



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**



PIANO STRATEGICO 2019-2021

Approvato con delibera CDA/25-10-2018/383 del Consiglio di Amministrazione del 25 ottobre 2018, con il parere del Senato Accademico reso nella seduta del 23 ottobre 2018



INDICE

1	INTRODUZIONE DEL RETTORE.....	7
2	LA VISIONE E LA MISSIONE	9
3	IL PROCESSO DI REDAZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO	13
4	L'UNIVERSITÀ DI PARMA OGGI	16
	4.1 RIORGANIZZAZIONE STATUTARIA, REVISIONE ORGANIZZATIVA E DIPARTIMENTALE.....	16
	4.2 LA DIDATTICA	17
	4.3 LA RICERCA	22
	4.4 LA TERZA MISSIONE	24
	4.5 INTERNAZIONALIZZAZIONE	29
	4.6 ANALISI DEL CONTESTO.....	30
5	GLI ASSI STRATEGICI DI FONDO	39
	5.1 LA CENTRALITÀ DEL CAPITALE UMANO.....	39
	5.2 LA COLLABORAZIONE E L'INTEGRAZIONE TERRITORIALE	41
	5.3 I PROGETTI "TRASVERSALI"	42
6	GLI AMBITI STRATEGICI DI ATENEO.....	44
	6.1 DIDATTICA – QUALITÀ DELLA FORMAZIONE E DELL'AZIONE DIDATTICA E CENTRALITÀ DELLO STUDENTE	44
	6.2 RICERCA – UN PONTE VERSO L'INNOVAZIONE	58
	6.3 TERZA MISSIONE – ATENEO E SOCIETÀ	67
	6.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE – INCONTRO AL MONDO.....	80
7	AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI	87
	7.1 ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	87
	7.2 EFFICIENZA ED EFFICACIA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA.....	91
	7.3 PERSONALE	93
	7.4 STRATEGIE DI COMUNICAZIONE	97
	7.5 SPAZI E INFRASTRUTTURE	100
	7.6 SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI	103
	7.7 TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	108
8	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA.....	111
9	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO	112
10	Allegati 1 e 2.....	114



INDICE TABELLE

Tabella 1 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D1 dell'ambito didattica.....	47
Tabella 2 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D1 dell'ambito didattica.....	48
Tabella 3 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D2 dell'ambito didattica.....	51
Tabella 4 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D2 dell'ambito didattica.....	52
Tabella 5 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D3 dell'ambito didattica.....	54
Tabella 6 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D3 dell'ambito didattica.....	54
Tabella 7 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D4 dell'ambito didattica.....	57
Tabella 8 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D4 dell'ambito didattica.....	58
Tabella 9 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R1 dell'ambito ricerca.....	59
Tabella 10 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R1 dell'ambito ricerca.....	60
Tabella 11 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R2 dell'ambito ricerca.....	61
Tabella 12 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R2 dell'ambito ricerca.....	62
Tabella 13 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R3 dell'ambito ricerca.....	63
Tabella 14 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R3 dell'ambito ricerca.....	63
Tabella 15 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R4 dell'ambito ricerca.....	65
Tabella 16 - indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R4 dell'ambito ricerca.....	67
Tabella 17 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM1 dell'ambito terza missione.....	71
Tabella 18 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM1 dell'ambito terza missione.....	72
Tabella 19 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM2 dell'ambito terza missione.....	73
Tabella 20 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM2 dell'ambito terza missione.....	74
Tabella 21 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM3 dell'ambito terza missione.....	77



Tabella 22 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM4 dell'ambito terza missione	79
Tabella 23 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM4 dell'ambito terza missione.....	80
Tabella 24 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico INT1 dell'ambito internazionalizzazione	82
Tabella 25 - – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico INT1 dell'ambito internazionalizzazione.....	83
Tabella 26 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico INT2 dell'ambito internazionalizzazione	85
Tabella 27 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico INT2 dell'ambito internazionalizzazione.....	86
Tabella 28 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AQ1 consolidamento dei processi di AQ nella didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione	89
Tabella 29 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AQ1 individuato nell'area di intervento strategica trasversale assicurazione della qualità	90
Tabella 30 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM1 miglioramento e innovazione dei processi amministrativi	92
Tabella 31 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM1 individuato nell'area di intervento strategica efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.....	92
Tabella 32 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM2 monitoraggio dei risultati strategici.....	93
Tabella 33 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM3 valorizzazione delle risorse umane – componente personale tecnico e amministrativo.....	95
Tabella 34 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM3 individuato nell'area di intervento strategica trasversale personale.....	95
Tabella 35 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM4 performance e organizzazione interna	96
Tabella 36 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM4 individuati nell'ambito nell'area di intervento strategica trasversale personale	97
Tabella 37 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM5 potenziamento della visibilità istituzionale di ateneo – sviluppo della comunicazione per il miglioramento dell'attrattività, accoglienza, ascolto e dialogo con i diversi stakeholder e con il territorio.....	99
Tabella 38 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM5 individuato nell'area di intervento strategica trasversale strategie di comunicazione	100
Tabella 39 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM6 favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno	102
Tabella 40 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM6 individuato nell'area di intervento strategica trasversale spazi e infrastrutture	102



Tabella 41 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM7 integrare le tecnologie digitali nei processi di ateneo	106
Tabella 42 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM7 individuato nell'area di intervento strategica trasversale sviluppo dei sistemi informativi	106
Tabella 43 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM8 migliorare l'esperienza utente di servizi digitali	107
Tabella 44 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM8 individuato nell'area di intervento strategica trasversale sviluppo dei sistemi informativi	107
Tabella 45 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM9 assicurare la sicurezza di informazioni, infrastruttura e applicazioni	108
Tabella 46 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM9 individuato nell'area di intervento strategica trasversale sviluppo dei sistemi informativi	108
Tabella 47 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico RPCT1 diffusione della cultura della legalità e della trasparenza	110



INDICE FIGURE

Figura 1 - Interazione tra Ambiti strategici e Aree di intervento strategiche trasversali.....	8
Figura 2 - Analisi SWOT per l'Ateneo	38
Figura 3 - Sostenibilità economica del Piano Strategico.....	111



1 INTRODUZIONE DEL RETTORE

È doveroso per il nostro Ateneo interrogarsi sul proprio ruolo e sulle proprie funzioni in un contesto culturale, sociale ed economico che è profondamente mutato.

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una profonda e, per molti versi, imprevista trasformazione del sistema socio-economico e da una maggiore trasversalità di tutte le discipline, che suggerisce di rivisitare il ruolo e la stessa missione delle istituzioni universitarie. Le Università hanno l'opportunità di svolgere un ruolo fondamentale, in sinergia con il sistema economico e con gli enti pubblici, le aziende private e le istituzioni che hanno responsabilità di governo per contribuire allo sviluppo e alla competitività del Territorio e del Paese.

La redazione di questo Piano Strategico 2019-2021 ha reso necessario un lungo percorso, che ci consegna un documento strutturato, nel quale sono efficacemente delineate le priorità strategiