** e l'inserimento di elementi di **maggiore flessibilità nei percorsi formativi** attraverso una revisione culturale e organizzativa dell'attuale sistema, allo scopo di **fronteggiare il disallineamento emergente tra offerta formativa, tempi e caratteristiche della domanda occupazionale**, anche in ragione del necessario ancoraggio al quadro europeo di riconoscibilità delle competenze e dei profili professionali. Questa si propone, quindi, come una fase di forte dinamismo in termini evolutivisti del sistema iniziato con gli interventi normativi conseguenti al c.d. "processo di Bologna" che, negli anni, hanno rappresentato un segno di avanzamento e crescita per l'intero sistema universitario italiano, favorendo, tra l'altro, programmi virtuosi quali la **mobilità studentesca anche all'estero**, l'**orientamento** e la **razionalizzazione dell'offerta formativa**.

A ciò si aggiunge un'ampia offerta di **attività post-laurea** (dottorati di ricerca, master di primo e secondo livello, scuole di specializzazione, ecc.), che permette il completamento della formazione rendendola coerente con le proprie aspirazioni e, al contempo, **adeguata al dinamismo del contesto**



## socioculturale ed economico.

Se da un lato il fatto che le/i **giovani** sono chiamate/i ad essere **artefici della loro formazione** appare come opportunità, dall'altro si profila il rischio che venga richiesto loro di compiere continue scelte creando un effetto opposto, indesiderato. Infatti, le/i giovani che per capacità, preparazione e per personalità più strutturata saranno in grado di **gestire la dinamicità dell'esperienza universitaria** attraverso questo processo di scelta individuale potranno costruirsi maggiori opportunità formative e professionali. Coloro che, per minor solidità formativa e fragilità caratteriale, non saranno stati in grado di maturare una chiara idea del percorso personalizzato, rischiano di essere vittime di un profondo disorientamento a motivo della proposta formativa così varia e segmentata. Di questo l'Università dovrà farsi carico, attraverso una puntuale attività di **orientamento** non solo in entrata, ma soprattutto **in itinere** con un costante lavoro di monitoraggio e accompagnamento (**tutoring**).

Devono farci riflettere ed essere elemento di guida le esperienze maturate negli ultimi decenni dall'applicazione delle riforme che si sono susseguite a far tempo dalla fine degli anni Novanta, adottate con l'intento di rendere la formazione più dinamica e capace di rispondere alle esigenze del mercato del lavoro, ma che, producendo anche una forte frammentazione del sapere, in molti casi, hanno finito col disorientare più che agevolare le scelte delle/degli studentesse/studenti in ordine al percorso da intraprendere.

Sempre in questo contesto, il **tasso di abbandono** rappresenta un vero e proprio **punto critico del sistema universitario**, non solo italiano. Secondo le stime più recenti quasi 3 studentesse/studenti su 4 scelgono in modo superficiale il percorso di studi una volta conclusa la formazione superiore di secondo grado, maturando la scelta all'ultimo anno o addirittura dopo l'esame di maturità, spesso influenzata da genitori e amici e solo in ultimo dai loro docenti. La **mancaza di programmi di orientamento efficienti** è riconosciuta come componente fondamentale del fenomeno dell'abbandono

della carriera; l'assenza di solide basi motivazionali o di interesse, l'insorgere di insoddisfazione già nei primi mesi di Università sembra essere un'evenienza molto comune.

Anche negli altri Paesi Europei, **le strategie** utili a contenere il problema dell'abbandono degli studi vengono individuate nel **dedicare interventi tempestivi all'insorgere delle difficoltà**, nel potenziare il sistema dei **programmi orientativi e di tutoraggio** sopra menzionati, così come nel consolidamento del rapporto fra **studentesse/studenti, Università e Scuole secondarie di secondo grado**.

- Per far fronte a questa ulteriore sfida viene individuata come prioritaria una strategia basata sull'**orientamento attivo nella transizione Scuola - Università**, che vede, peraltro, la destinazione di finanziamenti pari a 250 milioni di euro, a valere sui fondi PNRR (decreto del 3 agosto 2022, n. 934 del MUR), da utilizzare entro giugno 2026, a un milione di alunne/i iscritte/i agli ultimi tre anni della Scuola secondaria superiore di secondo grado. **Anche il nostro Ateneo ha avviato il progetto "L'università in classe: una bussola per il futuro - orientamento attivo nella transizione scuola-università"** (PNRR Missione 4 C.1 Investimento 1.6.). Queste attività mirano ad una migliore e maggiore educazione alla scelta del percorso universitario, soprattutto attraverso azioni svolte dai docenti e tese ad un approfondimento metodologico per elaborare modelli adatti alla propria realtà scolastica, all'integrazione con il Piano Lauree Scientifiche e i Piani per l'Orientamento e il Tutorato.
- In termini di interventi specifici appare rilevante mantenere un **dialogo diretto con le Scuole** specialmente **con quelle del nostro territorio e dei territori limitrofi per migliorare la conoscenza dell'offerta formativa e degli altri servizi del nostro Ateneo**. A tal proposito, è necessario anche attivare un sempre maggior coinvolgimento dei docenti delle Scuole di secondo grado anche fornendo loro attività di supporto e opportunità di aggiornamento.
- Sarà necessario mantenere le iniziative virtuose già in atto e consolidate nel tempo quelle che hanno dimostrato efficacia, segnatamente i

progetti CORDA e IDEA.

- Alla base di una forte e rinnovata attenzione verso l'orientamento, sta, dunque, la necessità di una riflessione sul **modo di comunicare l'Ateneo**. Sarà opportuno interrogarsi non solo su cosa comunicare, ma anche su come farlo, in modo da coinvolgere in maniera più efficace il mondo della scuola e le famiglie, ma anche per ottimizzare gli sforzi compiuti da tante/i docenti e dal personale tecnico-amministrativo impegnati nell'orientamento. Ad esempio, per alcuni corsi di studio si potrà prevedere la predisposizione di **video-pillole** in grado di esemplificare il modo di insegnare e i contenuti di alcuni insegnamenti particolarmente rappresentativi, **accompagnati da test di autoverifica su Elly**, rivolti alle/agli studentesse/studenti che intendono iscriversi a un determinato corso di laurea. L'obiettivo è aiutare la/lo studentessa/studente a **compiere una scelta ancora più consapevole**. Le video-pillole disciplinari potranno entrare a far parte di veri e propri MOOC finalizzati a recuperare le conoscenze di base eventualmente carenti. In questo modo, l'orientamento in entrata e l'accompagnamento in itinere potranno intrecciarsi esplorando ambiti come quelli relativi alle competenze trasversali (soft-skills), anch'esse centrali nella costruzione di un'identità che, oggi più che in passato, risulta essere tanto vitale quanto poco sviluppata presso un gran numero di studentesse/studenti. Questa iniziativa non è a "costo zero" per i corsi di studio in quanto richiede uno sforzo ulteriore per la preparazione del materiale che non dovrà solo coinvolgere le/i delegate/delegati all'orientamento in ingresso. Potranno essere coinvolte/i anche studentesse/studenti dei corsi di laurea magistrale, dottorande/i o laureate/i. Lo sforzo finanziario richiesto all'Ateneo potrà essere compensato dalla diminuzione della dispersione al primo anno, ma soprattutto saranno le/i nostre/i studentesse/studenti a beneficiare di scelte volte all'orientamento e all'accompagnamento in grado di superare le criticità che a volte si presentano quando i percorsi scelti dipendono da un inadeguato livello di consapevolezza.

- Tra gli esempi di interventi possibili e auspicabili, citiamo anche la predisposizione di **Test di autovalutazione**, in parte legata a quanto sopra esposto. Essa richiede la collaborazione delle/i docenti dei vari corsi di studio potenzialmente interessate/i. Questa linea di intervento vede il supporto ineludibile della piattaforma Elly su cui verrà caricato il materiale con possibilità di erogare il test in formato online o cartaceo. Così, l'investimento in risorse umane, il lavoro iniziale di tante persone sarà ripagato negli anni permettendo ai corsi di studio coinvolti di costruire test di autovalutazione che rispondano alle esigenze di monitoraggio e di conseguente evidenziazione delle carenze più significative delle/degli studentesse/studenti, consentendo quindi di predisporre strumenti per il recupero delle eventuali conoscenze mancanti. Oltre alla collaborazione delle/i docenti dell'Ateneo, per la preparazione del materiale sul portale Elly si renderà necessario l'affiancamento di personale tecnico e amministrativo per seguire le pratiche amministrative e fornire supporto informatico per la preparazione e la somministrazione online dei test.
- Come già sta avvenendo per progetti simili, anche in questo caso è possibile prevedere interventi finanziari a supporto, utilizzando risorse messe a disposizione dell'Ateneo da strumenti quali i POT. Si tratta di inquadrare in un'ottica di miglior coordinamento sistemico le tante meritorie iniziative in atto accompagnandole ad altre come quelle sopra ricordate.

È necessario riconfermare una **visione "studentessa/studente centrica"** in relazione al fatto che l'obiettivo di un ateneo risulta quello di dotare le/gli studentesse/studenti delle capacità e strumenti che permettano loro di accrescere, anche autonomamente, le proprie conoscenze e capacità, prima tra tutte quelle di saper leggere anche criticamente il contesto di riferimento.

Sotto questo profilo è opportuno rafforzare ulteriormente il dialogo tra docente e discente attraverso momenti di confronto e approfondimento. Il

Questionario di rilevazione dell'opinione studenti (OPIS), la cui compilazione è obbligatoria e di chiara valenza ai fini del sistema di assicurazione della qualità di Ateneo, non risponde alle reali esigenze di far emergere le difficoltà delle/dei studentesse/studenti che necessitano di essere maggiormente e diversamente investigate. Anche su questo tema si propone di aprire una discussione che individui soluzioni innovative non tanto relative al questionario OPIS, quanto piuttosto **all'attivazione di strumenti più avanzati in grado di misurare il livello di soddisfazione della popolazione studentesca sui diversi aspetti dell'offerta, condizione per individuare soluzioni puntuali e condivise.**

### OFFERTA MULTIDISCIPLINARE E INTERDISCIPLINARE, INNOVATIVA SU ASPETTI RILEVANTI E DI VALORE PER LA SOCIETA'

L'offerta formativa del nostro Ateneo corre parallelamente alla sua **vocazione generalista, multidisciplinare**. I corsi di studio e il numero di studentesse/studenti dell'Ateneo sono cresciuti in modo consistente negli ultimi anni, nonostante la crisi economica collegata alla pandemia. I dati relativi alle immatricolazioni per l'anno accademico 2022-2023 mostrano che la tendenza della curva di crescita, pur mantenendo una pendenza positiva rispetto agli anni precedenti, si è ridotta lasciando ipotizzare, ragionevolmente, che nei prossimi anni si potrebbe assistere ad un assestamento, se non a un lieve calo degli iscritti, a seguito del perdurare di una non favorevole congiuntura economica.

Il numero attuale di studentesse/studenti, nell'auspicio che nei prossimi anni il reclutamento dall'estero possa compensare il calo demografico in Italia, impone una riflessione circa scelte strategiche volte a soddisfare **l'adeguamento delle strutture recettive** (aule, laboratori didattici, spazi studio, ecc.) e di quant'altro risulti imprescindibile per **mantenere gli elevati standard di qualità dell'offerta formativa**, nell'auspicio che le misure messe in atto possano contribuire a migliorare il rapporto, oggi insoddisfacente, tra numero di iscritte/i e studentesse/studenti che conseguono la laurea.

Si individua pertanto la necessità, per consolidare e per aumentare l'attrattività dell'offerta formativa, di provvedere alla **“costante rigenerazione” dei corsi di studio**. Se l'offerta delle lauree (triennali) per numerosità di scelta e per attrattività appare solida – anche se sarà opportuno riflettere sulla creazione anche di lauree triennali e non solo magistrali in lingua inglese – come si evince dai dati relativi alle immatricolazioni, risulta meritevole di **maggiore attenzione l'offerta formativa relativa alle lauree magistrali**. In effetti, il numero di studentesse/studenti magistrali pare migliorabile in alcuni ambiti, soprattutto se rapportati alla numerosità dei corrispettivi corsi triennali. Tale evidenza depone per una “emigrazione” dopo la laurea triennale verso altre sedi e un'attrattività “in ingresso” con potenzialità di miglioramento. Si pone quindi la questione della **attrattività delle lauree magistrali**.

Su questo aspetto è necessario entrare maggiormente nel dettaglio, in quanto, come noto, gli atenei possono essere qualificati attraverso la loro vocazione triennale o magistrale. Dall'implementazione della riforma del “3+2” i vari atenei italiani si sono polarizzati in maniera più o meno forte all'interno di questi due gruppi. Un recente studio pubblicato nel 2022, evidenzia che nell'A.A. 2020/2021 il nostro Ateneo si propone con una vocazione magistrale, ma è ultimo del gruppo di atenei con tale disposizione. Gli autori concludono che il **brand degli atenei** gioca un ruolo rilevante nell'indirizzare le scelte delle iscrizioni.

Certamente, l'attrattività di un ateneo **non dipende solo dalla didattica**, ma anche dall'ampia **gamma dei servizi offerti e dalla logistica, dall'attività di ricerca e dalla divulgazione che ne viene fatta, dalla comunicazione esterna e anche da fattori che non sono strettamente correlati alla qualità espressa**.

Alla luce di quanto precede, si individuano, di seguito, alcune indicazioni:

- **“rigenerare” l'offerta formativa in generale e in particolare quella magistrale** anche attraverso una maggiore coesione tra le componenti e una diversificazione apprezzabile tra i percorsi di laurea triennale e

- quelli magistrali;
- iniziare una fase di **confronto anche interdipartimentale** volta alla **proposta di corsi di laurea innovativi o rivisitati, adeguati** a tematiche con maggior impatto occupazionale, coerenti con le esigenze della società, con caratteristiche internazionali e interdisciplinari. Anche in questo caso vale quanto precedentemente riportato circa la **necessità di implementare l'interdisciplinarietà** che, uscendo dai confini dei singoli Dipartimenti o di area, permette di guadagnare in visione allineandosi maggiormente ad un mondo in cui **conoscenze e competenze sono sempre più amalgamate per meglio affrontare le problematiche complesse** che richiedono di essere gestite da punti di vista diversi. A tale proposito, merita di essere valutata la prospettiva di percorsi di studio nell'ambito dell'**Intelligenza Artificiale**. Il legislatore ha recentemente voluto introdurre uno strumento che è sembrato "calato dall'alto", ma che può risultare un **volano per rendere la dimensione interdisciplinare accessibile e funzionale** negli atenei italiani: **le doppie lauree**, prevista dalla Legge 33 del 12 aprile 2022 e dai successivi decreti ministeriali 930 del 29 luglio 2022. In virtù di questa normativa uno studente può iscriversi contemporaneamente a due diversi corsi di laurea e lauree magistrali, con una serie di limitazioni previste. Nei prossimi anni, sarà opportuno approfondire le opportunità offerte da questo strumento come supporto all'innovazione didattica già in essere che ad esempio sta interrogando l'Ateneo sulla messa a disposizione di **insegnamenti finalizzati all'adeguamento dei profili** delle nostre studentesse e dei nostri studenti alle richieste della contemporaneità, in particolare di un mondo del lavoro in costante e a tratti inimmaginabile evoluzione;
  - **far poggiare l'ottimizzazione** dell'offerta formativa anche sulla individuazione e realizzazione di insegnamenti e attività a **valenza trasversale**. Dare impulso e sviluppo alle iniziative già attive in ambito regionale rivolte a specifici settori caratterizzanti le vocazioni produttive della regione con grande valenza internazionale. Ci si

- riferisce all'esperienza nel campo dell'Automotive che ha portato alla creazione di **Muner** (Motorvehicle University of Emilia-Romagna) e, più di recente alla costituzione di **Food-ER** (Emilia-Romagna International Network for Education and Industrial Research on Food and Beverage) che vede l'Università di Parma coordinatrice del network. Entrambe le iniziative sono rivolte alla realizzazione di master di secondo livello, lauree magistrali, alta formazione dedicata alle imprese, rafforzamento dei dottorati di ricerca, con una spiccata vocazione internazionale;
- sostenere e rendere maggiormente attrattivi tutti i corsi di laurea anche attraverso una **robusta comunicazione istituzionale** allo scopo di **mettere in evidenza le peculiarità di alto profilo scientifico** che hanno permesso l'ottenimento del riconoscimento e dei relativi finanziamenti, in particolare per sfruttare le potenzialità offerte dai punti di forza presenti in Ateneo, come, ma non soltanto, i Dipartimenti di eccellenza, il Food project ed altri ambiti di elevato profilo che possiamo esprimere;
  - promuovere una riflessione sulla sperimentazione delle **lauree professionalizzanti, di sicuro interesse ma che, in quanto da poco avviata**, non consente ancora di trarre considerazioni e giudizi circa la validità dei percorsi. Queste scelte dovranno essere attentamente monitorate e ottimizzate modulandone i percorsi anche in relazione agli interessi del comparto produttivo a cui si rivolgono;
  - inoltre, l'ambito didattico è uno di quelli su cui maggiormente grava l'onere "burocratico" in capo al personale docente e ricercatore coinvolto in attività gestionale e di coordinamento. È necessario migliorare (anche mediante il potenziamento del personale) il **supporto amministrativo ai Presidenti dei corsi di studio e ai RAQ** anche ricorrendo ad un più ampio impiego della digitalizzazione dei processi;
  - presidiare la **normale progressione degli studi** da parte delle/degli studentesse/studenti allo scopo di individuare tempestivamente eventuali ostacoli (di varia natura) permettendo interventi volti al loro superamento onde non arrecare pregiudizio al normale svolgimento ed essere **causa di abbandono** (vedi introduzione al paragrafo). A questo

proposito, appare non meno importante presidiare e salvaguardare la **coerenza delle scelte rispetto ai profili delle/degli studentesse/studenti**, dato che si tratta di un elemento cardine per garantire una regolarità degli studi e quindi il successo del percorso formativo. Una politica basata solo sulla crescita dei numeri sarebbe certamente controproducente e da evitare, in quanto potrebbe portare a un tasso di abbandono elevato sinonimo di fallimento dei progetti di vita delle/dei giovani coinvolte/i, ma anche foriero di ripercussioni negative sulla performance dell'Ateneo. È necessario adottare costantemente misure che mantengano in equilibrio le diverse esigenze, **i numeri e la qualità**. A titolo d'esempio, è possibile citare il caso delle studentesse e studenti lavoratrici e lavoratori i quali da anni possono beneficiare di un regime part-time in grado di accompagnarli meglio nel percorso di studi. L'articolazione di questo canale dovrà essere approfondita e, nel caso, aiutata a innovarsi, in particolare per rispondere alle necessità che emergono presso alcuni Dipartimenti in cui la popolazione studentesca "matura" è maggiormente rappresentata;

- annosa e controversa, pertanto di non facile soluzione immediata, appare la **questione della numerosità dei corsi e delle forme di accesso nei casi di numero programmato locale**. A tutti appare evidente la difficoltà di contemperare l'esigenza di mantenere elevato il numero di immatricolati al fine di garantire le entrate da FFO e la sostenibilità di alcuni corsi in termini di attività didattiche nella loro globalità e complessità. È pertanto necessario fare un distinguo tra i corsi di studio che per caratteristiche intrinseche di ambito necessitano di attività laboratoriali o pratico/esercitativo, che sono incompatibili con una numerosità elevata in relazione alle strutture e alla docenza disponibili, e corsi di studio nei quali l'attività didattica si qualifica principalmente per l'attività frontale e seminariale. In questo contesto si prevede la necessità di un monitoraggio costante con revisione delle procedure di accesso ai corsi di studio sia libero che a numero programmato su base locale. Se, da un lato, l'ordine cronologico di iscrizione si propone come soluzione

efficiente in termini di assegnazione dei posti disponibili, dall'altro viene anche percepito come fortemente iniquo con conseguente reclutamento di studentesse/studenti in corsi non preferenziali, cui può conseguire una scarsa performance della carriera. La selezione in accesso impostata su indicatori volti a considerare anche aspetti motivazionali delle/dei potenziali studentesse/studenti risulterebbe più appropriata. È pertanto necessario considerare, caso per caso e in base alle peculiarità dei corsi e all'esperienza maturata, l'adozione del test di accesso da svolgere in primavera con la possibilità di immatricolare già "precocemente" le/gli studentesse/studenti. Potrebbe essere utile prevedere un unico test di Ateneo per ambiti omogenei soprattutto di area tecnico-scientifica con la possibilità di stilare graduatorie diverse in relazione a differenti pesature del risultato ottenuto dalle/dai candidate/candidati. Questa scelta dovrebbe aumentare la percezione che il nostro Ateneo è una sede dove **ci si iscrive perché si studia bene, di qualità e con prospettive di occupabilità elevate** (come effettivamente è). Questo comporterebbe una maggior soddisfazione delle/dei studentesse/studenti, minor migrazione tra corsi di studio e verso altre sedi magari meno ambite ma che offrono un'immatricolazione certa, anticipata e rispondente alle aspirazioni. Non è possibile generalizzare queste scelte, anche in ordine all'introduzione del numero programmato locale in corsi precedentemente ad accesso libero. Tali problematiche verranno affrontate per ogni singolo corso attraverso un confronto che consideri le diverse posizioni e le peculiarità, ferma restando la necessità di mantenere **elevato lo standard qualitativo dei corsi. La qualità non può essere soccombente;**

- proseguire il processo di **adeguamento delle strutture didattiche** (aule e supporti informatici alle stesse, spazi studio, servizi bibliotecari, ecc.), già avviato e in stato avanzato o addirittura completato in molti casi, così come altri tipi di supporto tecnologico destinati al miglioramento della didattica, con particolare riferimento **all'elevazione del tasso di digitalizzazione**. Una necessità inderogabile è l'ammodernamento

della connettività di ogni postazione nelle aule e negli spazi studio. Nei prossimi anni si procederà con la sistematica installazione di punti di connessione per laptop, cellulari e altri dispositivi mobili.

## POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA E DEL FUNZIONAMENTO DEI SERVIZI CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLE STRUTTURE DI ACCOGLIENZA

Secondo dati ufficiali MUR del dicembre 2022, nell'anno accademico 2019/2020 (dati estratti a giugno 2020) il numero di studentesse/studenti provenienti da fuori provincia nel nostro Ateneo ammontava a 18.171. Questo numero ribadisce quanto storicamente ben noto secondo cui la comunità studentesca del nostro Ateneo è composta per circa il 45-50% da giovani che eleggono la nostra città quale luogo in cui “vivere a 360°” l'esperienza universitaria. Il dato MUR è superiore rispetto al valore percentuale espresso in quanto considera come fuorisede tutte/tutti le/gli studentesse/studenti non residenti nella provincia sede dell'Università.

La qualità della nostra offerta formativa in combinazione con le elevate opportunità di inserimento professionale post-laurea, a motivo dell'indiscussa **attrattività della realtà socioeconomica del nostro territorio**, ha fatto sì che, negli anni, una quota significativa dei nostri laureati abbia eletto Parma quale luogo in cui radicare il futuro, contribuendo, analogamente ad altri fenomeni “immigratori”, a contrastare in parte il calo demografico allarmante che connota i dati censuari della nostra provincia. Anche questo elemento contribuisce a fare dell'Università un elemento di valore aggiunto per la nostra città e per la provincia oltre all'indotto economico diretto che le/i 30.000 studentesse/studenti circa generano sul sistema Parma. Con il progetto “**Parma Città Universitaria**”, da anni avviato e significativamente consolidato e ampliato nelle sue iniziative grazie alla fruttuosa collaborazione con il Comune di Parma e recentemente allargato alla quasi totalità dei Comuni della Provincia, si devono implementare iniziative volte a creare un modello di comunità realmente a misura di studentesse/

studenti **attraverso iniziative culturali, sociali, sportive, di servizi, oltre che spazi di condivisione e aggregazione, che facciano la città sempre più accogliente, inclusiva e vivibile**. Nella nutrita lista di interventi che devono essere considerati, si propone come prioritaria la “**questione degli alloggi**”. In questo cruciale contesto è **necessario prevedere una vera e propria alleanza, un patto tra l'Ateneo con le/i sue/suoi studentesse/studenti e la Città**. L'Università in questi ultimi anni ha impostato una politica di messa a disposizione di studentati (San Francesco, Santa Caterina) da realizzare in edifici esistenti sottoposti ad interventi di riqualificazione/rigenerazione con ubicazione in posizioni centrali e con la previsione di diventare anche elementi di catalizzazione sociale per il quartiere in cui sono inseriti (vedi Santa Caterina per l'Oltretorrente). Per varie ragioni non sono ancora fruibili ma lo diventeranno nell'arco di due - tre anni. Il numero di posti alloggio che si renderanno disponibili andrà ad aggiungersi ai posti letto disponibili gestiti da ErGo che ad oggi assommano a 660 unità circa. Secondo i dati prodotti dal MUR a fine 2022 (DM 1437 del 27/12/2022) in ordine alle iniziative connesse all'applicazione della legge 338/2000 “Disposizioni in materia di alloggi e residenze per studenti universitari”, il numero target di posti letto per ciascuna sede universitaria dovrebbe attestarsi sul 20% della popolazione studentesca fuorisede. Secondo queste indicazioni, il nostro Ateneo dovrebbe disporre di oltre 3600 posti letto in studentati, circa 2900 in più rispetto agli attuali. Questo dato offre spunto per non poche riflessioni circa la problematica posta in questo paragrafo stante il divario tra la situazione reale e la disponibilità ottimale secondo gli standard dei Paesi europei. Basta pensare che la Germania dispone di oltre 190.000 posti letto in studentati rispetto ai 51.000 fruibili nel nostro Paese.

- Ciò che appare importante sottolineare in queste linee programmatiche di mandato è la necessità di attivare una **politica di residenzialità studentesca che coinvolga attivamente tutto il territorio** che, considerando anche formule diverse, possa garantire in modo sistematico alloggio alle/ai nostre/nostri studentesse/studenti.

- Tale esigenza appare sempre più sentita, soprattutto negli anni più recenti, a seguito di una minore **disponibilità di alloggi in locazione**. Devono essere individuati strumenti che garantiscano un'offerta di posti letto a prezzi sostenibili soprattutto per quella quota di popolazione studentesca che, non godendo dei benefici offerti dalle politiche di diritto allo studio per reddito e merito, non dispone di condizioni economiche in grado di affrontare costi di locazione elevati in una prospettiva, certamente non auspicabile, di aumento dei canoni a seguito dell'aumento della domanda. In questo senso occorre progettare modelli innovativi attraverso i quali **l'Università di Parma possa svolgere un ruolo di garante per la popolazione studentesca attraverso la sottoscrizione di appositi accordi con parti terze**. Accordi volti ad assicurare le/gli studentesse/studenti circa la presenza di forme di legalità e di corretta prassi nei rapporti di definizione delle politiche di affitto (ad esempio, assenza di forme di discriminazione dei prezzi in relazione al profilo delle studentesse/degli studenti).
  - In **collaborazione con il Comune di Parma e i Comuni limitrofi**, dovranno essere individuate **misure specifiche volte a favorire e ad incentivare l'aumento dell'offerta di locazione degli alloggi**. Un'azione decisa in questa direzione metterà sicuramente in sicurezza uno dei cardini dell'attrattività del nostro sistema universitario cittadino e consoliderà l'immagine della nostra città come **"Città Universitaria vera"**.
  - In una prospettiva a lungo termine deve essere dato impulso ad una politica volta alla **realizzazione di studentati con iniziative che, anche in relazione a quanto previsto ex lege 338/2000 e il decreto MUR 1437/2022, considerino interventi di Enti e privati**, soprattutto attraverso forme di **Social Housing** con il coinvolgimento di tutti gli attori che operano in questi contesti, ma non solo.
- Sempre nel quadro sopra richiamato di una maggiore aderenza tra **l'offerta dei servizi dell'Ateneo di concerto con la Città** e le esigenze delle/degli studentesse/studenti, dovrà avere un'attenzione prioritaria la messa a disposizione di **spazi di aggregazione** prevalentemente destinati allo studio, ma non solo, che vadano incontro alle esigenze esperienziali proprie della vita universitaria, all'esigenza dello stare insieme condividendo le regole della nostra Comunità, anche con gestione diretta delle/degli studentesse/studenti, con orari di apertura più ampi di quello delle biblioteche. Si tratta di proporre i **modelli degli "spazi diffusi" in città**, ricorrendo, in aree diverse opportunamente selezionate, alla locazione di ambienti idonei al momento sfitti. Una riflessione che l'Ateneo promuoverà autonomamente e in sinergia con altri attori del territorio riguarderà **l'accessibilità agli spazi studio il sabato e nei giorni festivi**, con il fine di soddisfare meglio le esigenze di studentesse e studenti.
- Si opererà per **migliorare il servizio mensa e ristorazione** nella prospettiva di favorire la sottoscrizione di accordi volti ad ottenere prezzi calmierati per le/gli studentesse/studenti puntando su una regolamentazione che possa essere applicata per coloro che appartengono a fasce deboli. In aggiunta, non mancherà l'impegno per **sottoscrivere con associazioni di categoria del terziario accordi che prevedano agevolazioni nei punti di vendita alimentari**, in particolare per coloro che sono beneficiari di borsa di studio.
- Verranno attivati servizi finalizzati all'educazione alimentare attraverso la realizzazione di applicativi per una corretta gestione alimentare, nonché programmi di prevenzione, quali ad esempio screening odontoiatrici.
- Dovrà essere presidiato e implementato l'accesso degli studenti **all'offerta culturale e sportiva della città** soprattutto per quanto attiene alle tariffe e alla facilità di accesso (abbonamenti a prezzi ridotti). In questo contesto dovrà essere potenziata la già solida **collaborazione con il CUS Parma** al fine di instaurare sempre maggiori sinergie allargando la platea delle/dei nostre/nostri studentesse/studenti che vi aderiscono, per **riaffermare la valenza educativa ed inclusiva connessa**

**alla pratica sportiva, in stretta connessione con il Comitato per lo sport e i corsi di laurea attinenti alle Scienze motorie.**

- Costante attenzione ed implementazione dovrà essere rivolta ai **servizi di trasporto pubblico**, segnatamente alla implementazione delle linee urbane e alle tariffe anche con il diretto contributo dell'Ateneo. In questo senso, l'Ateneo sarà impegnato a favorire la sottoscrizione di accordi con gli Enti pubblici territoriali, volti a far sì che le/gli studentesse/studenti **possano usufruire di abbonamenti a prezzi ridotti**. Come è noto, il ridotto costo dei biglietti di norma incentiva prassi virtuose come l'utilizzo dei mezzi pubblici con impatto positivo sull'ambiente. Modelli della stessa natura potrebbero essere attivati anche per il trasporto ferroviario e per quello su gomma in modo da agevolare il segmento degli studenti pendolari.
- L'implementazione dei servizi alle/agli studentesse/studenti deve prevedere azioni atte a rendere più compiute ed efficienti altre **forme di sostegno soprattutto in termini di accoglienza**. Infatti, deve essere significativamente potenziata **la strutturazione dei servizi di accoglienza dell'Ateneo sia per le/gli studentesse/studenti che per le/i docenti incoming** (visiting researchers e visiting professors, ERC, MSCA, chiamate dirette ed altri) soprattutto in previsione della piena realizzazione del **progetto EU Green** e dei processi di internazionalizzazione in generale (vedi oltre).
  - Tali servizi devono essere offerti **non solo alla componente internazionale** che può presentare esigenze particolari ma, in generale, a **tutti coloro che necessitano di supporto per l'inserimento nel contesto accademico** e per le esigenze di avvio di una quotidianità in ambiente non familiare, a partire dalla ricerca dell'alloggio (servizio già in essere da tempo e particolarmente apprezzato, ma che deve avere un maggior supporto in termini di personale dedicato) e delle garanzie eventualmente richieste, dei documenti necessari per la permanenza, le questioni burocratiche anche di minore

complessità (rapporti con le banche, certificati, rapporti con il servizio sanitario), il sostegno in caso di perdita dell'alloggio, soprattutto verso coloro che si trovano in condizioni di indigenza. Assai complessa e meritevole di attenzione da parte della struttura dedicata appare l'accoglienza delle/degli studentesse/studenti **provenienti da paesi extra-UE**, di persone che godono dello **status di rifugiati** o provenienti da aree colpite da scenari di guerra che necessitano di supporto amministrativo di maggiore complessità.

- A favore del **sostegno temporaneo di coloro che si trovano in sopravvenute condizioni economiche di difficoltà** o che ancora non godono dei benefici economici ottenuti sarà messo a disposizione un fondo alimentato da risorse non derivanti dal finanziamento statale.
- A questo fine, è necessaria la **costituzione di un team di personale amministrativo responsabile della gestione e supporto dei cosiddetti degree seekers, oltre a quelli dei corsi di studio internazionali**, composto da unità con competenze specifiche, a partire da quelle in **lingua inglese** e nella **comunicazione interculturale**, che funga da catalizzatore delle richieste iniziali e possa elaborarle ed eventualmente indirizzarle in modo critico verso coloro che operano più direttamente nei corsi di studio (responsabili dell'orientamento e presidenti dei CDS, segreterie e manager didattici). In direzione opposta, da questi soggetti, il team potrebbe ricevere richieste in merito all'assistenza delle/dei studentesse/studenti, se necessario, prima dell'arrivo e dell'accompagnamento dopo il loro arrivo, anche con l'ausilio di un **qualificato servizio di tutor**. Il fine è fornire quel supporto che oggi risulta carente e che rappresenterebbe un salto di qualità non più procrastinabile.
- Nondimeno, si propone di estremo interesse la **questione linguistica** per coloro che, "in entrata", devono confrontarsi con la comprensione del



nostro idioma per le ovvie ragioni di socialità e interazione quotidiana, oltre che per l'inserimento nell'ampia offerta formativa del nostro Ateneo erogata in lingua italiana. Dall'altro lato vi è la **necessità che la lingua inglese diventi la lingua veicolare di un numero sempre maggiore di corsi di studio del nostro Ateneo**, con l'innegabile effetto favorevole sull'attrattività internazionale, in particolare in quegli ambiti che si propongono come caratterizzanti la nostra offerta formativa, senza dimenticare la necessità che anche il **personale tecnico e amministrativo acquisisca le abilità linguistiche** necessarie per affrontare le sfide che ci attendono a tutti i livelli nell'ambito della internazionalizzazione dell'Ateneo. (cfr. Internazionalizzazione e Rete EU Green).

Tra i **servizi alle/agli studentesse/studenti** particolare attenzione deve essere rivolta anche a **quelli di segreteria** prevedendo, oltre che una **maggiore disponibilità e facilità di accesso**, anche una migliore fruibilità, garantendo minor affollamento, maggiore **personalizzazione, professionalità e standardizzazione delle risposte**. Ciò richiede una attenta progettualità organizzativa dei servizi (compiti, mansioni e ruoli organizzativi) e **una forte collaborazione** con i sistemi informativi. A titolo di esempio, si segnala l'ottimizzazione dei servizi on line, la creazione di sportelli virtuali come strumenti di assistenza on line attraverso un operatore o supportati da intelligenza artificiale.

La vivibilità degli spazi è una delle priorità a cui occorre dare risposte di sistema. Nella prima fase del mandato si promuoverà una **ricognizione** del livello e delle modalità delle aule e degli spazi studio al fine di quantificare il **fabbisogno reale** e procedere all'eventuale **progettazione di nuove strutture**, sempre ricordando le logiche di sostenibilità, finanziaria e ambientale, a cui rispondere.

## **DOTTORATI DI RICERCA**

Il Dottorato di Ricerca, così come oggi impostato a livello italiano, necessita

di un ammodernamento per garantire ai neodottori (PhD) la giusta competitività in ambito internazionale. Un **maggior respiro internazionale**, un **potenziato rapporto con le realtà produttive**, le pubbliche amministrazioni e le istituzioni culturali e soprattutto un aumentato senso di appartenenza e di "consapevolezza scientifica" potrebbero risultare vincenti nel rendere l'offerta dell'Ateneo un modello di innovazione.

Anche considerando l'aumento del numero di dottorandi stranieri e il modesto riconoscimento retributivo se comparato alla media europea, che non risulta possibile modificare, per poter davvero essere attrattivi e innovativi si ritiene necessario agire principalmente su cinque fronti:

- **potenziamento dei servizi**, che tenga conto anche dei bisogni dei dottorandi provenienti da paesi a basso-medio reddito e che metta i dottorandi nelle condizioni di poter esprimere al massimo la propria potenzialità (es. supporto all'arrivo, identificazione di spazi di co-working adeguatamente attrezzati disponibili anche di sera e nel weekend, sale studio/meeting prenotabili, corsi dedicati di inglese, italiano o di altre lingue, assistenza sanitaria per stranieri e fuori sede);
- **riorganizzazione delle attività di formazione** mettendo a sistema gli sforzi didattici attualmente presenti in ambito interdisciplinare e di soft skills (es. statistica, progettazione europea, academic writing, public speaking ecc.) anche attraverso un maggior coinvolgimento delle Scuole Dottorali;
- **potenziamento della formazione all'imprenditorialità** attraverso il coinvolgimento di esperti esterni;
- una forte **spinta all'internazionalizzazione**, tramite il coinvolgimento di ricercatori stranieri nella formazione e nel mentoring, il supporto alla mobilità non solo dei dottorandi ma anche dei docenti, la partecipazione a programmi di eccellenza internazionali come le reti MSCA-ITN e SE, l'attivazione di accordi di "gemellaggio" con iniziative nazionali e internazionali di eccellenza già in essere e l'incentivazione di percorsi formativi all'estero, prendendo spunto dalle forme già previste dalla

normativa per i dottorati industriali con aumento della borsa di studio, anche in relazione al costo della vita della sede ospitante;

- **potenziamento della struttura amministrativa esistente.**

Sarà **valorizzata l'organizzazione e la sinergia dei corsi di dottorato** all'interno delle Scuole di Dottorato, in termini di attività formative e di scambi culturali e scientifici. Sarebbe anche auspicabile una maggiore coesione ed interazione tra i coordinatori dei Corsi di dottorato per la messa in essere delle linee strategiche (es. adesione ai dottorati nazionali e partecipazione a reti dottorali internazionali).

Sarà inoltre prevista l'attivazione di un programma su **selezione competitiva** specificamente **orientato all'incubazione dei talenti**, che coinvolgerà i dottorandi migliori di ogni Scuola e garantirà:

- disponibilità di fondi per trasferte professionali (congressi, incontri di progetto, eventi) legate al progetto di dottorato. Tali fondi saranno nella disponibilità del programma e non impatteranno sul budget del gruppo di ricerca di provenienza del dottorando;
- accesso ad una serie di spazi di networking riservati e a un programma di study visits internazionale;
- accesso gratuito e preferenziale a specifiche attività didattiche che l'Ateneo erogherà per i professionisti e le/gli studentesse/studenti a livello internazionale (con numero di accessi limitato);
- **accompagnamento in uscita verso il mondo industriale e imprenditoriale**, mediante un piano strategico basato sul mentoring volontario di figure professionali di alto profilo reclutate anche tramite i rapporti con le realtà produttive, le pubbliche amministrazioni e le istituzioni culturali.

## **PROGETTAZIONE DI CORSI POST-LAUREA ANCHE CON STAKEHOLDER PUBBLICI E PRIVATI**

Le esperienze nella progettazione ed erogazione di attività formative post-laurea sono numerose e variegate in tutti i Dipartimenti e in

diversi Centri dell'Ateneo. I destinatari di questa offerta sono sia realtà collettive (imprese, enti, associazioni, istituzioni), sia singoli individui. Nei prossimi anni, si prospetta un aumento della richiesta di opportunità di **formazione in un'ottica di life-long learning**. Sempre di più l'innovazione tecnologica impone mutamenti significativi alle strategie delle imprese private e pubbliche che si trovano ad operare in **contesti competitivi globali** e che, pertanto, sono chiamate ad accrescere in modo costante le competenze e le capacità delle proprie risorse umane al fine di rispondere adeguatamente alle sfide sempre più complesse che si presentano. Ma l'innovazione tecnologica e la mutata realtà socioculturale impongono di considerare destinatari delle attività di formazione post-laurea una platea ben più ampia di individui. In un contesto nel quale la **formazione risulta un fattore fondamentale per lo sviluppo delle risorse umane**, si aprono importanti opportunità anche per il nostro Ateneo che può riprendere o continuare con slancio l'attività di progettazione volta a realizzare iniziative formative avanzate su tematiche di frontiera nei diversi ambiti del sapere.

- Ciò impone, innanzitutto, di **favorire un'attività di analisi dei principali fabbisogni di natura formativa** con riferimento ai potenziali destinatari, avendo come riferimento non solo l'ambito temporale di breve termine, quanto anche quello di lungo termine, prospettando, quindi, le competenze utili nel prossimo futuro. L'obiettivo prioritario in tale processo è quello di far sì che le **competenze distintive accumulate nel tempo nei diversi ambiti del sapere dai ricercatori del nostro Ateneo possano essere messe a disposizione per colmare i nuovi fabbisogni di conoscenza** creatisi a seguito delle diverse discontinuità presenti nei diversi mercati e contesti.
- Peraltro, in uno scenario di formazione permanente, la progettazione e l'implementazione di iniziative di lungo termine (si pensi ai master o alle diverse tipologie dei corsi di perfezionamento, formazione e aggiornamento) e di breve termine (iniziative mirate su singoli temi evidenziati dalle imprese o da altri stakeholders, corsi a catalogo, *summer*

o *winter school*) possono rappresentare **un'opportunità straordinaria per accrescere e consolidare il rapporto con imprese, associazioni imprenditoriali** (o di natura professionale e manageriale), Enti pubblici e realtà del Terzo Settore in contesti settoriali e/o di filiera quanto mai variegati. A questo proposito ci si potrà avvalere della facilitazione all'interlocuzione con le associazioni di categoria del tessuto produttivo locale, offerte dal tavolo TACRI. Non meno importante, anzi prioritaria, appare la **collaborazione con la Fondazione Collegio Europeo di Parma** di cui siamo Soci fondatori e con la quale abbiamo un rapporto consolidato.

- Inoltre, l'attuale fase di definizione delle modalità operative di **trasmissione e di divulgazione delle conoscenze derivanti dalle ricerche promosse nell'ambito del PNRR** può costituire un'occasione irripetibile per sviluppare progetti di **formazione avanzata, anche di valenza internazionale**, eventualmente in accordo con **altri Atenei e/o con imprese ed enti presenti all'interno dei sistemi a rete nel frattempo costituiti**. In questo contesto merita di ricevere ulteriore impulso, anche prevedendo forme organizzative diverse, la **Scuola di Studi Superiori in Alimenti e Nutrizione, che proprio dalle iniziative connesse al PNRR in una visione prospettica dovrà trovare particolare impulso e divenire un riferimento nazionale ed internazionale per il suo ambito di interesse.**
- Sulla scorta di alcuni progetti di valore realizzati dalla nostra Università sarà possibile realizzare modelli di **offerta permanente di "elevata qualità" in grado di rappresentare un punto di riferimento a livello, non solo italiano, ma internazionale.**
- Al fine di presidiare un versante così strategico per lo sviluppo della **didattica di eccellenza nel nostro Ateneo, condizione necessaria sul versante della gestione risulterà l'attivazione di modelli organizzativi innovativi in grado di governare congiuntamente complessità, flessibilità e velocità.** Fattori, questi ultimi, che normalmente connotano la gestione di processi di formazione e trasferimento delle conoscenze nei quali convergono, non solo più attori sul versante dell'offerta, ma

anche diverse tipologie di partecipanti su quello della domanda (per paese, età, modelli culturali, livello di competenze, attese, ecc.).

- In tale contesto appare, quindi, necessario **progettare modelli di gestione in grado di ridurre la burocratizzazione insita in alcuni processi amministrativi** al fine di concentrarsi prevalentemente sul livello qualitativo delle iniziative promosse e sul correlato livello di soddisfazione espresso dalla domanda. Condizioni, queste ultime, che contribuiscono ad **accrescere nel tempo il livello reputazionale del nostro Ateneo.**

### RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' SVILUPPATE PER POPOLAZIONI STUDENTESCHE «FRAGILI»

Il nostro Ateneo ha investito nei decenni scorsi sull'accoglienza e sull'inclusione, distinguendosi per la qualità delle proprie azioni e per la capacità di migliorarsi continuamente. Il fine di permettere a tutte/tutti le/i proprie/propri studentesse/studenti la **possibilità di sentirsi accolti in un contesto in cui l'idea di pari opportunità assume una dimensione sempre più concreta** si sposa con l'obiettivo di creare condizioni che rispondano alle esigenze di miglioramento del **benessere di tutte le componenti della nostra Comunità.** Garantendo la piena considerazione, da parte dei docenti e di tutto l'Ateneo, di ogni singola situazione di fragilità si sostengono le **opportunità di studio e il percorso universitario di studentesse e studenti.** Sostenendo i docenti nel programmare **interventi adeguati al bisogno didattico della persona** con riferimento al piano di studi di ognuno, si potenziano strategie di orientamento e monitoraggio dei percorsi di ogni studentessa e ogni studente per garantirne il benessere e il maggior successo rispetto le proprie potenzialità.

Il **Counseling psicologico** della nostra Università, a un decennio dalla sua istituzione come servizio che si occupa di "salutogenesi" con l'obiettivo di migliorare qualità di vita e benessere della persona, negli ultimi tre anni ha dovuto affrontare una doppia riorganizzazione: da una parte si è trovato a

dover fronteggiare uno dei più grandi (e gravi) “momenti di rottura” della storia, una pandemia che ha avuto e ha effetti devastanti sulla salute, fisica e psicologica delle persone; dall'altra è **confluito nel Centro Accoglienza e Inclusione** e ha dovuto fare i conti con la necessità di coordinarsi con gli altri servizi, di accoglienza logistica delle/degli studentesse/studenti fuori sede e di sostegno alle cosiddette fasce deboli. Alla **sempre maggiore richiesta di supporto psicologico** da parte delle/dei nostre/nostri studentesse/studenti, nonché del personale dipendente, a seguito delle condizioni di fragilità indotte prima dall'isolamento, poi dal cambiamento dei rapporti sociali imposti dalla pandemia, l'Ateneo ha risposto con adeguatezza mettendo a disposizione le risorse che hanno permesso di aumentare il numero dei professionisti coinvolti. Oltre al miglioramento nei modi e nei tempi di accesso al Servizio, si sono potuti **organizzare momenti di “output”**, per studentesse/studenti mediante eventi di approfondimento su alcuni temi indicati dalla stessa **popolazione studentesca** (ansia da prestazione, uso e abuso di sostanze, gestione delle emozioni ed elaborazione del lutto), e **per il personale** (in collaborazione con il CUG).

Quello del counseling è un **servizio inclusivo**, rivolto a studentesse/studenti, dipendenti e loro familiari, e **trasversale**, che collabora con altri servizi dell'Ateneo, *in primis* il CUG e la UO Orientamento. Si dovrà continuare a potenziarlo come strumento indispensabile per sostenere le situazioni di disagio affettivo-relazionale e/o motivazionale che possono generare l'abbandono degli studi o più gravi conseguenze.

- Rispetto al rischio di interruzioni, blocchi, ritardi nel perseguimento degli obiettivi di studio e carriera, oltre al **potenziamento dell'azione diretta delle/dei counselor** si programmeranno azioni preventive coordinate dal Counseling, svolte da ex studentesse/studenti laureate/laureati che, formati dalle/dai professioniste/professionisti del Counseling, possano incontrare direttamente studentesse/studenti in condizione di ritardo o blocco nello studio, svolgendo una sorta di **tutoraggio alla pari**.
- Inoltre, per favorire una maggiore efficacia e una migliore efficienza

dei servizi facenti parte del Centro Accoglienza e Inclusione, verrà **rinsaldato il legame con la rete di associazioni e dei servizi del territorio**. L'accordo con l'Ordine degli psicologi, ad esempio, potrebbe permettere di definire **protocolli attraverso i quali studentesse/studenti del nostro Ateneo possano beneficiare di percorsi psicologici a prezzi calmierati** dopo aver terminato il percorso presso il Counseling di Ateneo o quando la problematica è tale da richiedere un intervento psicoterapeutico che non può essere previsto dal nostro servizio.

- Non meno rilevante appare l'implementazione dei servizi per coloro che presentano **disabilità, disturbi specifici dell'apprendimento (DSA)** e con **bisogni educativi speciali (BES)**. Anche in questo ambito il nostro Ateneo vanta una storia pluridecennale che ci ha permesso di acquisire competenze di eccellenza e ha portato alla istituzione del **Centro Accoglienza e Inclusione (CAI)** per fronteggiare qualsiasi tipo di fragilità, fisica o psicologica, temporanea o permanente, consentendone l'inclusione didattica e sociale. In accordo con le Linee guida della CNUDD (Conferenza Nazionale Universitaria Delegati per la Disabilità), sono state a più riprese elaborate e affinate buone prassi, condivise a livello nazionale, per perseguire il diritto allo studio di studentesse/studenti con disabilità, DSA e BES. Il **Tavolo di lavoro** già istituito **che ha coinvolto rappresentanti delle/degli studentesse/studenti e referenti dipartimentali** permetterà di **aumentare l'integrazione dei servizi e la collaborazione tra servizio centrale e servizi dipartimentali**.
- Occorrerà avanzare in questa direzione con la **sensibilizzazione e la formazione delle diverse componenti della comunità universitaria** sul tema dell'inclusione piena delle/degli studentesse/studenti con disabilità e con DSA e BES.
- Sul solco tracciato, occorrerà mettere in campo le **competenze specifiche che il nostro corpo docente già possiede in questo contesto** ed espanderle ulteriormente, come la quotidianità dell'attività didattica

## INTERNAZIONALIZZAZIONE “DIFFUSA E PERVASIVA”

ci richiede per soddisfare quei bisogni in maniera compiuta e al passo con le conoscenze scientifiche anche attraverso un maggior impiego della tecnologia e della digitalizzazione. A tal fine sarà data vita a uno specifico programma di formazione, su base volontaria.

- Infine, saranno realizzati **accordi e collaborazioni con le Aziende Sanitarie per promuovere Protocolli di valutazione per il riconoscimento e la certificazione di condizioni di DSA** in età adulta, ma anche per definire procedimenti mirati e finalizzati all'accoglienza e all'inserimento nei percorsi formativi di studentesse/studenti con disturbi del neurosviluppo (ad esempio Disturbi dello spettro autistico o Disabilità intellettiva).



Una formazione di alta qualità, inclusiva e aperta tanto al contesto europeo quanto a quello extraeuropeo, contribuisce a dotare le/gli studentesse/studenti delle competenze necessarie per una **partecipazione significativa alla società del futuro**, tramite una **comprensione interculturale** ed una **transizione di successo nel mercato del lavoro**.

Sulla scorta dell'esperienza maturata in Ateneo negli ultimi anni, un'attenzione particolare sarà rivolta a **rafforzare le azioni di scambio con l'estero** tese ad aumentare le opportunità offerte a un maggior numero di partecipanti, sia della **componente studentesca che del corpo docente, non trascurando nuove possibili iniziative rivolte al personale tecnico-amministrativo**. Occorre non dimenticare, infatti, che attualmente sul versante internazionale il nostro Ateneo ha sottoscritto quasi 800 accordi con Università dell'Unione Europea, 22 con quelle ubicate nel Regno Unito e Svizzera ed oltre 100 con quelle presenti in altri paesi oltre i confini della UE.

L'impegno dell'Ateneo sull'internazionalizzazione va promosso e sviluppato con un carattere “diffusivo”, ovvero coinvolgendo nel processo non solo le/i colleghe/i, ma anche il personale tecnico-amministrativo impegnato in tutti gli ambiti accademici.

Come ha dimostrato la pandemia COVID-19, l'accesso ad una **istruzione “globale”** si sta rivelando più che mai essenziale, grazie anche alla

promozione delle **pari opportunità per tutte/tutti**. Nell'ambito di questo processo di connessione globale di accesso al sapere, si prospettano **azioni di internazionalizzazione volte a favorire una dimensione inclusiva verso un nuovo orizzonte** che si esplicita nel sostenere le opportunità di sviluppo personale, sociale, educativo e professionale **delle/degli studentesse/studenti e delle/dei docenti in Europa e nel mondo**.

Per aumentare l'impatto qualitativo delle azioni, sarà posta attenzione ad una progettazione innovativa che partendo dalle **potenzialità presenti nel nostro Ateneo sia in grado di attrarre la crescente domanda di alta formazione proveniente da contesti oltre confine**. In particolare, si fornirà sostegno e valore alla potenzialità di arruolamento di studentesse/studenti internazionali, specialmente in relazione a quell'offerta formativa peculiare del nostro Ateneo che può risultare molto richiesta all'estero. Sono due le condizioni decisive per raggiungere questi obiettivi: i **corsi in lingua veicolare** e la **disponibilità di alloggi** per cui si rimanda a quanto ampiamente affrontato nel capitolo dedicato alla didattica e servizi alle/agli studentesse/studenti.

Non meno importante di fronte al **cambiamento del paradigma dell'internazionalizzazione** del nostro Ateneo che viene di seguito dettagliato, appare una **ridefinizione degli aspetti organizzativi** che attengono a questo ambito, proprio a motivo del **carattere diffuso e pervasivo** che lo connoterà.

## LA DIDATTICA E GLI SCAMBI INTERNAZIONALI DELLA POPOLAZIONE STUDENTESCA

In primo luogo, sarà dato **sostegno e impulso agli scambi di docenti e studentesse/studenti con istituzioni straniere partner**, al fine, non solo di incrementare il numero di visiting professor (sia in ingresso che in uscita) che di studentesse/studenti internazionali (sia in ingresso che in uscita), ma anche di aumentare la qualità di queste **esperienze, professionali da un lato,**

**e formative, dall'altro, anche in relazione alle attività della rete EU Green.**

- L'esperienza di studio all'estero attraverso la partecipazione ai **programmi Erasmus e Overworld** si è dimostrata un'opportunità ad elevata valenza formativa a tutto campo tanto da divenire una prassi consolidata tra le/gli studentesse/studenti del nostro Ateneo. La **mobilità in uscita e in entrata nell'ambito di questi programmi** gode di un supporto da parte della UO Internazionalizzazione ormai rodato nei suoi aspetti organizzativi. Ciò suggerisce di prevedere una gestione autonoma rispetto al resto delle attività di internazionalizzazione.
- Ci sono tuttavia dei margini per espandere la mobilità fisica attraverso una informazione più capillare dei benefici dello scambio, riconsiderando i meccanismi di selezione o attraverso incentivi finanziari.
- Un particolare rilievo sarà riconosciuto ai **progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo**, nella consapevolezza del ruolo che il nostro **Ateneo può e deve giocare** in questo settore. Le/I docenti e le/gli studentesse/studenti dell'Università di Parma, come cittadine/i europee/i, meritano di avere l'opportunità di sviluppare al meglio le conoscenze e le competenze necessarie in una società in dinamico cambiamento, sempre più **mobile e multiculturale**.
- Per favorire tale processo si provvederà a mettere a sistema e a sviluppare maggiormente le **competenze acquisite negli ultimi anni nell'accoglienza delle/degli studentesse/studenti internazionali**, con particolare riguardo alla loro selezione, all'accesso alle informazioni e alle procedure di immatricolazione, alle residenze universitarie, all'integrazione socioculturale, allo studio della lingua italiana (vedi Servizi di accoglienza/ ambito Didattica).
- Sotto questo aspetto, si intratterranno più **strette relazioni con l'Azienda Regionale per il diritto agli studi superiori (ErGo)**. La gradualità e la sostenibilità, sia in termini quantitativi che qualitativi, saranno la cifra di una **sempre maggiore apertura dell'Università di Parma verso il mondo**, nell'attuazione di una politica ormai consolidata dell'Unione

Europea. L'allineamento dei tempi di erogazione delle borse di studio ai tempi di arrivo delle/degli studentesse/studenti stranieri deve trovare quella soluzione da tempo cercata e, al momento, non ancora ottenuta.

- Appare pertanto fondamentale sviluppare una **maggiore sensibilità e attenzione verso l'esperienza delle/gli studentesse/studenti internazionali** iscritte/iscritti a questi corsi che non conoscono la lingua italiana. Affinché il nostro Ateneo risulti pienamente inclusivo, e sempre più attrattivo, occorre **indagare le barriere linguistiche** che queste/questioni studentesse/studenti incontrano nella quotidianità dell'esperienza accademica. Da qui si possono progettare azioni migliorative che rendano accessibili anche **in lingua inglese le comunicazioni ufficiali di Ateneo (online e offline)**.
- Sarà necessario cementare i rapporti didattici esistenti con Atenei anche di altri continenti promuovendo una riflessione più approfondita finalizzata ad **esplorare l'opportunità di incrementare significativamente le relazioni internazionali con alcune realtà**, potendo contare sulle collaborazioni esistenti ma soprattutto espandendole. La reputazione accademica che possiamo vantare, specialmente in ambiti scientifici di interesse comune, ci consentono, infatti, di essere **percepiti come partner di prestigio** con cui intessere relazioni preferenziali di collaborazione. Si genera pertanto una riflessione sulla **"qualità degli accordi"**. Il numero di accordi attivo può quindi essere aumentato ma, come indicato nell'introduzione all'argomento, è già numericamente rilevante. Un'analisi di questi accordi mette in luce che molti di questi non danno vita a scambi o ad altre forme di cooperazione anche a motivo del fatto che le/i nostre/nostri studentesse/studenti (talvolta a torto) intendono muoversi solo verso sedi estere cui attribuiscono un prestigio internazionale. Lo stesso dicasi per i doppi titoli. Alle/ai nostre/nostri studentesse/studenti non interessano i doppi titoli per sé, quanto piuttosto quelli che si realizzano con determinate università in determinate aree. Diventa, quindi, necessario **allineare la nostra offerta con le preferenze espresse dalle/dei nostre/nostri studentesse/studenti e docenti**.

- I corsi di studio internazionali possono rappresentare un luogo privilegiato in cui **sperimentare azioni didattiche e soluzioni organizzative innovative**, potenzialmente in grado di fornire risposte istituzionali alla richiesta di formazione universitaria di lungo termine proveniente dall'estero (cfr. didattica innovativa).
- Sono anche la sede in cui sviluppare al meglio la dimensione dell'**Internationalization at home (IaH)**, intesa come **integrazione delle dimensioni internazionale e interculturale nel percorso formativo** di tutte/tutti le/gli studentesse/studenti all'interno del proprio ambiente di apprendimento locale, per permettere, ai segmenti della nostra Comunità coinvolti, di svolgere la propria attività quotidiana, in un contesto pluriculturale, attraverso una lingua diversa dall'italiano
- Questo aiuterebbe anche le/gli studentesse/studenti italiane/italiani che per diverse ragioni **non possono godere del privilegio di un periodo di scambio all'estero** di accrescere le competenze in un'altra lingua, così come quelle di tipo interculturale e legate a specifiche soft skills, e, pertanto, di affrontare più preparati la transizione verso un mondo del lavoro sempre più internazionale. Ovviamente, risulterebbe inoltre utile per consolidare ed ampliare le esperienze di studio che la popolazione studentesca realizza all'estero:
  - concretamente, l'IaH può essere promossa attraverso **la mobilità virtuale** nell'ambito di accordi con università partner internazionali, che consentano alle/agli studentesse/studenti di **seguire lezioni e workshop a distanza e sostenere esami all'estero** che vengono poi riconosciuti nella loro carriera universitaria italiana, o che permettano la partecipazione a percorsi di altro tipo quali summer e winter school in modalità online o blended (vedi anche rete EU Green);
  - **l'individuazione di insegnamenti-chiave**, all'interno dei singoli Corsi di studio, che possano includere **obiettivi di apprendimento e attività formative di respiro internazionale e interculturale da includere nei piani di studio**;

- la valorizzazione delle **opportunità di formazione linguistica** delle/degli studentesse/studenti presso il nostro Ateneo; ad esempio, i corsi di studio di area non linguistica potrebbero valutare forme di riconoscimento/valorizzazione per le/gli studentesse/studenti che seguono al CLA i corsi di lingua (diversi dall'inglese);
- **occorre poi intervenire per valorizzare i Corsi di studio internazionali**, attraverso interventi mirati allo sviluppo di **competenze del personale sia docente che tecnico-amministrativo utili alla gestione di un contesto internazionale**.
- In quest'ottica, sulla base di un costante coinvolgimento delle/dei docenti, si inizierà una **riflessione volta a pianificare nel tempo un ampliamento graduale anche di corsi di studio internazionali al primo ciclo**, avendo al momento a disposizione un'offerta già significativa e qualificata ma soltanto a livello di lauree magistrali e magistrali a ciclo unico. Questa politica porterebbe ad un **incremento significativo delle/degli studentesse/studenti dall'estero** ma ciò non può prescindere dall'aver precedentemente strutturato e sperimentato una serie di servizi di accoglienza che non attiene solo all'ovvia questione degli alloggi ma che riguarda tutto ciò che è a corollario dell'inserimento delle/degli studentesse/studenti straniera/stranieri, non ultimo per importanza il livello di istruzione in ingresso che potrebbe essere inadeguato rispetto a quanto richiesto per l'accesso alla nostra offerta formativa. Si tratterebbe, quindi, di procedere con una **selezione rigorosa all'ingresso** (consapevoli dello sforzo richiesto dal momento che non conosciamo bene i criteri di giudizio delle università estere) e di **accompagnamento nelle prime fasi** del percorso universitari.
- Infatti, tali corsi costituiscono un **canale privilegiato per l'attrattività formativa del nostro Ateneo**; la possibilità di inserire nella nostra Comunità studentesse/studenti internazionali fin dal livello della laurea triennale potrebbe, come avviene da decenni con le/gli studentesse/studenti fuorisede italiane/italiani, **fornire linfa vitale al nostro territorio e alla sua economia e demografia** (cfr. didattica e servizi alle/

agli studentesse/studenti)

- A questo scopo occorre favorire la **creazione di convenzioni per doppi titoli, tirocini all'estero, opportunità di studio e ricerca riconosciute nel percorso formativo delle/degli studentesse/studenti**. Le lauree internazionali sono, inoltre, un buon osservatorio per comprendere le dinamiche dell'insegnamento/apprendimento a gruppi multiculturali e plurilingui, **mettendo a fuoco le criticità e le innovazioni didattiche e organizzative**, di cui potrebbero beneficiare successivamente anche corsi di studio non internazionali ma che desiderano introdurre una dimensione maggiormente internazionale nel proprio curriculum.
- Occorre, inoltre, sviluppare maggiore attenzione verso l'esperienza delle/degli studentesse/studenti straniera/stranieri iscritte/iscritti ai nostri corsi di studio e che non conoscono la lingua italiana: affinché il nostro Ateneo risulti pienamente inclusivo, e sempre più attrattivo, **occorre indagare sia le barriere linguistiche che quelle comunicative innovative**. Ricordiamoci il ruolo del **Foundation Year nel superare le barriere linguistiche delle/degli studentesse/studenti stranieri**.
- Prendendo spunto dall'esperienza maturata nella creazione dell'EU GreenAlliance, si promuoveranno collaborazioni finalizzate all'istituzione di reti con università dello **spazio mediterraneo** e del sud del mondo volte al sostegno dello sviluppo della **cooperazione interuniversitaria**.

## EU GREEN ALLIANCE E I MODELLI DI INTEGRAZIONE

Nel corso del 2022 con l'approvazione del progetto **EU Green Alliance**, il nostro Ateneo è entrato a pieno titolo in una nuova dimensione europea. Nei prossimi anni è previsto il **riconoscimento dello status giuridico alle reti europee e la possibilità di rilasciare diplomi con il sigillo della UE che conferirà valore legale ai loro titoli in tutti e 27 i Paesi dell'Unione**. Poiché ciò rappresenta un'occasione da cogliere appieno è opportuno nei prossimi anni:

- dare spazio a **molteplici iniziative che portino ad una sempre maggiore**



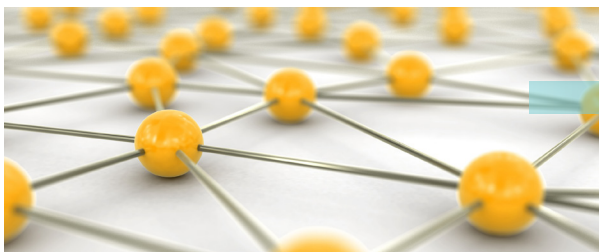
**integrazione organizzativa, di ricerca e di offerta didattica dei nove atenei dell'Alleanza EU Green** anche attraverso un nuovo modello di Ateneo con il compito di rappresentare una piattaforma di formazione per tutta la popolazione europea;

- **moltiplicare le opportunità per studentesse/studenti, docenti e PTA di entrare in contatto con le altre 8 regioni rappresentate dagli atenei della rete**, dal Portogallo alla Svezia e dalla Polonia all'Irlanda, e di promuovere una **contaminazione culturale** che li arricchisca pur mantenendo la propria identità nazionale. Le collaborazioni previste dal progetto, infatti, non saranno limitate alla didattica, ma anche alla ricerca e soprattutto, e questo è un aspetto molto innovativo, al **personale tecnico-amministrativo che sarà incoraggiato a incontrarsi con le/i colleghe/i omologhe/i degli altri Paesi per mettere a confronto prassi e risultati e adottare le metodologie più efficaci in modo condiviso (best practice)**;
- creare le condizioni per lo sviluppo di tali iniziative e, pertanto, in questa fase iniziale, **per indirizzare gli sforzi principalmente su alloggi e formazione linguistica**. (cfr Servizi alle/agli studentesse/studenti);
- **promuovere, attraverso il progetto European Universities, la mobilità, in particolare, quella a breve/medio termine di docenti, personale tecnico-amministrativo e studentesse/studenti anche attraverso modalità formative di tipo blended (brevi periodi in presenza e in parte on-line)**. Questo comporta una **necessità di alloggi per soggiorni di breve e medio termine**, attualmente difficili da reperire sul mercato, e che può essere soddisfatta soltanto con locazioni gestite (anche se indirettamente) dall'Ateneo;
- facilitare la **formazione linguistica del personale docente e di quello tecnico amministrativo** attraverso il supporto del **Centro Linguistico di Ateneo (CLA)**, nonché l'attivazione di **summer schools sviluppate dal Paese organizzatore**. In questo ambito occorre assicurare una

**formazione di base dell'inglese come lingua veicolare** a tutta la comunità universitaria, a partire dalla componente studentesca;

- prevedere, infine, che la **Comunicazione Istituzionale di Ateneo sia sviluppata anche in lingua inglese**. In particolare, è opportuno che **il sito web sia adeguatamente aggiornato anche in lingua inglese** al fine di veicolare le informazioni utili per l'accesso ai servizi in generale, e in particolare per i corsi di studio e quanto ad essi correlato;
- poiché ormai il corpo docente risulta spesso oberato di **compiti**, il livello di impegno di quest'ultimo deve essere calibrato selezionando gli obiettivi di medio e lungo termine e prevedendo che sia affiancato da una **struttura organizzativa** che sostenga l'operatività delle iniziative, con **snellimento degli adempimenti amministrativi anche attraverso il ricorso alla digitalizzazione e ad una attività di supporto specifica**.

## TERZA MISSIONE



**L'apertura dell'università verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze**, ovvero la definizione di Terza Missione secondo ANVUR, costituisce uno strumento primario di costruzione e consolidamento della reputazione degli atenei nei contesti territoriali di riferimento e nel panorama nazionale ed internazionale. In tal senso, la Terza Missione contribuisce in modo significativo all'attrattività dell'Ateneo verso le future studentesse e futuri studenti.

Infondere la consapevolezza che gli atenei **costituiscono per i cittadini e le imprese luoghi di condivisione e compartecipazione alla diffusione e al progresso del sapere**, significa **aumentare significativamente il "valore percepito" dell'università e la capacità di contribuire alla crescita sociale ed economica e all'indirizzo culturale del territorio**. Il periodo che stiamo vivendo si caratterizza per repentini mutamenti di contesto, dettati dal progresso tecnologico della quarta rivoluzione industriale (dall'intelligenza artificiale, all'internet delle cose, fino ai computer quantistici), dagli effetti tangibili del cambiamento climatico, dall'irrompere della pandemia COVID-19 e dal vortice bellico in Ucraina. Tutto questo amplifica la necessità di rapido adeguamento della nostra società, affinché possa essere in grado di affrontare nel modo migliore le sfide tecnologiche, economiche e sociali, trasformando le difficoltà in opportunità. In uno scenario così variegato ed in continua evoluzione, l'università è chiamata a svolgere un ruolo propulsivo

fondamentale, a supporto dell'innovazione verso sistemi produttivi e logistici sostenibili, sia industriali sia agricoli, favorendo modelli sociali di accoglienza e inserimento per chi vede nel nostro Paese il luogo in cui trovare le condizioni per un futuro dignitoso, andando a colmare carenze di forza lavoro ormai acclamate. A questo scopo, **la condivisione della conoscenza al di fuori del mondo accademico diviene strumento imprescindibile per la responsabilizzazione e il coinvolgimento attivo di tutte le componenti della società, senza i quali non riusciremo ad affrontare positivamente le sfide epocali che ci attendono.**

In uno scenario di evoluzione rapida, così come prefigurato, l'importanza strategica della Terza Missione assume una dimensione di gran lunga superiore rispetto al passato. Siamo chiamati ad un sempre maggior impegno ed efficacia nel trasferimento tecnologico e culturale, ottemperando pienamente alle aspettative che i cittadini riversano sull'università. Negli ultimi anni abbiamo potuto constatare come la Terza Missione abbia acquisito un peso sempre maggiore nella valutazione degli Atenei e continuerà a farlo, non ultimo perché **il MUR ha interesse a incentivare le collaborazioni con il mondo della produzione e dei servizi per sostenere il finanziamento del sistema universitario in previsione della conclusione del PNRR.**

Nonostante da tempo siamo abituati a considerare la condivisione della conoscenza come parte integrante, assieme alla didattica e alla ricerca, della vita dell'Ateneo e dell'identità professionale di chi vi lavora, le nostre attività di Terza Missione vengono svolte solo su base volontaria e per motivazione personale: questo è stato finora un nostro rilevante limite che va superato. Un significativo impulso al suo superamento potrà derivare dall'attivazione **di un programma di incentivazione basato su quattro aspetti:**

- **finanziamento di progetti di Terza Missione con risorse di Ateneo**, analogamente a quanto avviene per la ricerca (fondi FIL), che comprenda la costituzione di un fondo annuale per il supporto alla brevettazione;

- **riconoscimento delle attività di Terza Missione nei contesti valutativi del personale**, così come previsto per i concorsi per docenti nel regolamento specifico recentemente approvato dagli Organi dell'Ateneo;
- **semplificazione del processo di archiviazione delle informazioni relative alla Terza Missione**, in previsione di future procedure di rendicontazione e valutazione più stringenti di quelle attuali;
- **assicurazione del supporto tecnico** necessario all'organizzazione degli eventi, massima diffusione della loro calendarizzazione e, quando possibile, sistematica fruibilità online.

## VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA

- **L'istituzione del TACRI, Tavolo di Coordinamento della Ricerca Industriale e la creazione del Welcome Office del Tecnopolo**, hanno consentito all'Ateneo di essere percepito come valore aggiunto per lo sviluppo del tessuto produttivo territoriale, soprattutto per le PMI, che maggiormente necessitano di supporto tecnologico. Ciò si è potuto realizzare grazie alle sistematiche azioni di ascolto, condivisione e collaborazione, che hanno posto le basi per una proficua interazione, di cui abbiamo iniziato a vedere i frutti. Ci sono attualmente tutte le condizioni per far fare un ulteriore salto di qualità al potenziale di trasferimento tecnologico dell'Ateneo e alle attività dei Centri interdipartimentali di ricerca, **costituendo in ambito TACRI un coordinamento tra le organizzazioni di categoria**, il Welcome Office del Tecnopolo e il **Digital Innovation Hub SMILE**, in modo da massimizzare la capacità di attrazione di finanziamenti per ricerca industriale mediante **sinergie virtuose tra PMI e il sistema della ricerca di Ateneo**.
- Da tutto ciò si attende un miglioramento della **capacità di reazione positiva e tempestiva dell'Università alle sollecitazioni provenienti dal tessuto produttivo, con conseguente aumento dell'attività brevettuale**. A questo proposito, con la costituzione della UO "Valorizzazione della Ricerca e Promozione dell'Innovazione", la nostra Università ha avviato

e potenzierà il percorso migliorativo del supporto alla **gestione della proprietà intellettuale e alla brevettazione**, al fine di incontrare appieno le esigenze dei docenti innovatori.

- Tale progetto deve essere completato e consolidato, per mettere a disposizione dei ricercatori dell'Ateneo un aiuto fattivo in tutte le fasi di **valorizzazione della ricerca industriale, dalla formazione, allo scouting delle idee suscettibili di tutela**, fino all'accompagnamento verso le forme di brevetto più opportune e alla possibile commercializzazione. Tutto ciò potrà beneficiare del supporto di strutture esterne con competenze specifiche in questo ambito, come ART-ER e la Fondazione Golinelli. Dopo una fase di revisione delle nostre **società spin-off**, con conseguente riduzione consapevole del loro numero, per **rilanciare l'imprenditorialità accademica** è stato avviato, in via sperimentale, un programma di formazione imprenditoriale dedicato principalmente a dottorande/i e assegniste/i, coordinato dal Dipartimento DIA, con il coinvolgimento di ART-ER e Fondazione Golinelli. Nel prossimo futuro il programma dovrà **essere consolidato e integrato con momenti formativi dedicati anche alle/i docenti**, con la possibilità di beneficiare delle opportunità aggiuntive offerte dalla struttura del **Parma Food Business Incubator**. La prospettiva di un incremento della nascita di spin-off accentua il tema del collocamento di queste società al termine del **percorso di incubazione dentro l'Ateneo**, per consentirne il definitivo salto di scala. A questo proposito è necessario avviare una specifica collaborazione con l'Amministrazione Comunale per identificare spazi aziendali dismessi in prossimità del Campus delle Scienze e Tecnologie, da adibire a "**Fabbrica dell'Innovazione**", adeguati **all'insediamento sia di spin-off, sia di start-up innovative del territorio non geneticamente collegate all'Ateneo**. In tal modo si creeranno le condizioni ottimali per la **contaminazione d'impresa** e la nascita di nuova imprenditorialità, con ricadute positive anche sull'Università, stimolando progetti di trasferimento tecnologico fortemente innovativi, in un ciclo virtuoso. A questo proposito ci si potrà avvalere anche del possibile supporto di enti interessati come ART-ER e Le Village by CA.

- L'edificio del **Tecnopolo di Parma** è stato a suo tempo concepito per svolgere il ruolo di struttura strategica per la facilitazione del trasferimento tecnologico dell'Ateneo, specialmente, ma non esclusivamente, **verso le imprese dei settori agrifood e biopharma**, ai quali è stato dedicato sin dall'idea progettuale. Il PNRR ed in particolare il bando dedicato alla costituzione di infrastrutture di innovazione a gestione pubblico-privata, ci ha offerto la possibilità di proporre **il progetto PROTECH-II**, approvato dal MUR ed attualmente in fase di negoziazione con aziende che, se definitivamente concretizzato, potrà consentirci un salto di qualità nelle relazioni di lungo termine con l'industria relativamente alle fasi più avanzate del trasferimento tecnologico, caratterizzate dalla realizzazione di dimostratori e impianti pilota, propedeutici all'industrializzazione di nuovi processi produttivi e commercializzazione di prodotti innovativi. Il prossimo sessennio dovrà accompagnare la crescita e il consolidamento di PROTECH-II, facendo del nostro Ateneo un punto di riferimento tecnologico non solo per le aziende che parteciperanno alla gestione dell'infrastruttura di innovazione, ma anche per tutti i loro indotti di fornitura e distribuzione.

## PRODUZIONE DI BENE PUBBLICO

- L'offerta di eventi culturali organizzati dall'Ateneo, quali mostre, cicli di seminari, incontri e dibattiti, presentazioni di libri ecc., per massimizzarne la visibilità e l'efficacia, è stata unificata nel programma **"Facciamo Conoscenza"**, che ha sofferto pesantemente delle restrizioni pandemiche e dovrà quindi essere rilanciato e messo a regime in tutte le tipologie di eventi, utilizzando in modo ottimale le strategie comunicative disponibili. Le/gli studentesse/studenti potranno avere un ruolo importante in tutte queste attività, anche grazie alla collaborazione con il **centro CAPAS**, già ben avviata nell'ultimo quinquennio a cui verrà concesso ancor più spazio di espressione e supporto. In tale ottica, le attività di **condivisione e divulgazione della conoscenza** costituiranno

importanti opportunità di formazione curricolari traducibili in tirocini e tesi di laurea.

- Sarà opportuno intrecciare **rapporti più stretti con i media nazionali per comunicare la qualità della cultura che l'Ateneo è in grado di diffondere**, senza trascurare la necessità di **mantenere saldo il rapporto con le testate giornalistiche locali** (Gazzetta di Parma e altre) con cui appare opportuno intensificare la collaborazione al fine di accrescere un'attività divulgativa della nostra ricerca e approfondimenti sulla nostra offerta didattica. Potrebbe essere utile avere una maggior diffusione dell'e-magazine "UNIPRicerca" nonché, a titolo di esempio, la pubblicazione di sintesi, ovviamente in formato divulgativo, dei contenuti di tesi di laurea che possono destare particolare interesse nel lettore del quotidiano. Lo scopo è quello di far percepire sempre più il legame tra l'Università, con i suoi docenti, le sue studentesse e i suoi studenti e il territorio, nell'ampio contesto della strategia di creare un forte e indissolubile vincolo tra Ateneo e Città.
- L'organizzazione di convegni, conferenze, seminari ci vede già particolarmente attivi con la realizzazione di numerosi eventi. Sempre in un contesto di **"transdisciplinarietà"** verrà valutata la opportunità di organizzare **eventi di Ateneo tenuti da personalità della cultura italiana e internazionale**, anche in collaborazione con altre istituzioni, seguiti dalla realizzazione di pubblicazioni anche a stampa. Tali iniziative si collegano efficacemente con quanto indicato circa la ricerca e la didattica inter- e transdisciplinare.
- Da affrontare con un confronto interno che ne valuti appieno l'interesse, appare la questione riguardante la disponibilità di una "Parma University Press", nella consapevolezza delle dinamiche editoriali della contemporaneità.
- Nella prospettiva di un potenziamento delle strategie di coinvolgimento, di *engagement*, che l'Università di Parma può adottare per **rafforzare il suo rapporto con la società**, la cittadinanza e con specifici settori, bacino naturale delle/degli studentesse/studenti del domani, come ad esempio

il mondo della formazione e della scuola, rientra l'obiettivo di rendere più accessibili, reperibili nonché fruibili quei materiali audio e video di Conferenze, Seminari e Convegni che per le tematiche affrontate possono risultare di interesse pubblico. Questo obiettivo richiede che a partire dal canale YouTube di Ateneo sia realizzato in modo ben visibile un **repository suddiviso per aree disciplinari**, e a loro volta tematiche, da dedicare in modo specifico alla Terza Missione e a quei materiali che possono interessare la cittadinanza, in particolare i più giovani, e più in generale i non addetti ai lavori. Nell'economia di questa prospettiva sarebbe auspicabile considerare pure la realizzazione di un *repository* o di una parte del precedente, dedicata a **raccogliere per aree disciplinari eventuali file di testo di ricerche**, in particolare per la citizen science, **paper, relazioni seminariali open access**, e diventare un potenziale riferimento per ricerche da parte della cittadinanza e delle/dei più giovani studentesse/studenti.

- L'efficacia delle iniziative di divulgazione della conoscenza e il coinvolgimento della cittadinanza beneficiano significativamente della **disponibilità di luoghi iconici** che possano contribuire ad aumentare l'attrattività dell'offerta culturale. L'Università di Parma, forte della sua lunga storia, ha la fortuna di poterne annoverare alcuni di grande impatto, tra cui la sede storica del Palazzo Centrale, che ospita il **Museo di Storia Naturale**, il cui sviluppo ha accompagnato la crescita dell'Ateneo attraverso i secoli. Grazie ad un finanziamento PNRR, la struttura sarà oggetto di una profonda revisione dell'architettura espositiva, che potrà avvalersi anche di importanti ampliamenti degli spazi dedicati, incluso l'allestimento museale del corridoio perimetrale a piano terra. La totale riqualificazione aumenterà in modo significativo il potenziale attrattivo dell'attività divulgativa del museo e, conseguentemente, dell'Ateneo sui temi delle scienze naturali e della biodiversità. Compito del prossimo mandato rettorale sarà la **piena valorizzazione e il consolidamento di questa spinta propulsiva, usufruendo anche delle nuove opportunità che potranno nascere all'interno della rete del Sistema Museale**

**Nazionale.** A tal proposito, l'attuale organizzazione del Sistema Museale d'Ateneo in undici musei tematici comporta l'inevitabile dispersione e frammentazione delle collezioni, che non ne facilita la promozione e la fruizione da parte del pubblico. Si dovrà quindi lavorare ad una revisione organizzativa delle singole raccolte che, pur preservandone le specificità, dense di storia e tradizione, ne valorizzi maggiormente il "peso culturale" e, conseguentemente, l'attrattività.

- In termini di attrattività comunicativa, l'**Orto Botanico** costituisce un *unicum* nel contesto cittadino di Parma, finora mai pienamente sfruttato in tal senso e quindi ancora dotato di un potenziale di impatto positivo molto elevato. Nella piena consapevolezza di questo, l'Ateneo ha affiancato alla vocazione scientifica della struttura, quella comunicativa ed educativa, avviando un progetto di ristrutturazione sostanziale del giardino e degli edifici storici. La visione che ha guidato tale scelta è stata quella di creare, in un luogo emblematico per la città, un **polo di attrazione dedicato alla divulgazione, educazione e citizen science** nell'ambito della sostenibilità ambientale, della botanica e delle scienze naturali in genere, nel rispetto dell'impianto originario ma con una rivisitazione in un'ottica educativa e dimostrativa. Grazie a fondi PNRR e privati, la fase progettuale sta giungendo a termine e a breve inizieranno i lavori, consegnando al prossimo sessennio la responsabilità della qualità ed efficacia del risultato e l'onere/onore di una ripartenza densa di aspettative e di opportunità. Sarà un Orto Botanico profondamente rinnovato, accogliente e polivalente, al servizio della città e del territorio e contemporaneamente proiettato in una dimensione internazionale, capace di introdurre i cittadini al mondo affascinante della ricerca, facendoli sentire una componente attiva della nostra (e loro) Università.
- Una riflessione a parte merita lo **CSAC (Centro Studi e Archivio della Comunicazione)** con sede nell'Abbazia di Valsereana. È importante ricordare l'idea che portò alla sua creazione per poterne cogliere le potenzialità oggi. Si tratta, infatti, di un sistema di collezioni che documenta l'intero Novecento e fino all'oggi. Il Centro, fondato dal

professor Arturo Carlo Quintavalle nel 1968, fin dai suoi primi anni ha rivolto la sua attività alla costituzione di una raccolta di arte, fotografie, disegni di architettura, design, moda e grafica, funzionali alle variegate attività di ricerca, archivistiche ed espositive che ne caratterizzano gli obiettivi, contribuendo a farne una raccolta unica nel suo genere in Italia e fuori. A oggi le collezioni dello CSAC sono imponenti, oltre 12 milioni di pezzi, frutto di donazioni, che fanno dello CSAC un *unicum* in Italia, con pochi omologhi all'estero. Lo CSAC ha inteso documentare l'intera storia d'Italia attraverso immagini secondo un progetto interdisciplinare. **Nel prossimo sessennio la natura di Centro Studi e di Archivio della Comunicazione sarà ulteriormente rafforzata unendo la funzione di ricerca, caratteristica dell'Università, con l'idea di archivio in modo tale da permettere lo sviluppo di studi interdisciplinari promossi e sostenuti dagli specialisti del settore presenti in Ateneo e in costante dialogo con studiosi di altre università.** Facendo capo a Parma, come già accade, si proporranno e realizzeranno ricerche che solo qui, grazie alle opere raccolte, si possono sviluppare. A questo aspetto legato alla didattica e alla ricerca, si affianca il rapporto con lo spazio della città e del territorio, linfa vitale per lo CSAC. La rassegna recentemente conclusa al Palazzo del Governatore, con oltre 17.000 visitatori, costituita da conferenze, visite guidate, seminari e mostra delle foto di Luigi Ghirri, di esclusiva proprietà dell'Ateneo, è un esempio preciso di collaborazione con l'Ente pubblico. Sarà facile, su queste basi, programmare iniziative di specialisti di ambiti diversi, dagli storici ai sociologi, dai progettisti e designer agli studiosi del costume. È già in atto un rapporto fra lo CSAC e la **rete dei musei della Regione e con alcuni musei italiani e stranieri.** Ci si impegnerà per ampliare le possibilità di ospitare nelle strutture universitarie docenti in visita alle collezioni del Centro, nell'intento di far partecipare in maniera funzionale lo CSAC ai processi di apertura verso l'esterno e della messa in rete dell'Ateneo in contesti nazionali e internazionali come quelli dell'Alleanza EU Green. Sfruttare questo sistema complesso di documenti della nostra storia può essere

un momento senza confronti, significativo per la crescita della nostra Università nei suoi rapporti non solo con specialisti e ricercatori di altri atenei ma con un pubblico enormemente più vasto. **Il peso dello CSAC nella storia della cultura del nostro paese è una precisa area di sviluppo dell'Università di Parma.** Nel prossimo futuro la valorizzazione di CSAC richiede, innanzitutto, la prosecuzione e il rafforzamento, dell'azione di digitalizzazione dei materiali, attingendo a specifiche progettualità a livello regionale, nazionale ed europeo. La fruibilità nel web delle collezioni aumenterà l'interesse del pubblico e quindi influirà positivamente sull'attrattività di Valserena, che dovrà beneficiare della realizzazione di eventi anche al di fuori delle sue mura, capaci di trasmettere su scala locale e nazionale la consapevolezza del valore dell'immenso patrimonio custodito nell'archivio-museo. A questo scopo, potrà essere stabilita una sistematica **sinergia comunicativa con l'Orto Botanico.** Un simile scrigno culturale, tuttavia, ha un potenziale propulsivo che **travalica gli ambiti specifici della Terza Missione per riversarsi nella ricerca, potendo garantire ad esempio contributi valoriali aggiuntivi alle attività di progettazione europea e non solo, e nella didattica, per corsi curriculari e post-laurea.** In questo senso si lavorerà per rafforzare ed ampliare significativamente la rete internazionale in cui è inserito CSAC, con il contributo fondamentale dei Dipartimenti pertinenti, *in primis* DUSIC, di cui deve divenire sempre più una componente pienamente integrata, capace di aumentarne l'attrattività e la competitività.

## SVILUPPO SOSTENIBILE



Il tema dello sviluppo sostenibile è stato sin da subito centrale per l'Università di Parma, che ha contribuito alla nascita della RUS - Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile, la cui finalità principale è la diffusione delle buone pratiche di sostenibilità, sia all'interno che all'esterno degli Atenei, in modo da incrementare gli impatti positivi in termini ambientali, etici, sociali ed economici delle azioni poste in essere dagli aderenti alla Rete, così da contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Nonostante le iniziative messe in campo dai governi di molte nazioni, il contesto socioeconomico e climatico mondiale degli ultimi anni non ha mostrato i risultati auspicati e questo richiede ancora maggior impegno e determinazione per intraprendere un percorso di mitigazione sia del nostro impatto sul pianeta che ci ospita, sia delle conseguenze sociali che lo sviluppo economico ha creato. Per la nostra Università, questo significa **intervenire con la determinazione e gli strumenti necessari per far fronte a sfide sempre più improrogabili, che investono trasversalmente i più diversi ambiti della vita dell'Ateneo**. A tal scopo, sarà necessario **rivedere e potenziare l'organizzazione del supporto tecnico e amministrativo dedicato**. Non meno importante appare la **redazione del Rapporto di sostenibilità** che testimonia la centralità riconosciuta a questi temi, proponendosi come occasione di riflessione sulle azioni intraprese e sui risultati ottenuti. Per la redazione del Rapporto sarà necessario attivare strumenti che permettano di ottenere più agevolmente le informazioni necessarie fornendo via via maggiore completezza e dettaglio al documento stesso, con beneficio per

coloro che sono impegnati nella sua predisposizione.

L'efficacia delle azioni mirate a favorire lo sviluppo sostenibile, oltre che su fattori tecnologici e volontà politiche, dipende fortemente da elementi culturali. Pur conoscendo la difficoltà a incidere rapidamente sul cambiamento delle abitudini e la rimozione di convinzioni radicate, **l'Ateneo metterà al centro iniziative formative e divulgative rivolte sia alle/agli studentesse/studenti e al proprio personale, sia alla cittadinanza nel suo insieme, grazie ad un sempre maggiore coinvolgimento e attività della Comunicazione istituzionale.**

### SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Un ruolo di indirizzo e allo stesso tempo operativo è riservato al Gruppo Ateneo Sostenibile, attivo da anni e recentemente riorganizzato in sottogruppi tematici dedicati agli aspetti salienti della sostenibilità ambientale, ai quali è demandata la messa a punto di proposte progettuali da sottoporre agli organi di governo. Nel sessennio di mandato, il Gruppo continuerà a lavorare al servizio dell'Ateneo sviluppando soluzioni tecnologiche specifiche, su tematiche inerenti alcuni concetti di fondo, in parte già oggetto di riflessione.

Grazie al contributo del Gruppo sarà possibile implementare attività di ricerca e sperimentazione su aree campione sugli ambiti di seguito descritti:

- il patrimonio edilizio dell'Ateneo, nella sua varietà tipologica costruttiva e architettonica, offre opportunità di ricerca sui materiali e sulle tecnologie di miglioramento delle prestazioni termiche, energetiche, idriche e strutturali. I nostri edifici, oltre ad essere resi più sicuri dal rischio sismico, potranno diventare veri e propri laboratori fisici e dimostratori tecnologici di ottimizzazione prestazionale edilizia, auto esplicativi sia per le/agli studentesse/studenti sia per i visitatori, testimoni di ricerca di frontiera su queste tematiche, **beneficiando anche della collaborazione con i ricercatori di IMEM-CNR**, con i quali divideremo la realizzazione

- di una **comunità energetica al Campus delle Scienze e Tecnologie**. Non dovranno essere implementate tecnologie standard, bensì soluzioni di avanguardia, testimoni del ruolo della ricerca tecnologica in divenire. Per mantenere la dovuta attenzione al bilancio d'Ateneo, le azioni proposte su questa e le sottostanti tematiche saranno sviluppate attraverso la sistematica ricerca di collaborazioni con aziende interessate ad avviare percorsi di verifica prestazionale, analisi, ed eventuale ulteriore miglioramento di prodotti e tecnologie di nuova concezione;
- i plessi dell'Ateneo contengono molte aree esterne caratterizzate da pavimentazioni che impediscono l'infiltrazione **dell'acqua** piovana e favoriscono, conseguentemente, il rapido defluire nel reticolo idraulico cittadino, con inevitabile impatto sulla sicurezza idraulica e sulla ricarica delle falde acquifere. Per mitigare questi effetti negativi si procederà, progressivamente e in fase manutentiva, alla sostituzione delle pavimentazioni impermeabilizzanti con soluzioni innovative che non precludano la funzionalità degli spazi. Potranno essere avviate attività di ricerca e sperimentazione su aree campione, lavorando sulla permeabilità delle superfici, **l'abbattimento delle polveri sottili**, l'accessibilità dei percorsi, il **controllo automatico dell'occupazione dei parcheggi**, l'identificazione notturna degli spazi, l'introduzione di superfici chiare per limitare le isole di calore, fino al possibile **inserimento di pannelli fotovoltaici** nei percorsi carrabili che portano alle piazzole di sosta. Le soluzioni migliori saranno poi estese alle restanti aree dell'Ateneo attualmente pavimentate con materiali impermeabili. Ci dovrà essere una varietà di tecniche adottate e non un'unica scelta progettuale. Il patrimonio di conoscenza e la disponibilità delle/i nostre/i ricercatrici/ori a collaborare in questo ambito saranno messi al servizio del partenariato pubblico-privato (PPP), che vede insieme l'Università e la ditta Siram-Veolia, con lo scopo di indirizzare e permettere agli organi e alle strutture responsabili di mettere sempre più al centro dell'agire comune la transizione energetica. Non meno importante appare il prossimo **Piano Energetico delle Università** che dovrà vedere

l'intervento del MUR a sostegno delle politiche energetiche degli atenei con immissione di risorse a ciò finalizzate;

- il **Campus delle Scienze e Tecnologie costituisce un'area con una significativa percentuale di verde** che, complice il cambiamento climatico, è entrata in un periodo di sofferenza. Si è iniziata un'attività di pianificazione di interventi migliorativi che, tenendo conto anche del lavoro pregresso, ha consentito di avviare le prime piantumazioni nel più ampio contesto del **"Piano del Verde" di Ateneo**. Questo progetto prevede prescrizioni sul tipo di alberi da mettere a dimora presso le nostre strutture, oltre che sulle modalità di gestione e manutenzione, assai utile per uniformare gli interventi. Il **processo continuerà, coniugando il verde orizzontale con la creazione di pareti vegetali verticali** che aiutino a mitigare l'impatto termico estivo sugli edifici oltre a migliorarne l'estetica. Le irrigazioni estive saranno possibili grazie al **recupero dell'acqua piovana**. Saranno allestiti percorsi tematici, educativi e conservativi per specie vegetali di particolare interesse, anche in un'ottica di tutela della biodiversità;
- **nelle aree esterne adiacenti ai plessi** si studieranno soluzioni di fruizione didattica e ricreativa che possano consentire alle/agli studentesse/studenti di **usufruire di spazi studio aggiuntivi**, con possibilità di chiusura invernale ed estiva mediante pareti trasparenti mobili e climatizzazione con energia autoprodotta, in un'ottica di graduale riduzione dei parcheggi a favore di una mobilità sostenibile;
- l'Ateneo ha incentivato la **raccolta differenziata con contenitori in materiale riciclato** ma al momento non è possibile avere un monitoraggio quantitativo reale delle quantità prodotte, che consenta di valutare gli effetti delle azioni migliorative messe in atto. È necessario migliorare tale sistema di raccolta e monitoraggio mediante **"cassonetti intelligenti"**, in grado di stimare automaticamente il peso del materiale conferito, contribuendo ad ottimizzare le operazioni di svuotamento. Inoltre, sarà riorganizzato il **sistema di distribuzione della carta**, in modo da monitorare l'andamento dei consumi e pianificare strategie di



riduzione del rifiuto, ricorrendo per quanto possibile alla digitalizzazione dei processi;

- in ottica di diminuzione della produzione di rifiuti plastici, sarà riattivato, aggiornandolo, il progetto di installazione di **distributori di acqua potabile** nei diversi plessi dell'Ateneo;
- anche per gli acquisti di beni e servizi la nostra amministrazione dovrà tenere in considerazione i principi della sostenibilità. Gli **acquisti sostenibili** sono infatti uno strumento fondamentale per contenere l'impatto ambientale, favorire e tutelare il lavoro dignitoso e i diritti umani lungo le filiere e per diffondere le innovazioni sostenibili nell'economia e nella società;
- sul tema del riciclo e riuso, dovrà proseguire, aumentando, la raccolta delle **apparecchiature elettriche ed elettroniche** (RAEE) non più utilizzabili, da destinare, previa rigenerazione, all'impiego da parte di soggetti pubblici, in una dimensione di circolarità;
- la **mobilità e i trasporti costituiscono uno dei fattori di maggiore impatto ambientale**, come dimostrato dal bilancio del carbonio 2019, calcolato per l'intera provincia. L'Ateneo mobilita quotidianamente decine di migliaia di persone tra studentesse/studenti, docenti e PTA ed ha quindi un'incidenza significativa su questo tema. **Scostistica significativa sui bus urbani ed extraurbani**, nuove navette, orari concordati con l'azienda trasporti, sono le attività messe in campo per agevolare l'uso del servizio pubblico e si uniscono alla revisione del parco mezzi di Ateneo. Tutto ciò non è finora bastato a limitare in modo importante l'uso del mezzo proprio perché una simile sfida non può essere demandata solo all'Università ma richiede l'adozione di molteplici azioni politiche di facilitazione. Non si tratta infatti di chiudere semplicemente l'accesso del campus alle auto, come ciclicamente si sente proporre, perché questo non farebbe che spostare il problema di poche centinaia di metri, ovvero nei parcheggi del The Space Cinema, Conad e Scambiatore Sud. Quindi, nei prossimi anni l'Ateneo rafforzerà l'interazione con il Comune di Parma, la Provincia e la Regione Emilia-Romagna per perseguire l'obiettivo di un

**sistema di trasporto pubblico ferroviario e su gomma che garantisca condizioni e tempistiche di mobilità urbana ed extraurbana efficienti ed economiche**, che possano costituire un'efficace alternativa all'auto privata, anche per chi è residente fuori città. Il raggiungimento di questo obiettivo consentirà di **umentare significativamente l'attrattività dei comuni limitrofi verso studentesse/studenti provenienti da famiglie con reddito medio o basso**, che potranno così beneficiare di possibilità di accesso facilitato allo studio. La nuova residenzialità studentesca creerà a sua volta nuove opportunità economiche e culturali nei paesi coinvolti. La convergenza positiva di interessi tra l'Ateneo e gli enti territoriali sarà perseguita anche nell'ambito della convenzione "Parma Città Universitaria". Contestualmente, l'Università attuerà ulteriori azioni di incentivazione della **mobilità dolce attraverso l'incremento del bike sharing e del car pooling**;

- come anticipato in premessa, le attività correlate a questo ambito dovranno essere maggiormente presidiate soprattutto dal punto di vista operativo;
- per quello che riguarda invece i rapporti all'esterno con il territorio, in analogia con quanto altri Atenei stanno già facendo nelle loro regioni, potrebbe essere vantaggioso farsi promotori della formazione di una **rete regionale della RUS**, che al momento in Emilia Romagna ancora non esiste, al fine di guidare e **definire un coordinamento delle attività** su scala regionale nell'ambito della RUS nazionale.

Gli interventi che saranno messi in atto avranno la finalità di contribuire al miglioramento della sostenibilità ambientale, concetto che dovrà includere il miglioramento delle condizioni di vita all'interno delle strutture dell'Ateneo a vantaggio di tutta la nostra Comunità.

## GIUSTIZIA SOCIALE

Il nostro Ateneo riserva particolare attenzione alle attività di giustizia sociale, rivolte sia alle/ai proprie/propri studentesse/studenti e personale

docente e tecnico amministrativo, sia alla società esterna. Strumenti operativi consolidati da tempo in questo ambito sono i **centri CUCI (Centro Universitario per la Cooperazione Internazionale)** e **CIRS (Centro Interdipartimentale di Ricerca Sociale)**, il **CUG (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni)** e il **Gruppo di Lavoro per l'attuazione di iniziative a favore dei Rifugiati**. Negli ultimi anni è stata assicurata l'adesione al nuovo e specifico **Gruppo di Lavoro RUS (Inclusione e Giustizia Sociale)** e alla **rete RUniPace - Rete delle Università Italiane per la Pace**. Inoltre, è stato introdotto il **Tavolo di Coordinamento delle Azioni di Giustizia Sociale dell'Ateneo - TAGSO**, che funge da consesso di coordinamento strategico tra le strutture interne all'Ateneo deputate alla realizzazione di progetti di inclusione e accoglienza. Tutto questo mondo variegato ma coordinato garantisce alla nostra Università la capacità di presenziare in modo operativo tutti i principali ambiti della giustizia sociale. Da questa base si può e si deve partire per ambire ad un ulteriore miglioramento dell'efficacia delle nostre azioni, nella consapevolezza del peculiare contesto storico che stiamo vivendo, che ci impone di mettere al centro della nostra attenzione "lo stato di salute" della società in cui siamo inseriti e di cui rappresentiamo il principale baluardo culturale. Dovremo avere ancora più attenzione, intensificando sia le attività di monitoraggio e ricerca, sia quelle di sensibilizzazione mediante la condivisione con la cittadinanza mediante eventi di public engagement e non solo. A questo proposito, la nostra efficacia dipenderà anche dal funzionamento del TAGSO, che dovrà essere adeguatamente supportato dal punto di vista amministrativo per poter svolgere il ruolo di strumento deputato alla creazione di sinergie e alla progettualità congiunta con il mondo del volontariato.

- Un approfondimento specifico merita il tema della didattica in carcere, che ha contribuito in modo sostanziale all'ottima valutazione della nostra Terza Missione nell'ultima VQR. La consapevolezza che l'accesso paritario all'università delle persone detenute costituisce un importante **obiettivo di giustizia sociale** ha spinto l'Ateneo ad

avviare, nel 2015, il progetto "**Polo Universitario Penitenziario**" (PUP-PR) che, per la tipologia di carcere coinvolto, costituiva un caso unico nel panorama italiano, essendo specificamente rivolto a detenuti con reati di tipo associativo di stampo mafioso e con lunghe pene. Il PUP-PR si è caratterizzato sin da subito per aver creato spazi di confronto tra il sistema carcerario e la vita civile circostante, attraverso la partecipazione dei detenuti alla comunità universitaria, l'incontro tra studentesse/studenti, detenuti e non, la partecipazione dei cittadini alla vita culturale universitaria in carcere. Le attività pianificate comprendono l'erogazione dell'offerta didattica, il supporto alla didattica, la comunicazione e il public-engagement. Lo scorso mandato rettorale ha riservato costante attenzione allo sviluppo del PUP-PR e ciò ha portato ad un più che raddoppiato numero di iscritti rispetto all'anno di avvio. È stato pianificato un sostanziale miglioramento infrastrutturale mediante la realizzazione di spazi didattici e di studio dedicati, inclusa una biblioteca. L'avvento della pandemia e i sopravvenuti cambiamenti strategici ai vertici della locale amministrazione carceraria non hanno finora consentito la completa realizzazione di quanto in progetto. E' necessario quindi riavviare la concertazione affinché la struttura penitenziaria possa finalmente includere strutture didattiche che consentano un ulteriore salto di qualità all'azione formativa, rivedendo in modo migliorativo l'attuale progetto di ammodernamento edilizio e la prevista dotazione infrastrutturale informatica. Il miglioramento delle potenzialità didattiche faciliterà l'aggiornamento dell'offerta formativa mediante l'inserimento di nuovi insegnamenti, con conseguente auspicato incremento delle iscrizioni ai corsi di laurea proposti. La completa equiparazione tra le attività svolte nei plessi universitari e quelle tenute nel penitenziario sarà realizzata mediante l'inserimento delle ore erogate in carcere nel computo dell'ammontare annuo dell'impegno didattico dei docenti.

# DIPARTIMENTO DI MEDICINA E CHIRURGIA E RAPPORTI CON IL SISTEMA SANITARIO

I rapporti con il sistema sanitario portano a dedicare un paragrafo specifico al **Dipartimento di Medicina e Chirurgia**.

Il Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DiMeC) è il secondo dell'Ateneo per numero di studentesse/studenti iscritti ai Corsi di Studio, ed il primo per contribuzione studentesca (al netto delle risorse derivanti dalle Scuole di Specializzazione) e consistenza del proprio organico, sia in termini di personale docente e ricercatore, sia di personale tecnico-amministrativo. La sua peculiarità più evidente risiede nel fatto che circa la metà del personale afferente opera in un contesto clinico, in regime di convenzione con il Servizio Sanitario. Questo implica mansioni, professionalità ed una quotidianità almeno in parte diverse rispetto a quanto sono chiamati a svolgere i colleghi di altri Dipartimenti (visto il legame inscindibile tra attività didattica, clinica e di ricerca) e richiede, da parte dell'Ateneo, un'attenzione ed uno sforzo particolari per presidiare l'estrema complessità e la diversificazione dei settori/gruppi disciplinari necessari a sostenere l'offerta formativa, l'attività di ricerca clinica e il ruolo assistenziale, spesso di rilievo gestionale ai sensi del D.Lgs. 517/1999, all'interno delle Aziende sanitarie di riferimento.

D'altra parte, la componente dipartimentale non direttamente coinvolta nell'Assistenza sostiene una parte rilevante del carico didattico, indispensabile non solo per i corsi di area psicologica, biotecnologica e delle scienze motorie, ma anche per quelli di Medicina e Chirurgia, Odontoiatria e delle professioni sanitarie, e contribuisce in maniera determinante alla qualità e quantità della produzione scientifica del Dipartimento. In pratica, nessun corso di studio DiMeC può fare a meno di una delle componenti e, inoltre, il numero di progetti di ricerca condivisi da docenti delle due aree è in crescita costante.

La presenza di queste due componenti, entrambe necessarie per la mission dipartimentale, richiede la capacità di **riconoscerne le peculiarità e le istanze di sviluppo** e, allo stesso tempo, di **promuoverne una crescita**



**equilibrata**. Il soddisfacimento di queste esigenze, se da un lato rende il DiMeC un organismo di particolare complessità, dall'altro ne assicura il sostanziale apporto al ruolo didattico, scientifico e, più in generale, **sociale dell'Ateneo, con l'innegabile e imprescindibile rapporto con il territorio di cui è e dovrà ancor più essere protagonista nel futuro prossimo**.

- Per questo motivo è stato e sarà opportuno considerare, tra gli elementi di priorità per la **distribuzione delle risorse in termini di docenza (punti organico)**, la necessità di ruoli destinati a soddisfare i requisiti per le **Scuole di Specializzazione** (che peraltro apportano risorse superiori al milione di euro annui) che **non può gravare sulla programmazione dipartimentale**. È una linea che si intende implementare e che deve essere maggiormente governata in termini di **programmazione a medio e lungo-termine** in collaborazione con le Aziende sanitarie, secondo quanto previsto dalla normativa regionale.
- I rapporti tra Università e Sistema Sanitario richiedono anche una attenta valutazione delle relative modalità di gestione, fermo restando che i rapporti istituzionali sono regolati dall'Art. 37 dello Statuto. Bisogna distinguere due piani. Da un lato occorre una **forte guida politica**, l'unica in grado di dialogare con la struttura gerarchica monocratica delle Aziende sanitarie, dall'altro occorre dotarsi di **idonei strumenti amministrativi**. Circa il primo punto, le soluzioni adottate in passato (dal nostro Ateneo e da altri) sono state diverse, a testimonianza della complessità (e, per certi aspetti, della ambiguità) normativa: nomina di

un Delegato alla assistenza, rettorale o dipartimentale, nomina di un Pro-Rettore con delega specifica, mantenimento della delega in capo al Rettore. L'ultima soluzione appare quella in grado di assicurare, allo stesso tempo, massima autorevolezza, unitarietà di indirizzo e riconoscimento della natura strategica della questione per l'intero Ateneo. Il Rettore opererà coadiuvato da un *think tank* dipartimentale. La presenza di un Dipartimento unico di area medica è un ulteriore elemento di forza che potrebbe essere utilmente sfruttato, anche in questa ottica, tramite il **conferimento di deleghe su singole questioni al Direttore del Dipartimento.**

- Ad una guida politica unitaria dovrà essere **affiancata una struttura amministrativa altrettanto robusta.** Infatti, l'**Unità Operativa sui Rapporti col Sistema Sanitario** dovrà essere **adeguatamente rafforzata.** Secondo il metodo avviato utilmente in questi ultimi anni, previsto dagli accordi attuativi, l'UO Rapporti, **opportunamente integrata da personale dipartimentale, costituirà la parte universitaria dell'Ufficio Congiunto con le Aziende sanitarie.**

Al fine di favorire la piena rappresentazione delle peculiari istanze della componente clinicizzata del Dipartimento di Medicina e Chirurgia presso il governo di Ateneo, potrebbe essere comunque opportuno **prevederne una diretta rappresentanza.**

Tra gli impegni che appaiono necessari figurano:

- la definizione del ruolo dell'Università nella **programmata fusione delle Aziende sanitarie di Parma;**
- la prossima **revisione del protocollo d'intesa Regione/Università;**
- la conseguente **revisione degli accordi attuativi locali;**
- la **piena attuazione dell'intesa** per il corso di laurea in Medicine and Surgery di **Piacenza;**
- un costante **supporto alle/i ricercatrici/ori nella predisposizione dei progetti di ricerca,** con la creazione di un team a supporto.

Nelle istruttorie necessarie ad affrontare questi punti di fondamentale importanza, il **coinvolgimento del Dipartimento di Medicina e Chirurgia sarà pieno e continuativo.**

- In particolare, per quanto riguarda i primi tre temi, saranno **promosse una didattica aggiornata, tecnicamente evoluta, e una ricerca scientifica di base, traslazionale e clinica, di valore,** che garantisca una formazione moderna alle/agli studentesse/studenti dei corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico, ma anche a dottorandi di ricerca, studentesse/studenti dei master e specializzande/specializzandi (una componente di particolare rilievo per il DiMeC).
- L'inscindibilità, voluta dalla legge, tra didattica, ricerca e attività assistenziale, contribuirà alla tutela della salute nei nostri territori e **sarà garantita dalla professionalità del corpo docente del DiMeC.** A questo proposito, è necessario che, nonostante le criticità che sta attraversando il Sistema Sanitario, nei nuovi **Accordi Attuativi vengano individuati ulteriori strumenti per garantire la possibilità ai docenti in convenzione di svolgere pienamente la propria attività didattica e di ricerca, oltre che il proprio ruolo organizzativo e istituzionale.**
- Appare necessario, in particolare, dotare, in collaborazione con le Aziende sanitarie, di un adeguato **supporto amministrativo i docenti** che, oltre a svolgere i propri compiti istituzionali, ricoprono **ruoli gestionali di particolare rilievo in ambito accademico o assistenziale.**
- Per quanto attiene alla didattica, i corsi di Medicina e Chirurgia e di Medicine and Surgery saranno sottoposti nei prossimi anni al processo di accreditamento: per arrivare pronti a questa importante scadenza, e cogliere il suo potenziale di miglioramento, i rapporti tra il Dipartimento di Medicina e Chirurgia e le Aziende Sanitarie di riferimento dovranno essere rafforzati, **per garantire la didattica professionalizzante e post-laurea sia dal punto di vista logistico** (con spazi adeguati e attrezzati con strumenti informatici aggiornati) **che tecnologico,** tenendo anche conto delle prospettive aperte dalla telemedicina. Anche da questo punto di

vista, il processo di integrazione tra Azienda Ospedaliera e Azienda sanitaria territoriale **offrirà nuove occasioni e ambiti di formazione che dovranno però essere integrati pienamente nelle attività dei diversi corsi di studio**. L'attenzione alla didattica implica, di conseguenza, la maggior capacità attrattiva del nostro Ateneo, non solo per i corsi di Medicine and Surgery a Piacenza, ma anche a Parma per i dottorati di ricerca e per gli scambi con strutture e Centri di eccellenza nazionali ed internazionali.

- Un ulteriore punto strategico è rappresentato dal fatto che il Dipartimento di Medicina e Chirurgia sarà impegnato e coinvolto nel **processo di integrazione territoriale assistenziale**: sarà pertanto chiamato a creare e a rinnovare modalità formative ed organizzative con tutti i soggetti/strutture che si occuperanno di salute in ambito territoriale a partire dalle Case di Comunità e dagli Ambulatori specialistici territoriali.
- Un altro aspetto di notevole importanza fa riferimento alla necessità di una maggiore collaborazione da parte degli uffici dell'Azienda verso quelli del nostro Ateneo delegati alla **raccolta dei requisiti per l'accreditamento delle Scuole di Specializzazione, e non solo**. Fondamentale è la ricaduta sul **ruolo sostanziale delle Scuole di Specializzazione** nelle attività del Dipartimento e soprattutto **delle Aziende sanitarie**.
- Per questa ragione occorre che, **congiuntamente, Dipartimento e Aziende sanitarie interessate presidino con rigore ed operino per il mantenimento dei requisiti e degli standard minimi generali e specifici per ogni tipologia di scuola**, nonché degli indicatori di attività formativa ed assistenziale necessari per le singole strutture di sede e della rete formativa, delle disposizioni concernenti il sistema di gestione e certificazione della qualità, nonché degli indicatori di performance di attività didattica e formativa e di attività assistenziale.
- Anche i **corsi di laurea delle professioni sanitarie** devono vedere una migliore interazione con le Aziende sanitarie con cui si interfacciano per

quanto attiene alla organizzazione delle attività didattiche e di tirocinio nonché per gli aspetti gestionali che necessitano di una semplificazione documentale ("alleggerimento e uniformità degli aspetti burocratici"). Da un punto di vista didattico, questi corsi potrebbero avvalersi, su base sperimentale progettuale, dell'assistenza delle strutture d'Ateneo preposte alla diffusione di forme di didattica innovative (Centro SELMA).

- Per quanto riguarda le problematiche della **ricerca**, è necessario che l'Ateneo si attrezzi per supportare al meglio la ricerca anche in ambito bio-medico. A tal fine occorre istituire, con modalità organizzative che dovranno essere discusse con il Dipartimento di Medicina e Chirurgia, **un ufficio di supporto alla ricerca bio-medica che svolga funzioni di grant office, assista i ricercatori nella gestione dei progetti di ricerca e nella presentazione dei progetti al Comitato Etico e collabori**, anche attraverso i **componenti di derivazione universitaria, con i board della ricerca delle Aziende sanitarie**.
- Sempre nell'ambito della ricerca, è necessario promuovere il pieno utilizzo delle risorse del Core Lab, in un'ottica interdisciplinare che consenta il pieno coinvolgimento di docenti prevedendo una attività di **maggiore collaborazione e integrazione** con le/i colleghe/colleghi degli **altri Dipartimenti a vocazione scientifica e non solo**, con l'obiettivo di mettere a frutto **competenze complementari** (analisi di "big data" ad esempio) e **condividere strumentazioni complesse**, utili ai progetti di ricerca, superando le demarcazioni divenute ormai artificiose tra ricerca di base, traslazionale e clinica.
- Le capacità cliniche elevate presenti nel Dipartimento, caratterizzate da **competenze complete anche in ambiti complessi**, devono essere messe in evidenza e al servizio della salute della collettività attraverso una concertata politica con il servizio sanitario, dando vita a veri e propri **hub di eccellenza e di riferimento** per il territorio ampio che occupiamo, **sviluppando attrattività** anche da altri bacini lontani.
- Aspetti specifici che riguardano le strutture sono dettagliate nel capitolo

di questo programma dedicato all'**Edilizia ed infrastrutture**.

- **Merita una sezione a sé lo sviluppo della collaborazione in atto con la AUSL di Piacenza, il Comune di Piacenza e la Regione Emilia-Romagna per la piena realizzazione del progetto relativo al corso di laurea in Medicine and Surgery.** Come noto tale progetto poggia le sue fondamenta su un protocollo d'intesa siglato con detti Enti e prevede, nell'arco del primo ciclo sessennale degli studi, la piena realizzazione del progetto formativo e della conseguente progressiva clinicizzazione delle UOC ospedaliere funzionali al sostegno delle attività didattiche e di ricerca. Nei primi due anni di attività sono stati mossi i primi passi in questa direzione e la collaborazione in corso lascia intravedere buone prospettive per il pieno completamento del progetto. Ciononostante, **occorrerà lavorare intensamente su diversi versanti affinché il programma di attività in corso trovi piena ed efficace realizzazione.** In particolare:
  - dal punto di vista logistico, come esplicitato nel capitolo dedicato all'edilizia e infrastrutture, dovrà **trovare compimento la realizzazione del polo didattico**;
  - con il Comune di Piacenza dovranno essere intensificate le azioni volte a **garantire alle studentesse e agli studenti maggiori opportunità e facilitazioni sul fronte abitativo, dei trasporti e dei servizi**, primo fra tutti le biblioteche e spazi studio nonché l'accesso alle attività sportive e culturali;
  - nella logica di cui al punto precedente è opportuno rimarcare la necessità di una azione congiunta rivolta non solo agli studenti di Medicine and Surgery ma **anche a tutte le studentesse e agli studenti che frequentano i corsi delle professioni sanitarie** che insistono sul polo piacentino;
  - un punto di particolare attenzione, ovviamente, riguarda la **programmazione e la realizzazione dell'ampio percorso di graduale clinicizzazione in ambito ospedaliero** che prevede un

impegno costante, collaborativo e deciso per quanto attiene alla definizione di percorsi condivisi e virtuosi con l'AUSL di Piacenza. Il protocollo d'intesa sopra menzionato prevede nel suo complesso il finanziamento di 22 punti organico da parte dell'AUSL, alcuni dei quali già finalizzati. Nei prossimi anni, pertanto, si dovrà provvedere a completare il percorso avendo cura di realizzare appieno il programma senza perdere di vista esigenze didattiche, qualità della ricerca e necessità assistenziali. A tal fine occorrerà presidiare e implementare le **attività del gruppo di lavoro** costituito da accademici e rappresentanti dell'azienda al fine di ottimizzare i processi di integrazione;

- sarà altresì necessario **garantire i servizi ai docenti** nei diversi ambiti delle attività (a mero titolo di esempio: la connessione internet e il supporto informatico, regolamentazione delle timbrature per le/i docenti in convenzione, assicurazione e rimborsi viaggi, parcheggi ed altre utilità).

In conclusione, è auspicabile cogliere la rilevanza, il valore e la criticità delle proposte sopraindicate al fine di aprire e orientare il DiMeC ad un futuro di opportunità, scambi ed internazionalizzazione, nonché di **rinnovata attrattività per competenza, qualità di didattica, di ricerca e qualificazione assistenziale.** Il ruolo e gli obiettivi del Dipartimento di Medicina e Chirurgia all'interno dell'Ateneo di Parma e delle Aziende sanitarie di riferimento, infatti, devono considerare la **tutela e la promozione del proprio patrimonio umano e professionale**, attraverso una **didattica** aggiornata e preparata, una **ricerca scientifica di base, traslazionale e clinica di valore**, che garantisca una formazione alle/agli studentesse/studenti dei corsi di laurea, ma anche dottorandi di ricerca, studentesse/studenti dei master e specializzande/specializzandi, e guidi ad una attività **assistenziale di alta qualità, realizzando la salvaguardia della salute della collettività territoriale.**

## EDILIZIA E INFRASTRUTTURE



Il tema delle dotazioni edilizie ed infrastrutturali dell'Università all'interno del tessuto urbano riveste da sempre un ruolo importantissimo sia per il naturale e costante miglioramento delle attività insediate, sia per lo sviluppo delle attività prossime future che contribuiranno ulteriormente alla qualità complessiva della città. È opportuno ricordare infatti che tale ruolo è senza dubbio da sempre quello tra i più qualificanti in una moderna città europea per il livello delle relazioni umane implementate dalla presenza dei docenti e delle/degli studentesse/studenti universitari: questo non solo con le loro specifiche attività accademiche, ma anche con la loro residenzialità, con il loro integrarsi nelle varie dinamiche socioculturali della città intera. È a tal fine importante mantenere quella collocazione policentrica che caratterizza la nostra Università portando benefici di differente natura laddove è presente, sia con strutture dipartimentali didattiche e di ricerca, sia con le residenze, nei diversi settori urbani, sia in centro che in periferia. L'intima relazione dei luoghi tipici di una città universitaria con la vita dei suoi cittadini vede nelle nostre iniziative architettoniche ed urbanistiche, nella loro continuità ormai plurisecolare, un solido legame tra passato e futuro, tra tradizione ed innovazione che deve essere letto non nello spazio di pochi anni ma in un arco temporale più ampio. È per questa ragione che il prossimo mandato rettorale deve leggersi in continuità con quello che lo ha preceduto, il presente, in cui ci si è **concentrati sulla riqualificazione e sull'ammodernamento dell'esistente**, su iniziative di **restauro, recupero e ristrutturazione capaci di assolvere nel contemporaneo concetto di rigenerazione alle necessità della sicurezza e adeguamento normativo**.

Il mandato rettorale in conclusione, pur non mancando di nuove iniziative costruttive, si è infatti concentrato su numerosi progetti relativi al patrimonio edilizio dell'Ateneo volti al miglioramento qualitativo, sismico e sul suo adeguamento normativo. Alcuni interventi programmati, in relazione alla priorità fissata dalle verifiche precedentemente compiute, hanno ottenuto il cofinanziamento dal MUR e, come tali, impongono un avvio dei lavori già nei prossimi mesi.

- Questi interventi, già avviati o in procinto di esserlo, impegneranno diversi edifici nei vari plessi. Le attività, certamente impattanti sulla quotidianità di coloro che vi sono ospitati, hanno richiesto e richiederanno sempre più, una **attività di pianificazione delle soluzioni di allocazione compensativa** per la durata di esecuzione degli interventi.
- Nel corso del 2023 vedranno il loro avvio tutti gli interventi previsti nel contratto di concessione di **Partenariato Pubblico Privato (PPP)** che riguarda **lavori di riqualificazione** inerenti le componenti impiantistiche delle centrali e sottocentrali dei Plessi, degli edifici e delle reti infrastrutturali di distribuzione dei fluidi termici, ma anche la sostituzione, il rinnovo e l'implementazione di componenti edili dei fabbricati, quali serramenti e pacchetti isolanti oltre alla realizzazione di nuovi impianti fotovoltaici. Una volta a regime, questi interventi porteranno, nel complesso, ad un efficientamento energetico dell'Ateneo con **riduzioni dei consumi nell'ordine del 20% e delle emissioni di CO<sub>2</sub> di 13.500 tonnellate/anno**, impattando positivamente sulla possibilità di liberare nel prossimo mandato risorse per nuove iniziative necessarie all'Ateneo. La gestione di questo contratto necessita di una maggiore disponibilità di risorse umane per il monitoraggio sia delle attività che di controllo di gestione e rendicontativi.
- Sono in esecuzione interventi per la creazione di **infrastrutture idonee ad ospitare e utilizzare strumenti di ricerca** acquisiti mediante fondi PNRR che rimarranno e che eleveranno le potenzialità di ricerca.

- In generale, occorre far prevalere politiche di miglioramento sul piano della **costante manutenzione ordinaria e straordinaria del nostro patrimonio edilizio**. Tale prassi non è solo quella che evita cospicui finanziamenti di riadattamento del patrimonio fatto a tantum con maggiore aggravio dei costi, ma anche quella che costringe a periodi prolungati di interruzione delle attività.
- Un evoluto **programma di building management** deve essere applicato nella grande quantità di edifici del nostro Ateneo a cui le **risorse umane di tipo tecnico dovranno appoggiarsi “avvicinando” così la responsabilità dei lavori alle zone** e ai plessi universitari. Le attuali modalità di segnalazione ed esecuzione dei lavori di manutenzione hanno mostrato ampi margini di miglioramento e l'avvicinamento delle figure di riferimento tecnico ai plessi non potrà che migliorare l'efficienza negli interventi manutentivi.
- Nell'ambito delle **attività museali** (funzione tra le più rilevanti di un moderno ateneo connesso alla crescita culturale della città e del territorio) dovranno essere portati a termine almeno due interventi strategici che sono stati attualmente solo imbastiti: la **riqualificazione del percorso museale** presso la sede centrale dell'Università che prevederà una completa fruizione degli spazi anche mediante la rimozione delle barriere architettoniche ed il rinnovamento dell'**Orto Botanico** con cui l'Ateneo intende aprire una nuova porta dell'Università nel cuore della città tra centro e periferia.
- Nelle nuove realizzazioni dipartimentali è **imminente il termine dell'Edificio 1 della Food Area** al Campus Scienze e Tecnologie che necessita della completa funzionalizzazione, così come dell'ampliamento dell'Ospedale Veterinario Universitario Didattico e degli interventi di completa riqualificazione del **Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie**, in previsione dell'accreditamento da parte della Commissione EAEVE, a cui manca l'adeguamento degli arredi dei laboratori scientifici.
- La **presenza di barriere architettoniche**, ormai ridotta a pochi singoli punti complessi dovrà trovare una definitiva e completa risoluzione su tutto il patrimonio esistente.
- Al **Campus Scienze e Tecnologie**, oltre a perseguire quanto indicato sopra e nel capitolo dedicato alla sostenibilità, dovranno essere valutate le effettive esigenze che riguardano la **disponibilità di aule e spazi studio**, non prima di aver provveduto ad una **ottimizzazione dell'occupazione di quanto disponibile** partendo dalla realizzazione dell'orario delle lezioni “centralizzato”, peraltro già avviato ma meritevole di ulteriore affinamento. Alla luce di ciò, potrà essere prevista, se necessaria, la **realizzazione di un ulteriore plesso aule, laboratori didattici e spazi ristoro** al fine di soddisfare le esigenze che emergeranno. Nella prospettiva di un aumento delle attività di trasferimento tecnologico, potranno essere realizzati **nuovi laboratori di ricerca industriale assegnabili “a progetto”**, costruiti demolendo l'attuale Aula La Grande, un prefabbricato ormai a “fine vita” e sostituendolo con un nuovo edificio che manterrà la funzionalità didattica al piano terra e avrà le infrastrutture laboratoriali al piano primo. La realizzazione poi della **nuova scuola d'infanzia (UniCampus ZeroSei)** ai margini dell'area sportiva porterà beneficio a tutto il personale e alle/agli studentesse/studenti fornendo un servizio da tempo auspicato.
- Nell'area dell'Ospedale che ospita il Dipartimento di Medicina e Chirurgia, dovrà prendere avvio l'iter che porterà alla realizzazione dell'edificio destinato al nuovo complesso polifunzionale di Aule sulla superficie ora occupata dai cosiddetti “ex Biologici” ed ex stabulari, da tempo in disuso che versa in uno stato di grave degrado. Questo manufatto dovrà rispondere alle esigenze di spazi didattici e dedicati alle/agli studentesse/studenti (aule, laboratori, spazi studio e ristoro) che il Dipartimento individuerà in relazione alle previsioni di espansione delle attività sul medio lungo termine. Improrogabile è la realizzazione dello **Stabulario centralizzato** ubicato nella palazzina F del plesso di via Volturmo, parte di un più ampio progetto di Ateneo su questo ambito,



così come quella del **laboratorio con livello di biosicurezza 3 (BSL3)** nella palazzina C dello stesso complesso. Un'ottimizzazione delle destinazioni d'uso con finalità prettamente universitarie dei vari complessi che occupano **l'area di pertinenza universitaria di via Gramsci** (padiglione 26 e 27 in particolare), successivamente alle attività di adeguamento antisismico, è inevitabile per far fronte alle nostre esigenze. Ciò implica, prioritariamente, la **collocazione e rifunzionalizzazione degli spazi da dedicare a laboratori di ricerca** che presentino i requisiti più avanzati per queste attività. Si consideri anche che l'Azienda Ospedaliero-universitaria intende avviare un ampio programma di rigenerazione urbana dell'intera area ospedaliera attraverso "l'abbattimento" delle mura circostanti il fronte su via Gramsci per aprire alla città almeno su tutta la prima parte degli ospedali storici in cui le funzioni ospedaliere sono ormai arretrate verso il monoblocco e verso l'interno, aprendo a scenari molto coinvolgenti. Si libereranno diversi edifici che potranno in questo modo ospitare anche altre funzioni come residenze temporanee, funzioni culturali e/o di prossimità come le case di comunità, integrandosi maggiormente con il territorio urbano circostante. Questo porterà anche ad un possibile ripensamento delle relazioni con gli edifici specifici del nostro Ateneo. Sempre nell'area universitaria di via Gramsci è necessario creare spazi esterni per lo studio e l'aggregazione delle/degli studentesse/studenti, analogamente a quelli previsti per il Campus (vedi paragrafo Sostenibilità ambientale).

- Attiene al Dipartimento di Medicina e Chirurgia anche la realizzazione delle strutture a supporto del corso di laurea magistrale a ciclo unico in **Medicine and Surgery con sede a Piacenza**. Il completamento imminente della ristrutturazione del complesso "Portici" ubicato in via Emilia Parmense darà la possibilità di ospitare le attività frontali e gli spazi studio oltre agli uffici per il supporto amministrativo alle/agli studentesse/studenti e alle/ai docenti. Nel sessennio che viene dovrà essere presidiata la integrazione delle attività e degli spazi che interessano il quinto e sesto anno del corso presso l'ospedale "Guglielmo

da Saliceto", così come l'evoluzione della sede didattica prevista al momento in via definitiva presso l'ex Ospedale Militare di Piacenza e la realizzazione del nuovo ospedale della città su cui si concentrerà, nel lungo termine, l'attività clinica. Non meno importante, per la sede piacentina, l'implementazione dei servizi alle/agli studentesse/studenti sia in termini di accoglienza che di alloggi, allo scopo di prevedere una piena integrazione della sede nel contesto della nostra Università.

- Il "Campus Oltretorrente" collocato tra via D'Azeglio e via Kennedy, che interessa i **Dipartimenti di Discipline umanistiche, sociali e delle imprese culturali (DUSIC)** e di **Scienze economiche e aziendali (SEA)**, presenta la annosa carenza di aule che verrà risolta con la **acquisizione e rifunzionalizzazione delle cosiddette "Aule al Parco"** ubicate all'interno del Parco Ducale, ex spazio fieristico di Parma e/o a nuove realizzazioni per incrementare con aule più grandi la capacità didattiche dei complessi esistenti. Tale zona, infatti, già a vocazione didattica con la presenza di istituti per l'istruzione secondaria di secondo grado, si presta a reagire alle necessità delle due aree che mostrano tra le maggiori criticità in termini di aule: Economia e Medicina, poste entrambe a poche centinaia di metri dal luogo.
- Le criticità legate ai **plessi San Francesco/Borgo Carissimi e viale San Michele** riguardano principalmente la manutenzione dei locali. La carenza di spazi dedicati al consumo dei pasti per le/agli studentesse/studenti di questi plessi dovrà essere affrontata anche attraverso la prosecuzione e quantomeno la parziale finalizzazione dei lavori dell'ala su Via del Prato del complesso di San Francesco. Soprattutto in collaborazione con il Comune, si potrà usufruire di idonei locali sfitti da acquisire in locazione e da destinare a spazi studio e aggregazione in prossimità dei plessi che manifestano tale necessità. Si tratta di potenziare la nostra "Università diffusa nella città".
- Permangono criticità di spazi per la didattica, lo studio e l'aggregazione delle/degli studentesse/studenti oltre che la mancanza di una

biblioteca centrale nel **Dipartimento di Giurisprudenza, studi politici e internazionali** certamente di difficile soluzione stante l'ubicazione presso il Palazzo Centrale dell'Ateneo che non offre possibilità di flessibilità anche in relazione alla coabitazione con le strutture amministrative centrali. La realizzazione di spazi ristrutturati presso il complesso di San Francesco potrà offrire una ulteriore disponibilità per le attività del Dipartimento, così come la funzionalizzazione delle aule e l'assistenza informatica sistematica permetterà di ridurre il disagio segnalato dai docenti e dalle/dagli studentesse/studenti. Interventi al 4° piano del palazzo centrale, ala ovest, permetteranno di rendere fruibili spazi per nulla o poco utilizzati. Si renderà necessaria una analisi approfondita degli spazi disponibili con relativa razionalizzazione al fine di rispondere alle croniche esigenze del Dipartimento. Analogamente a quanto indicato per il plesso San Francesco/Carissimi/Viale San Michele, l'esigenza di locali studio potrà essere colmata anche ricorrendo a "spazi diffusi".

Occorre ricordare infine il grande sforzo che ha portato in questi anni alla progettazione di numerosissimi **interventi di adeguamento sismico delle nostre strutture universitarie** e che, già finanziate, saranno portate a termine nei prossimi anni. In tal senso sono già in previsione **interventi di adeguamento energetico per riportare il nostro patrimonio ai livelli di consumo responsabile**, di benessere in-door e out-door. Come già avvenuto in questi ultimi anni sarà data primaria importanza nel **rendere sostenibile l'intero patrimonio edilizio e adeguare ai cambiamenti climatici** le nostre aree infrastrutturali, seguendo gli indirizzi definiti dai 17 Goal delle Nazioni Unite, a cui anche tutta la normativa europea e i relativi finanziamenti si ispirano.

**A completamento degli interventi sulle infrastrutture merita un accenno anche il tema delle strutture e dei servizi informatici collegati alla fruizione degli spazi. In particolare, si segnalano, per urgenza i seguenti aspetti:**

- diffusa su tutti i plessi e Dipartimenti è la costante segnalazione di una

**carenza di supporto informatico** all'operatività delle aule sia in termini di funzionalità delle attrezzature che di ausilio ai docenti con gli applicativi, anche in relazione alla recente riqualificazione. Ciò impone di prevedere la messa a disposizione di una rafforzata capillare **assistenza tecnica "di prossimità" in grado di rispondere adeguatamente alle esigenze sopra espresse;**

- i plessi che non sono stati interessati in anni recenti dalla riqualificazione degli spazi didattici necessitano della **implementazione delle attrezzature;**
- nel contesto dei servizi informatici è **necessario implementare la rete wi-fi** che appare non sempre adeguata alle esigenze degli utenti in alcuni plessi.

## PERSONE E ORGANIZZAZIONE



Nell'ultimo decennio l'Ateneo ha vissuto radicali cambiamenti organizzativi, molti dei quali imposti dalle mutate normative nazionali.

Il sovrapporsi di strutture e regolamenti non ha sempre consentito una suddivisione condivisa e ragionata di compiti e competenze nei diversi ambiti.

Nella prospettiva di poter disporre di un'organizzazione agile dovremo eliminare gli adempimenti non necessari e snellire quelli necessari, pur mantenendo costante l'attenzione al pieno rispetto della legalità, sia sul piano sostanziale che su quello procedurale, anche con una migliore e più equa distribuzione dei carichi di lavoro.

Selosnellimento degli adempimenti ha assunto una dimensione emergenziale, anche ad altri aspetti occorre dedicare una forte e costante attenzione: partecipazione attiva ai processi decisionali, senso di appartenenza e benessere lavorativo sono tre priorità strettamente correlate tra loro.

Gli organi di governo, nel rispetto delle competenze di ciascuno di essi, devono concorrere alla definizione della visione dell'Ateneo, declinandola in strategie e obiettivi e accompagnandola nel monitoraggio dei risultati. Per rispondere a questo compito con particolare **efficacia, serve dialogo, condivisione e coesione** non solo tra i diversi organi, ma anche tra personale docente e tecnico-amministrativo e, ancora, tra responsabili di struttura o di UO e tutti i collaboratori e le collaboratrici al fine di rafforzare il senso di appartenenza verso la nostra Università e il benessere del personale.

I Dipartimenti, per il tramite delle/i loro Direttrici/ori e delle/i Delegate/i nelle varie aree, devono essere realmente coinvolti nel processo decisionale in quanto riferimenti centrali dello sviluppo scientifico e culturale della nostra comunità accademica, e attrici/ori imprescindibili per la progettazione e implementazione della didattica, della ricerca e della terza missione contribuendo con la loro azione allo sviluppo dell'Ateneo.

- **È essenziale che tutti coloro che saranno poi chiamati a realizzare iniziative siano parte integrante del processo decisionale. È la condizione necessaria per creare il fondamentale senso di appartenenza e partecipazione da parte di tutte/i le/i docenti e del personale tecnico amministrativo coinvolto.** Per rispondere alle mutate condizioni in cui ci si trova a operare, **il concetto di appartenenza necessita di una forte ridefinizione:** nel passato si è spesso ricercato e vi si è fatto leva ma non sempre si è raggiunto, anzi talvolta si è perso. Rileggere il concetto di appartenenza e renderlo concreto sono due obiettivi prioritari che devono poter contare su presupposti nuovi;
- il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione sono sempre più chiamati a procedere in modo coordinato e a condividere le informazioni necessarie alle decisioni, spesso su tematiche diverse ma fortemente correlate;
- la **comunicazione e la condivisione delle informazioni a tutto il personale, docente e tecnico-amministrativo**, nei tempi e nei modi adeguati a consentire un'operatività sostenibile, dovrà trovare massima attenzione per poter garantire la necessaria trasparenza ed evitare senso di disorientamento o scarsa partecipazione;
- gli organi di governo devono permettere la definizione di un **assetto regolamentare semplice e flessibile**. La **semplicità** facilita l'azione dei Dipartimenti, riducendo ove possibile l'eccesso di vincoli, mentre la **flessibilità** consente ai diversi ambiti un maggiore grado di libertà nel perseguimento dei propri obiettivi. Ingessare i processi e costringerli in schemi rigidi e identici per tutti ostacola l'azione di Dipartimenti che operano in aree disciplinari diverse e che, come tali, hanno esigenze,

modalità di azione e consuetudini di ricerca e di didattica differenziate. È quindi opportuno **svolgere un'attività di semplificazione** dei regolamenti, prevedendo modalità flessibili e la chiara identificazione delle responsabilità;

- a tale fine appare prioritario stabilire **un nuovo patto tra personale docente e personale tecnico-amministrativo** che si basi sul rispetto reciproco e sul riconoscimento che obiettivi ambiziosi si raggiungono solo con **collaborazione e condivisione** degli stessi da parte di tutte le componenti della nostra Università.

In quest'ottica, diversi processi richiedono di essere riprogettati, con cura e apertura all'innovazione.

Cura al fine di individuare, di fronte a possibili scelte alternative, linee guida che indichino un percorso **coerente con le necessità attuali e l'evoluzione tecnologica e digitale in atto**, se del caso, operando in una logica di discontinuità rispetto a prassi ed a procedure adottate in passato.

**La proposta non è quella di una nuova riorganizzazione, ma di un'immediata e accurata analisi dell'attuale sistema organizzativo per risolvere le criticità e i problemi con l'obiettivo di permettere di lavorare in modo più sereno e proficuo.** Quest'analisi vedrà una prima fase di ascolto reale, per mappare le attività e condividere le problematiche tra le strutture dell'Ateneo.

Un processo di rilettura di un'organizzazione complessa come la nostra necessita di una forte capacità e volontà di innescare **processi innovativi per progettare nuovi modelli di organizzazione e gestione** delle diverse funzioni con l'obiettivo di incrementare significativamente il valore delle attività svolte. Si tratterà di guardare al recente passato e tenere quello che di buono è stato fatto, migliorando, attraverso il dialogo attivo con tutte le parti coinvolte, quello che non si è avuto il tempo o il modo di fare fino ad ora. L'errore, intrinseco dell'operare, deve essere riconosciuto e riparato.

In particolare, vi è la **necessità di un salto culturale** per fare fronte alle sfide che oggi vengono poste agli atenei in termini di gestione di una nuova progettazione derivante dallo sviluppo delle attività promosse nell'ambito

del PNRR, che si basano **sull'efficienza dei processi (non più sequenziali ma paralleli e trasversali a tutta l'organizzazione)** e sul valore creato a favore degli stakeholder interni ed esterni. Oggi, molto più che nel passato, l'Ateneo è chiamato a **modificare il paradigma** su cui si basa il modello organizzativo e la gestione delle risorse umane.

Da una **logica burocratica** che si fonda su strutture e posizioni rigide, oltre che sulla cultura del compito e dell'adempimento formale (aspetti che quando eccessivi vanno fortemente a scapito della finalizzazione dei comportamenti organizzativi), occorre indirizzarsi verso una **cultura organizzativa basata sugli obiettivi**.

Questo significa pensare all'organizzazione attraverso un **sistema di ruoli e profili di competenze molto integrati e coordinati fra loro** che permetta al personale di raggiungere efficacia ed efficienza e **crescere dal punto di vista professionale**.

## UN NUOVO PARADIGMA NELLA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Nell'ambito appena richiamato, appare prioritario ripensare alla qualità delle persone presenti in Ateneo definendo, a livello dei ruoli ricoperti, profili di competenze chiari e condivisi in grado di facilitare il raggiungimento degli obiettivi e accrescere la motivazione e le capacità delle persone.

Di seguito si segnalano alcuni dei fattori su cui fare leva per favorire questo cambiamento culturale e, quindi, per realizzare una **pianificazione realmente strategica delle risorse umane**:

- **ripensare alla organizzazione in termini di ruoli e non di posizioni gerarchiche rigide.** Ricoprire un ruolo organizzativo significa essere a conoscenza del sistema di aspettative di comportamento di chi lo ricopre da parte di tutte le persone che si interfacciano con quel ruolo. Grazie al sistema dei ruoli si possono identificare le interazioni e il coordinamento necessari alle figure che lavorano sugli stessi obiettivi e relativi flussi di lavoro e capire dove ci sono ridondanze, **ambiguità e conflitti di comunicazione che rendono difficile il conseguimento**

**di questi obiettivi comuni e che demotivano il personale.** Inoltre, una conoscenza chiara delle aspettative che ha l'organizzazione rispetto al proprio ruolo fornisce alle persone la possibilità di attivarsi e sentirsi responsabili delle specifiche attività, comportamenti e obiettivi richiesti.

Considerare l'organizzazione come sistema di ruoli permette, infine, di **superare l'isolamento fra strutture (Sede centrale, Dipartimenti e Centri)** perché **il focus è sugli scopi comuni, sulla risoluzione dei problemi, sulle competenze e soprattutto su quelle da acquisire e sulle modalità di coordinamento necessari per raggiungerli e non sul rispetto di procedure fine a sé stesse.**

Un processo di rilettura dei meccanismi di funzionamento dell'organizzazione potrà permettere di **affrontare le criticità nel rispetto della sostenibilità** all'interno dei Dipartimenti e dei Centri, così come delle UO operanti nell'Amministrazione Centrale, **superando il dualismo storico esistente.** A titolo di esempio, l'adozione di figure di raccordo su ambiti specifici quali la didattica, la ricerca e di ambito tecnologico, come più volte indicate nelle sezioni precedenti, potrà agevolare la **comprensione reciproca e la ricerca condivisa di soluzioni operative efficaci e stabili nel tempo;**

- **definire obiettivi chiari e realizzabili ma sfidanti.** Gli obiettivi sono tra le maggiori determinanti della motivazione e del comportamento delle persone ma, per essere tali, devono andare al di là dei compiti che caratterizzano l'attività ordinaria del personale. **Devono essere sufficientemente impegnativi (sfidanti)** ma, allo stesso tempo, **devono poter essere realizzati.** Il livello di difficoltà degli obiettivi non corrisponde al livello di difficoltà della prestazione e va commisurato alle caratteristiche e competenze delle persone e dei gruppi di lavoro. Per disporre di forza motivazionale, inoltre, l'obiettivo deve essere chiaro, adeguatamente comunicato e condiviso. In tale ambito, la presenza di forme di partecipazione attiva alla definizione di piani e progetti operativi da parte delle persone aumenta il valore attribuito

agli obiettivi stessi;

- **assicurare una comunicazione chiara, continua e adeguata da parte della governance.** Una comunicazione istituzionale adeguata che permetta un coinvolgimento del personale sulle strategie e sugli obiettivi perseguiti, nonché sui possibili cambiamenti strutturali, procedurali e tecnologici che possono interessare l'Ateneo, può divenire un driver motivazionale importante per attivare energie e risorse da parte delle persone. **La spinta al cambiamento è possibile solo se la visione e il progetto di cambiamento sono adeguatamente comunicati a tutte le parti.** Una cultura trasparente e di fiducia alimenta l'impegno e la dedizione da parte del personale e una maggiore apertura verso l'innovazione, oggi imprescindibile per un'organizzazione come quella universitaria;
- **promuovere strategie di sviluppo del personale** e ragionare in termini di sviluppo significa **considerare i ruoli come indicatori di professionalità e non come espressioni della gerarchia.** La reale crescita risiede nella capacità di accrescere le competenze delle persone all'interno dei loro ruoli per poi consentire a queste un percorso di carriera in ruoli di maggiore responsabilità e ancor prima di premialità. Dal punto di vista della formazione, questo implica pensare a interventi non generici e uguali per tutti, ma mirati rispetto a conoscenze ed esperienze che **permettano alle persone di migliorare la padronanza sulla propria attività lavorativa.** Dal punto di vista dello sviluppo di carriera, occorre ragionare in termini di pianificazione per evitare soluzioni estemporanee che rischiano di essere interpretate come logiche di breve senza un impatto di lungo termine;
- **progettare una performance adattiva e sostenibile.** Il contesto di continua trasformazione che caratterizza oggi gli atenei impone di concepire la prestazione lavorativa come forma di adattamento e di capacità di cambiare i propri comportamenti al fine di fronteggiare nuove domande lavorative talvolta inaspettate, che possono derivare

da **cambiamenti legislativi e nuove esigenze imposte dagli stakeholder interni ed esterni**. L'apprendimento di nuove competenze e procedure, l'utilizzo di **nuovi strumenti digitali** sono alcuni esempi che permettono di leggere la prestazione lavorativa come forma di adattamento e intraprendenza personale. A questo si lega anche la necessità di **leggere la performance come capacità di gestione dell'incertezza e imprevedibilità** del contesto. È necessaria, quindi, una nuova interpretazione della performance in generale, non legata al giudizio che attualmente è vissuto come una negatività, ma al miglioramento del proprio posizionamento all'interno dell'organizzazione legata ad una reale premialità, con la conseguenza di un migliore coinvolgimento delle persone al fine di "affezionarle" maggiormente all'Ateneo e alla sua mission per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il contesto della performance adattiva va letto quindi all'interno della cornice della sostenibilità che, applicata alla prestazione lavorativa, si traduce in pratiche sempre più **attente al benessere e allo sviluppo delle/dei lavoratrici/lavoratori e centrate sulla valorizzazione della persona**.

Nella prospettiva appena delineata è necessario approfondire un forte impegno per il sostegno ad una **cultura organizzativa attenta ai servizi** in sintonia con la nuova visione dell'Ateneo basata su un'attenzione costante al confronto con gli organismi di rappresentanza (CPTA) e attraverso lo **strumento delle relazioni sindacali**.

Tra gli obiettivi primari del mandato della/I direttrice/ore generale vi sarà, tra l'altro, la **qualità dei processi, la valorizzazione e promozione delle competenze e la cura verso politiche di sostenibilità ambientale, sociale e di governance**.

Tale impegno si esplicita nella condivisione di un percorso di sviluppo dell'Università di Parma che si basi su una crescente azione di attenzione sul piano ambientale, su un particolare impegno nell'affrontare le problematiche inerenti al contesto sociale, sulla promozione di una sensibilità e operosità a favore del benessere di tutta la nostra comunità accademica.

Nel prossimo sessennio dovremo compiere uno sforzo molto forte per migliorare i **servizi legati al welfare aziendale**. Senza dimenticare il quadro normativo che preclude all'Ateneo la possibilità di governare le politiche salariali, se non per una parte residuale, **alcuni interventi significativi potranno e dovranno essere messi in atto al fine di migliorare le condizioni di vita delle/i lavoratrici/ori dell'Ateneo e delle loro famiglie**. Un esempio su tutti: la possibilità di migliorare la tutela all'accesso ai servizi sanitari. A questo riguardo merita di essere evidenziato che anche per il corpo docente il legislatore ne prevede la possibilità. Per il personale tecnico-amministrativo il CCNL Istruzione e ricerca, all' art. 96, prevede una serie di altri benefici quali il supporto all'istruzione e promozione del merito dei figli, i contributi a favore di attività culturali, ricreative e con finalità sociale, forme di prestiti a favore di dipendenti in difficoltà ad accedere ai canali ordinari del credito bancario o che si trovino nella necessità di affrontare spese non differibili. In questo contesto sarà necessaria la revisione del Regolamento per la gestione degli interventi a carattere assistenziale per il personale docente e tecnico amministrativo, portando a termine il processo avviato dalla Commissione preposta anche durante l'attuale mandato rettorale e non completato.

## **LA SFIDA PER UNA ORGANIZZAZIONE CHE PROMUOVA LA "SBUROCRATIZZAZIONE"**

Il carico amministrativo sta diventando eccessivo, distogliendo tempo ed energie dai compiti primari del personale docente e ricercatore. **Sebbene alcune storture burocratiche siano dovute a norme ineliminabili, è imperativo cercare, da una parte, di ridurre e snellire le procedure, dall'altra, di sgravare le/i docenti di (alcuni) compiti meramente amministrativo-gestionali** (a titolo di esempio valga la possibilità di impiegare sistemi informatizzati che permettano la compilazione automatica di informazioni già in possesso dell'amministrazione).

Di seguito si indicano alcune azioni che si intende intraprendere con il

concorso di tutte le componenti dell'Ateneo:

- **aprire una fase di discussione nei Dipartimenti volta alla valutazione condivisa della loro strutturazione**, al fine di prevedere eventuali rimodulazioni rispettose dello spirito e dei principi ispiratori delle logiche dipartimentali e funzionali all'efficacia delle attività. Andranno definite chiaramente delle linee strategiche che guidino questo processo, prendendo in considerazione anche l'eventuale rimodulazione dell'assetto organizzativo attinente alla didattica, se del caso ricorrendo alla istituzione di Scuole, come previsto dall'art. 23 dello Statuto;
- **automatizzare e digitalizzare** quelle procedure che ancora non lo sono. A titolo di esempio vanno menzionate le procedure i cui processi sono già in parte avviati ma che vanno rafforzate e ottimizzate eliminando le criticità riscontrate per renderle maggiormente efficaci. A tale proposito, occorrerà presidiare lo sviluppo delle tecnologie legate all'**Intelligenza Artificiale** e il loro potenziale impatto sui processi amministrativo-gestionali;
- procedere alla completa **digitalizzazione dei processi amministrativi mediante** l'utilizzo esclusivo delle piattaforme digitali. Rendere digitali i processi consente di analizzarli criticamente, semplificarli e standardizzarli in modo univoco, senza più soggettività e discrezionalità. Ad esempio, la tecnologia blockchain potrebbe essere uno strumento efficace, da applicare settorialmente, su sottoinsiemi compiuti. Il digitale consente anche di dedicare ai processi le giuste risorse e di liberarne altre da destinare ai settori carenti. **Sarà necessario monitorare con particolare attenzione il rischio di attivazione di una eccessiva burocratizzazione digitale**;
- mappare le procedure amministrative al fine di ottimizzarle snellendo il più possibile i passaggi e diminuendo i tempi di espletamento. Questo lavoro è propedeutico all'adozione di un sistema di **pianificazione integrato delle procedure** (con **calendarizzazione automatica e reminder periodici**), e può assicurare il **monitoraggio e il rispetto delle tempistiche previste**;
- pensare, almeno in via sperimentale, ad un **modello di "modulabilità"**

delle esigenze amministrative su alcune funzioni in relazione a carichi di lavoro non costanti ma concentrati in alcuni periodi dell'anno;

- favorire la raccolta, la gestione e la verifica dei dati. Infatti, nonostante nel corso degli anni si sia ottenuto un significativo miglioramento, l'Ateneo dispone di un sistema di raccolta e gestione dei dati ancora talvolta frammentato. I dati riguardanti i vari ambiti di Ateneo (Didattica, Ricerca, Contabilità, Terza Missione, Edilizia, ecc.) sono spesso gestiti da software differenti, talvolta anche all'interno di stessi uffici o gruppi di lavoro. Pur in presenza del Cruscotto Direzionale, spesso manca **una solidità del dato** disponibile e un'**uniformità nella gestione dei dati**. È pertanto necessario, ad ogni livello, poter estrarre con facilità e rapidità indicatori utili al monitoraggio ed alla pianificazione delle diverse azioni strategiche;
- ciò significa anche **rivedere completamente il sistema di raccolta, gestione ed analisi dei dati, progettando e sviluppando un sistema integrato**, sia ad uso del Controllo di Gestione che come *Decision Support System (DSS)*. Inoltre, occorre disporre di **una sola fonte del dato al fine di evitare duplicazioni** che possono poi condurre ad interpretazioni difformi ed errate. Per facilitare tale transizione, è necessario prevedere, al contempo, un **significativo potenziamento di personale delle attuali strutture accrescendo le competenze di analisi dei dati e di progettazione statistica**;
- strettamente connesso alla disponibilità dei dati di Ateneo discende la possibilità di esprimere una performance migliore anche nelle **classifiche e ranking internazionali**. Su questo argomento, di validità e rilevanza controversa ma che comunque oggi contribuisce alla "*reputation*" dell'Ateneo, saranno necessari investimenti in termini di **personale dedicato e con competenze professionali specifiche**;
- tutto quanto sopra esposto avrà un impatto inevitabile sugli applicativi gestionali con cui tanto il personale tecnico-amministrativo, quanto docenti e studentesse/studenti operano quotidianamente. **Questi applicativi andranno inevitabilmente adeguati e resi maggiormente user-friendly e auspicabilmente ridotti di numero.**

## IL MODELLO MACRO-ORGANIZZATIVO

La recente ridefinizione dell'organigramma di Ateneo ha determinato alcuni **scompensi di natura gestionale** che richiedono un intervento. In tale quadro, al fine di migliorare i processi appare indifferibile un'azione di analisi e miglioramento dell'organizzazione, realizzata attraverso la **concertazione con le varie componenti dell'Ateneo**. A cascata va, in diversi casi, meglio qualificato il valore fornito da alcune UO all'interno di alcuni processi con l'intento di presidiarli meglio, specialmente nei casi in cui le responsabilità appaiono condivise e non chiaramente definite. Nel quadro appena delineato si ritiene opportuno pertanto:

- prevedere il potenziamento della **struttura amministrativa di supporto ai Centri di ricerca e di servizi**. Da un'eventuale razionalizzazione dei centri potrebbe anche scaturire l'esigenza di nuovi centri su temi di elevata qualificazione dell'Ateneo, in grado di attrarre personale di alto profilo e finanziamenti regionali, nazionali ed internazionali;
- assicurare la **promozione dello sviluppo delle professionalità** grazie all'aumento e alla maggiore **accessibilità ai corsi di formazione e aggiornamento** e al rafforzamento delle possibilità di iscrizione gratuita o a tariffazione ridotta ai corsi universitari offerti dall'Ateneo, così **come ai corsi di lingua** offerti dal Centro Linguistico di Ateneo;
- definire un **sistema di misurazione delle performance** che risulti un effettivo strumento a supporto della gestione, basato su indicatori specifici precedentemente condivisi con le diverse strutture organizzative;
- favorire la creazione di **nuovi meccanismi di premialità**, che permettano di accrescere la professionalità e la possibilità di sviluppo delle risorse umane mediante l'utilizzo di voucher formativi e la valorizzazione delle professionalità anche tramite mobilità interna;
- occorre identificare meccanismi stabili e ricorrenti per le progressioni economiche verticali al fine di sfruttare appieno le opportunità di avanzamenti di carriera per il personale tecnico-amministrativo;
- promuovere un **investimento per rafforzare le infrastrutture e**

**le tecnologie a supporto di modalità lavorative più agili** e delle competenze digitali del personale, oltre che dello sviluppo di competenze organizzative e di autogestione;

- il lockdown sanitario ci ha spinto a prender atto che molte delle funzioni amministrative possono essere condotte anche in **modalità "agile"**. I vantaggi di questa soluzione sono molteplici, su vari aspetti: la facilitazione del coniugare le necessità famigliari e lavorative, l'ottimizzazione degli spazi uffici, il minore impatto ambientale, la maggiore efficienza e rapidità nella suddivisione e svolgimento di compiti assegnati, la riduzione dello stress legato agli spostamenti dovuti al pendolarismo, la riduzione del traffico causa di stress. Occorre, quindi, sviluppare know-how in merito alla gestione dei processi e quindi alla produttività del personale durante il lavoro in modalità agile, consentendo di migliorare il benessere delle persone e la qualità del lavoro prodotto. Per il raggiungimento di questi obiettivi, dovranno essere previste linee specifiche di formazione del personale, soprattutto in termini di condivisione del lavoro da svolgere, supporto nell'esecuzione, comunicazione con i responsabili diretti;
- proseguire con le politiche di rafforzamento della **progettazione e gestione dei processi di comunicazione della nostra Università**, alla luce della crescente rilevanza assunta dalle dimensioni reputazionali nelle valutazioni espresse dai diversi interlocutori pubblici che normalmente interagiscono con il contesto universitario (studentesse/ studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, istituzioni locali, altri stakeholder esterni). In tale prospettiva, è opportuno continuare ad **accrescere l'efficacia dell'azione comunicativa** attraverso l'utilizzo di strumenti avanzati in grado di favorire l'interazione con i diversi contesti pubblici, nella prospettiva di migliorare la qualità dell'informazione e di assicurare che le decisioni prese sui diversi temi siano basate sulla consapevolezza e sulla trasparenza. Il processo di comunicazione diventa, pertanto, un **fattore rilevante di accompagnamento delle azioni di natura strategica perseguite dall'Ateneo** anche in relazione all'obiettivo di raccogliere in modo sistematico le **informazioni di**



“ritorno” dai diversi interlocutori pubblici, fattore necessario alla base di una crescente relazione virtuosa di lungo termine;

- **prevedere che le/gli studentesse/studenti siano sempre coinvolti nei processi decisionali** che attengono le strategie di Ateneo. In questo senso, il coinvolgimento della componente studentesca non si favorisce solo attraverso l'attribuzione di posizioni nei diversi organi di governance presenti, ma mediante un **costante rapporto con le rappresentanze affinché queste ultime possano intervenire attivamente nelle sedi di confronto**. In tale prospettiva è opportuno prevedere la predisposizione di spazi riservati alle rappresentanze in modo che possano riunirsi e confrontarsi. Il monitoraggio nelle azioni intraprese a favore delle/degli studentesse/studenti e **l'attivazione di una politica di ascolto costante nei confronti delle differenti richieste avanzate** diviene, quindi, una **prassi utile per proporre soluzioni condivise da attivarsi con estrema rapidità**;
- un'attenzione particolare, infine, deve essere riconosciuta ai **Collaboratori ed Esperti Linguistici** per i quali occorre individuare, a livello di Ateneo, modalità organizzative che valorizzino le peculiarità della loro posizione e che possano favorire, laddove richieste, la realizzazione di iniziative di Terza Missione con le altre componenti accademiche;
- nel prossimo sessennio, l'Ateneo dovrà impegnarsi nel cercare di consolidare e migliorare quanto già intrapreso nell'ultimo triennio a seguito della attivazione del **Centro Linguistico di Ateneo**.

#### PER RIASSUMERE:

- Il **ruolo dei dirigenti deve essere valorizzato** partendo dall'assunto che dalla loro attività di coordinamento e di condivisione con i collaboratori (gestione della premialità e gratificazione, scelte di formazione e opportunità fornite per la crescita professionale) dipende l'andamento della nostra amministrazione.

- **È indiscussa la reputazione di onestà, dedizione e professionalità del personale tecnico-amministrativo**. Merita di essere precisato, in questa sede, che l'accordo sulle politiche dell'orario di lavoro, vissuto come una forma esasperata ed ingiusta di controllo, era volto a definire regole più chiare sulla sua applicazione e non come uno strumento punitivo nei confronti dei dipendenti. Questa fase deve ritenersi superata e, se ancora permangono dubbi sulla reale applicabilità, **sarà necessario avviare un confronto dopo aver effettuato un opportuno monitoraggio e valutazione ad un anno dalla sua applicazione**.

- Come è emerso da quanto riportato in questo capitolo, qualsiasi futura attività di revisione organizzativa dovrà essere preceduta da una **condivisione totale e soprattutto diretta senza demandare la veicolazione delle informazioni ad interlocutori intermedi** che, inevitabilmente, portano a involontarie distorsioni delle informazioni che implicano incomprensioni ed inutili tensioni legate a misinterpretazioni.

- Come anticipato nella premessa di questo programma è opportuno sottolineare che **la propensione all'ascolto e al dialogo basata sul rispetto reciproco dovrà essere la cifra che caratterizzerà il mandato**. La sana **discussione costruttiva ed il confronto** (nelle sedi competenti, nei tavoli istituzionali e in contrattazione) riescono a mettere a confronto i diversi punti di vista sulle problematiche e sulle esigenze reciproche. Acquisire la capacità di accettare il parere altrui, anche se contrario al nostro, nell'ottica di trovare soluzioni condivise ed eque che soddisfino le attese di entrambe le parti è il fondamento del confronto costruttivo che dovrà ispirare le relazioni all'interno della nostra Università.

- È necessario **rafforzare un clima generale di serenità e condivisione degli obiettivi**, proseguendo sulle tracce che si sono create, correggendo e migliorando quelle azioni che non hanno prodotto i risultati attesi o peggio sono divenute fonti di malessere.

- **L'interazione sociale sul luogo di lavoro è finalizzata a migliorare il clima lavorativo**, e questo lo si può ottenere solo se si applica un modello basato sul lavoro di gruppo. Lavorare in team permette di apprendere dal prossimo, trascina e coinvolge chi ha difficoltà, insegna a mettere da parte il protagonismo negativo, crea solidarietà e capacità di crescere a vantaggio di tutta la comunità divenendo esempio e stimolo per gli altri.

- Gli atteggiamenti positivi, le energie spese, la capacità di creare sistema, la capacità di essere maggiormente flessibili e di adattarsi al cambiamento, vanno premiati sia da un punto di vista morale che materiale. **Meno burocrazia, meno applicazione di normativa fine a sé stessa, ma davvero condivisione di esperienze, raggiungimento di obiettivi comuni.**

- Da ultimo, ma non ultimo per importanza, **il tema dell'inclusione delle persone con disabilità ed il rispetto delle diversità** dovranno essere presidiati con interesse parimenti a quanto dedichiamo alle/ai nostre/nostri studentesse/studenti attraverso azioni opportunamente indirizzate. Se la nostra Università vuole essere realmente accogliente ed inclusiva dovrà dimostrarlo a tutto tondo, verso tutte e tutti, nessuno escluso.

## LA PROGETTAZIONE STRATEGICA E LA FUTURA VALUTAZIONE DELL'ATENEIO

Il piano strategico costituisce il documento cardine su cui si impostano le politiche di sviluppo dell'Ateneo, fondate sulle necessità e potenzialità di crescita dei Dipartimenti in termini di efficacia didattica, competitività della ricerca e capacità di dialogo sinergico con la società. Il primo impegno del mandato sarà quello di dare impulso e coordinare la stesura di un documento che diventi il punto di riferimento per la crescita dell'Ateneo in tutte le sue peculiarità e sfaccettature, anche programmatiche, sempre con un occhio attento alla qualità di ciò che produciamo e ai servizi che forniamo ai nostri portatori di interesse.

L'impianto di pianificazione e programmazione di Ateneo è già solido, come testimoniato dall'ottimo esito della scorsa valutazione ANVUR, ma può essere ulteriormente migliorato, beneficiando anche della funzione di indirizzo rappresentata dai punti di attenzione che caratterizzano il nuovo sistema di valutazione AVA3 relativamente ai requisiti di sede, dei corsi di studio e dei dipartimenti. L'opportunità che si vuole cogliere è quella di **dare evidenza del livello consolidato di maturità dell'Ateneo sui temi della pianificazione, della programmazione e di assicurazione della qualità;** con un approccio di ottimizzazione e semplificazione delle procedure e di conseguenza dei documenti ad esse connessi, evidenziando maggiormente la sinergia, già stabile, con i Dipartimenti.

Considerando che nel primo semestre del 2026 l'Ateneo sarà nuovamente impegnato nell'accreditamento periodico, la stesura di un ottimo piano strategico condiviso costituisce uno degli elementi fondamentali che concorrono ad ottenere un risultato molto positivo nella valutazione. L'appuntamento a cui saremo chiamati non dovrà costituire un mero adempimento amministrativo fine a sé stesso, ma l'occasione per tutte le componenti di Ateneo di essere fattivamente coinvolte come "Sistema Università di Parma" in un percorso di analisi critica e costruttiva finalizzata al miglioramento ulteriore del nostro operare quotidiano, ribadendo l'importanza data finora ai processi di assicurazione della qualità. Ciò, rifuggendo tuttavia l'idea di avvalersi di documenti corposi, risultato di un approccio pressoché adempimentale, con l'intento di consolidare il livello più alto della valutazione. Per massimizzare l'efficacia dell'impegno profuso in un percorso sfidante come quello dell'ottimizzazione progressiva e ciclica dell'azione amministrativa e gestionale dell'Ateneo, sarà fondamentale **l'eliminazione di ogni possibile distacco tra la progettualità funzionale e la realtà quotidiana vissuta dalle studentesse e studenti e dal personale universitario.** Dovremo procedere, tutti assieme in modo sinergico, alla verifica degli esiti delle procedure correnti, mettendone a fuoco i problemi e le incongruenze e proponendo soluzioni migliorative che, attraverso la

rete dei presidii dipartimentali, giungeranno al vaglio della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità. Solo così la possibile percezione dell'assicurazione della qualità come mero impianto formale, generatore di incombenze procedurali aggiuntive autoreferenziali, **potrà essere trasformata in strumento concreto al servizio di tutte le componenti della comunità universitaria, capace di accompagnare l'Ateneo in un percorso virtuoso di semplificazione amministrativa e ottimizzazione gestionale, anche avvalendosi in modo sempre più concreto delle nuove tecnologie digitali.**

## GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE E RECLUTAMENTO



È essenziale garantire un piano economico-finanziario che, con l'obiettivo di perseguire lo sviluppo secondo una **pianificazione strategica**, possa **garantire, al contempo**, il mantenimento **dell'equilibrio dei conti dell'Ateneo** definendo una **politica di sostenibilità del bilancio** da consegnare al mandato successivo. Pertanto, il mantenimento dell'equilibrio tra costi e proventi di esercizio impone un'attenta attività di programmazione, al fine di perseguire una **sana e prudente gestione**.

Il mandato rettorale in scadenza **consegna un Ateneo con un bilancio solido**.

Volendo sintetizzare quali siano le leve principali su cui poggiano gli equilibri economico-finanziari e patrimoniali del nostro Ateneo possiamo distinguere i seguenti elementi:

- La **gestione corrente** fonda il proprio equilibrio economico nella **contrapposizione tra proventi e costi di gestione**, tra i quali assumono un peso rilevante le seguenti grandezze:
  - proventi da Fondo per il finanziamento ordinario delle

Università (FFO);

- proventi da contribuzione studentesca;
  - proventi per ricerche finanziate con fondi pubblici e privati;
  - costo del personale, che rappresenta all'incirca il 70% delle prime due voci di proventi sopra indicate;
  - altri costi di funzionamento;
  - costi per la realizzazione dei progetti di ricerca finanziati con fondi pubblici e privati.
- La **gestione degli investimenti**, che comprende sia gli interventi sul patrimonio edilizio e infrastrutturale sia gli investimenti per le attrezzature scientifiche, informatiche e di funzionamento. Su questo versante rivestono un ruolo fondamentale le azioni volte a reperire le risorse necessarie per il finanziamento dei piani di investimento, che possono derivare sia da risorse proprie, sia da fondi ministeriali o, più in generale, pubblici, così come da donazioni e sovvenzioni elargite da soggetti privati.

Sul fronte dei proventi, il nostro Ateneo dovrà impegnarsi a fondo per:

- una **attenta gestione delle variabili che incidono sull'attribuzione dell'FFO** ai singoli atenei, in particolare, qualora i parametri attualmente utilizzati dal Ministero siano mantenuti anche nei prossimi anni, la "quota base" deriva dal numero di "studenti regolari" iscritti all'Ateneo e dalla determinazione del costo standard associabile ad ogni studentessa/studente. È pertanto evidente che il nostro impegno dovrà essere rivolto a massimizzare il numero di "studenti regolari" e ciò non solo per motivazioni economiche evidenti ma anche per raggiungere obiettivi di qualità della nostra offerta formativa limitando il più possibile il fenomeno dei "fuori corso". La "quota premiale" dell'FFO, invece, dipende dai risultati della VQR (dalla qualità della nostra ricerca), dalla qualità delle nostre politiche di reclutamento e dalla qualità espressa in termini di indicatori attinenti alla cosiddetta "autonomia responsabile", tutti elementi la cui massimizzazione dipende dalle nostre politiche

gestionali.

- Una forte **attenzione alla qualità della nostra offerta formativa** e alle condizioni di accoglienza delle/dei nostre/i studentesse/studenti. Oltre che per le motivazioni di fondo ampiamente espresse nella sezione dedicata alla Didattica e servizi alle/agli studentesse/studenti, tali politiche incidono profondamente anche sull'equilibrio economico della nostra gestione in termini di proventi derivanti dalla contribuzione studentesca, che devono **costantemente essere monitorati per garantire equità e diritto allo studio**, nonché il perseguimento delle condizioni di economicità della gestione dell'Ateneo.
- Una sempre **più virtuosa capacità di attrazione di fondi finalizzati alla ricerca**. Anche se i progetti di ricerca finanziati su base competitiva e le attività di trasferimento tecnologico non rilasciano rilevanti margini a favore del bilancio di Ateneo (stanti i costi da sostenere per la realizzazione delle ricerche stesse), le attività condotte attraverso l'impiego di tali fonti di finanziamento consentono di sviluppare progetti di qualità altrimenti non realizzabili con l'impiego di risorse interne. Come esplicitato nel capitolo dedicato alla ricerca, l'Ateneo intende proseguire nella politica di finanziamento locale della ricerca, possibilmente implementandola, proprio al fine di creare le condizioni per una sempre più ampia capacità di attrazione di risorse pubbliche e private a favore delle attività di ricerca.

In termini di pianificazione strategica, pertanto, devono essere indicate prioritariamente, il **rafforzamento e la valorizzazione delle risorse umane** in un'ottica di piena sostenibilità in relazione alle risorse del DM 445/2022 (Piani straordinari per il reclutamento del personale universitario 2022-2026) oltre che da FFO. Si aggiungono gli investimenti per il **potenziamento della ricerca** e degli **spazi per la didattica** (vedi capitolo Edilizia e infrastrutture) anche in relazione ai fondi PNRR, l'avanzamento del piano di **adeguamento manutentivo** finalizzato alla sicurezza antisismica e antincendio e il **completamento di opere** già avviate, il cui finanziamento è da completare,

oltre alle opere volte a **migliorare i costi energetici e la sostenibilità dei plessi**. In aggiunta a questi, si devono considerare interventi non prevedibili, anche per sopravvenienti necessità, stante l'orizzonte temporale di medio/lungo periodo quale è un sessennio che, inevitabilmente, espone ad un certo margine di incertezza.

Come sopra evidenziato, tra i **costi di funzionamento la quota più rilevante è rappresentata dai costi del personale**, da intendersi, peraltro, non al pari di qualsiasi altro costo di gestione quanto, piuttosto, come **espressione dell'essenza stessa di un Ateneo** che fonda le proprie capacità e il raggiungimento dei propri fini istituzionali sulla qualità e sulla dimensione del proprio organismo personale.

È necessario, quindi, soffermarsi sulle **politiche di rafforzamento e di valorizzazione delle risorse umane, in altre parole sulla pianificazione delle assunzioni di personale e sulla loro sostenibilità nel tempo**. È premessa doverosa ricordare che i costi per il personale, come voce di bilancio, non possono rappresentare più dell'80% delle entrate da FFO, Programmazione triennale e Tasse e Contributi universitari al netto dei rimborsi, pena il blocco delle assunzioni fino al rientro da tale sfioramento. Nel 2021 detto indicatore è risultato pari al 66%, nel 2022 (come stanziamento) al 68%, nel 2023 (stanziamento) al 71%. Il valore previsionale sino al 2025 non supera il 75%. È quindi necessario che, per una sana e prudente gestione sul lungo termine, questo valore si mantenga non oltre il massimo indicato per il 2025. Non dimentichiamo che il costo del personale considera anche gli automatismi quali gli adeguamenti stipendiali legati all'inflazione, gli scatti biennali di carriera ed altri aumenti. La sostenibilità dei piani assunzionali dipende in primo luogo dai costi del personale ma anche dal "denominatore" rappresentato dalle entrate sopra indicate, funzione della performance di Ateneo, oltre che dallo stanziamento complessivo disposto dal bilancio statale.

La **legge di bilancio 2022** ha previsto un incremento progressivo del **Fondo per il finanziamento ordinario delle università (FFO)** pari a 252 milioni di

euro nel 2022 rispetto al 2021 che passano a 515 milioni per il 2023, 765 milioni per il 2024, 815 milioni per il 2025 e 865 milioni annui a decorrere dal 2026. Queste risorse aggiuntive sono state assoggettate a **vincoli di destinazione**, segnatamente al reclutamento del personale per la quota più consistente [75M (2022), 300M (2023), 640M (2024), 690M (2025) e 740M (2026)], alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo (50M/anno), all'integrazione dell'importo delle borse di dottorato (30M/anno dal 2023), al cofinanziamento per le chiamate dirette (10M/anno), all'incremento del finanziamento delle Scuole superiori a ordinamento speciale. Solo una minima parte dell'incremento del finanziamento è destinata alla cosiddetta "quota libera", fatto che, inevitabilmente, si connota come elemento limitante il reale impatto positivo esercitato dell'incremento di finanziamento sullo sviluppo del sistema in termini di capacità di investimento, eccezion fatta, ovviamente, per le politiche sul personale.

La voce "**assunzione docenti, ricercatori, PTA**" si riferisce agli importi che, distribuiti agli atenei con l'FFO, finanzieranno il Piano Straordinario per il personale sino al 2026. Per quanto attiene agli anni 2022 e 2023, sulla base di quanto disposto dal decreto 445 del 06/05/2022, il nostro Ateneo ha ottenuto una assegnazione di 42 punti organico pari ad un importo, a regime nell'anno 2023, di 4 milioni e 700 mila euro per assunzioni e prese di servizio attuate nell'intervallo temporale 1° ottobre 2022 - 31 ottobre 2024. Gli stanziamenti indicati per gli anni 2024, 2025 e 2026, non essendo stati ancora ripartiti ai singoli atenei in quanto parte integrante dell'FFO dei singoli anni in questione, permettono di ipotizzare, in via prudenziale sulla base di quanto disposto per gli anni 2022 e 2023 con il decreto sopra richiamato, una attribuzione al nostro Ateneo di un importo corrispondente a circa 50-60 punti organico con assunzioni e prese di servizio entro il 31 ottobre 2027.

**Un piano assunzionale di docenti e ricercatori** (escluse le assunzioni legate al PNRR) per il periodo '23-'29 appare oggi sostenibile in termini previsionali considerando: l'utilizzo integrale dei budget disposto dal DM 445/2022 (punti organico e relativo budget), il reintegro completo del turnover fino

al 2026 (periodo che peraltro vede un consistente numero di cessazioni per raggiunti limiti di età). Alla luce di quanto precede in ordine alle risorse derivanti dal **Piano straordinario** (DM 445/2022) e dal **turn-over per cessazioni**, rispettando rigorosamente una oculata programmazione economico-finanziaria, l'Ateneo potrà essere in grado di **garantire la sostenibilità dell'offerta formativa** con gli adeguamenti preconizzati (**innovazione e rigenerazione dei corsi**) (vedi sopra), anche considerando gli **avanzamenti di carriera** nel rispetto delle legittime attese delle/i colleghe/i, il **reclutamento di giovani ricercatrici/ori** di qualità, e le attività strategiche di **"chiamate" di colleghe/i di elevato profilo** che infondono nuova linfa nell'ambito della ricerca, della didattica e dell'interazione con il territorio e la società.

A **proposito degli avanzamenti di carriera**, è opportuno ricordare che essi avvengono sulla base della programmazione elaborata dai singoli Dipartimenti e attraverso l'utilizzo di strumenti in grado di fornire una base di oggettività ai processi decisionali (algoritmo distributivo delle risorse), preservando, tuttavia, la possibilità di intervenire in risposta a bisogni specifici e a urgenze con l'impiego di procedure quali l'assegnazione di punti organico attraverso il Consiglio di Amministrazione. Tale strumento si è rivelato negli ultimi anni un efficace motore di innovazione e di perequazione, riuscendo a contemperare i bisogni dei Dipartimenti con necessità derivanti da una visione complessiva dello sviluppo dell'Ateneo. Si tratta di uno strumento introdotto da poco che, nonostante i buoni risultati provati, potrà essere rivisto e ripensato in chiave migliorativa. Nel prossimo sessennio, le programmazioni delle posizioni di prima fascia dovranno tenere conto del **soddisfacimento delle aspirazioni di avanzamento del maggior numero possibile di colleghe/i in possesso dell'abilitazione scientifica nazionale** al fine di ridurre le inevitabili frustrazioni sofferte da parte di coloro che non si vedono proiettati verso possibili sviluppi di carriera. Ciò potrà avvenire con il **massimo sforzo possibile, ovviamente nei limiti della sostenibilità economica** sopra ricordata. Un capitolo a parte riguarda le/i ricercatrici/ori **a tempo indeterminato** ai quali, se in possesso dell'abilitazione scientifica nazionale, sarà data la possibilità di accedere al ruolo professore di seconda

fascia.

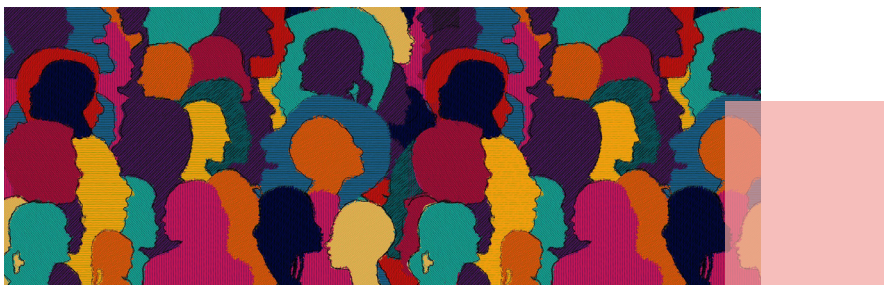
**Per quanto attiene alle politiche di reclutamento del personale ricercatore**, si deve rilevare che nel sessennio rettorale in chiusura, la numerosità del personale docente e ricercatore, così come tecnico e amministrativo, è aumentata in modo significativo. Ciononostante, nei prossimi anni, anche a seguito dei progetti PNRR, il tema del reclutamento di nuovi ricercatrici/ori si porrà con forza perché l'alternativa sarebbe vanificare tanti investimenti sulla formazione avanzata di giovani brillanti che si sono avvicinati al mondo della ricerca. Sarà quindi necessario rivedere le condizioni propedeutiche alla richiesta di nuove posizioni di ricercatrice/ore, limitando al massimo la soglia di impegno didattico obbligatorio, per evitare che possano insorgere due tipi di effetti:

- creazione di offerta didattica artificiosa per giustificare la necessità di nuovo personale;
- preclusione, soprattutto per le aree con le minori numerosità, di programmi di sviluppo innovativo della ricerca, per i quali non è disponibile nell'immediato una corrispettiva attività didattica.

Sul fronte dei costi di funzionamento si dovrà **continuare a adottare misure di "revisione della spesa"** volte **all'efficientamento delle politiche di acquisto di beni e servizi** da parte di tutte le strutture dell'Ateneo.

Nel corso del 2022 abbiamo assistito ad un **incremento significativo dei costi legati ai consumi energetici** che hanno imposto misure volte al loro contenimento. Tale contenimento è avvenuto non senza difficoltà, anche organizzative, attribuibili in larga misura alla disomogeneità strutturale del patrimonio e alla promiscuità di destinazione d'uso dello stesso. È auspicabile che detti costi rientrino su valori a minore impatto sia per effetto della normalizzazione dei prezzi di mercato che di una sempre maggiore sensibilità verso il contenimento dei consumi da parte dell'intera nostra Comunità. Nondimeno, anche i **costi per investimenti strutturali e infrastrutturali (edilizia)** hanno, come noto, subito un significativo incremento.

## POLITICHE DI GENERE



Il mondo accademico, alla stregua di qualsiasi altra Istituzione, è stato contrassegnato, fino a un paio di decenni fa, da una robusta segregazione di genere in senso sia orizzontale, con una maggiore concentrazione di donne o uomini in determinati settori disciplinari e tipi di occupazione, sia verticale, per cui anche laddove predominavano numericamente le donne, a svolgere i ruoli di responsabilità e dirigenziali erano prioritariamente gli uomini.

La necessità di **definire politiche e di mettere in opera strumenti che favoriscano un maggiore equilibrio di genere** in tutti i settori e in tutti i ruoli occupazionali è sancita dagli organismi internazionali, da quelli europei, ed è legge dello Stato.

Il nostro Ateneo ha pubblicato nel **2021 il suo primo Bilancio di genere** in risposta alla necessità di rilevare con continuità la distribuzione degli uomini e delle donne nei diversi settori e ruoli previsti dall'organizzazione e alle politiche attive volte a colmare i divari. Il quadro che ne esce, in relazione agli iscritti, al personale docente e ricercatore e al personale PTA, mostra, seppur in proporzioni variabili, una presenza maggioritaria delle donne nella maggior parte dei settori, con la perdurante eccezione di Ingegneria e Architettura e delle Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche. La minore presenza delle donne nei settori STEM riflette uno squilibrio che

inizia a costruirsi fin dalla scuola elementare e la cui riduzione richiede probabilmente un lavoro culturale esteso, condotto a livello sociale.

Di maggior interesse risultano, invece, le informazioni relative alla dimensione verticale. I dati riportati nel bilancio mostrano una sostanziale disparità a vantaggio degli uomini che rappresentano il 77% dei professori ordinari, il 60% degli associati e il 51% dei RU. Si potrebbe ritenere che questo stato delle cose **sia ancora un effetto a lungo termine del passato, stante il lento turn-over per effetto delle prolungate carriere dei docenti.** Occorre tuttavia prestare attenzione al fatto che, se tra gli RTD/a ed assegnisti di ricerca si riscontra una sostanziale parità tra uomini e donne, tra gli RTD/b sono ancora gli uomini ad essere maggiormente rappresentati (61%). L'analisi degli effetti dei recenti reclutamenti che scaturirà del Bilancio di genere di imminente redazione rivestirà particolare interesse per una valutazione della tendenza che si rifletterà sulla distribuzione per genere dei docenti nei prossimi anni.

Alla luce dei dati emersi nel Bilancio di Genere, è stato predisposto il primo **Piano di Uguaglianza di Genere (Gender Equality Plan – GEP)**, un documento programmatico contenente le azioni concrete che l'Università si è posta di attuare per **superare il divario di genere e anche permettere la valorizzazione di tutte le diversità (l'età, la cultura, l'orientamento sessuale).**

- Durante il sessennio a venire, occorrerà prestare attenzione ai processi che portano alla selezione del personale e all'avanzamento di carriera, identificando, e possibilmente superando, i fattori che potrebbero contribuire a perdurare o a riproporre disparità di genere, fermo restando che l'arruolamento del personale universitario avviene per concorso pubblico.
- Oltre a un'attenzione volta a sostenere, innanzitutto, un cambiamento di tipo culturale, si intraprenderanno azioni concrete che attengono tanto all'organizzazione del lavoro, quanto all'implementazione di misure di **welfare aziendale utili a calmierare gli effetti di politiche**

**familiari**, a livello nazionale, scarsamente favorevoli alle lavoratrici e ai lavoratori. Uno degli obiettivi è, ad esempio, garantire **la continuità di carriera**, assicurando allo stesso tempo **un'esperienza "piena" della genitorialità**. A titolo d'esempio, si promuoverà un'azione volta a favorire il mantenimento di una rete di collaborazioni efficace in casi di prolungata assenza per maternità o altro. L'elaborazione di misure applicative efficaci si avvarrà del **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)**, a cui sarà affidato il compito di individuare e suggerire ulteriori soluzioni sostenibili oltre a quelle già in atto, eventualmente in collaborazione con altre componenti dell'Ateneo.

- Se parlare di politiche di genere ci porta, per evidenti ragioni storico-culturali, a parlare di "donne", occorre tuttavia avere consapevolezza che la questione di genere va, oggi, ben oltre la primaria contrapposizione uomo-donna. **Le politiche di genere mirano a incorporare le preoccupazioni e le esperienze di donne, uomini e persone con diverse identità di genere nella progettazione, nell'attuazione, nel monitoraggio e nella valutazione di politiche e programmi, in modo che tutti possano trarne beneficio e prevenire il perpetuarsi delle disuguaglianze.**
- Se non è possibile, *a priori*, impedire che discriminazioni, molestie o mobbing possano accadere, l'Istituzione deve però mettere a disposizione delle eventuali vittime di questi comportamenti gli strumenti in grado di consentire loro di segnalare i casi e avere la possibilità di **ripristinare una loro condizione di diritto**.

Questi strumenti esistono già e sono rappresentati dalla **Consigliera di fiducia** e dal **Servizio di Counseling del Centro Accoglienza e Inclusione**. Il lavoro svolto da questi due servizi è notevole, ma potrebbe essere ulteriormente potenziato attraverso una campagna informativa e una sempre maggiore integrazione del CUG con altri servizi dell'Ateneo come il CAI. Durante la pandemia la collaborazione tra questi due organi ha permesso lo svolgimento di importanti iniziative a favore del personale

e delle studentesse e si ritiene che queste azioni debbano essere messe a sistema attraverso l'implementazione di strumenti informativi sul benessere psicologico tenuti da collaboratori del counseling psicologico sia per far emergere le situazioni di malessere sia per prevenirle. Occorre che le dipendenti, le docenti e le studentesse si sentano sicure di esplicitare il proprio malessere denunciando ingiustizie, discriminazioni e soprusi.



## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il programma che propongo è parte di un progetto articolato che vuole **rispondere alla complessità dei tempi che ci aspettano**, ricchi di numerose ed appassionanti sfide, necessità di rapidi cambiamenti, inevitabili incertezze e, certamente, anche difficoltà alle quali non potremo sottrarci e che affronteremo con la **necessaria ponderazione, con determinazione e con coraggio, forti dell'esperienza**. Proprio sulla base di queste complessità, mi metto a disposizione per portare avanti il progetto assieme a voi, certo che solo attraverso **l'ascolto e il percorso condiviso con tutte le componenti, nessuna esclusa**, sia possibile operare quelle scelte sfidanti che permetteranno di **lasciare alle generazioni future un Ateneo in continua crescita perché al passo con i tempi e con la società che cambia**.

Dovranno essere punti di riferimento imprescindibili del governo dell'Ateneo la **dimensione etica dell'agire**, lo spirito di servizio, il senso di responsabilità, la passione, l'entusiasmo, il rispetto, la gentilezza, l'umiltà, la sobrietà, l'equità, la trasparenza e l'integrità, nella forte convinzione che l'Università di Parma è **un'Istituzione, una Comunità, da amare e pertanto da servire**, a cui dare e non da cui prendere, in cui **l'interesse supremo è quello collettivo**. Ma è anche il luogo dove, tutte/i insieme, si cerca di costruire le condizioni per la **realizzazione delle persone** che a vario titolo vi operano, studentesse/ studenti in *primis*.

**Mi piace credere che il nostro Ateneo fra sei anni sarà più qualificato perché**

- avrà messo al **centro del suo agire le persone**, il loro bene e la **qualità della vita** promuovendo una crescita equilibrata e sostenibile basata sulle **pari opportunità, il coinvolgimento e la partecipazione**;
- avrà consentito di **perseguire gli obiettivi di crescita professionale** e di vedere soddisfatte le legittime aspettative di progressione di carriera del maggior numero di personale possibile;
- avrà promosso il **valore e la ricchezza della diversità** come opportunità di

sviluppo grazie al suo carattere **multidisciplinare**;

- avrà fatto **dell'accoglienza e dell'inclusività**, a tutti i livelli, una sua caratteristica distintiva;
- avrà declinato **l'internazionalizzazione** a tutto tondo, dialogando non solo con l'Europa ma con il mondo, pur essendo fortemente radicata nel **territorio** su cui insiste svolgendo un ruolo di protagonista grazie alla forte collaborazione con le **altre Istituzioni e con il mondo produttivo profit e non-profit**;
- avrà operato affinché **le studentesse e gli studenti siano stati pienamente protagonisti della loro esperienza universitaria**;
- avrà intessuto rapporti stretti e positivi con la **società** divenendone un punto di riferimento operando come **motore dell'innovazione**;
- avrà trascritto tutte le espressioni dello **sviluppo sostenibile** nella sua realtà.

**Se mi concederete, attraverso il vostro voto, la possibilità di guidare la nostra Comunità, allora potremo, tutte e tutti insieme, lavorare "Per una Università a prova di futuro".**

Consegno alle elettrici e agli elettori, ma anche a tutte le studentesse e studenti e non solo ai rappresentanti con diritto di voto, questo mio programma, frutto di un lungo percorso di ascolto e confronto con colleghe e colleghi e con la componente studentesca che voglio qui ringraziare per il tempo che mi hanno dedicato in occasione dei nostri incontri, momenti preziosi di riflessione e discussione che hanno ispirato queste linee programmatiche.

Un ringraziamento particolare alle Colleghe e ai Colleghi che per lunghi mesi mi hanno accompagnato e sostenuto in questo appassionante cammino.

Vi ringrazio per l'attenzione,

*Paolo Martelli*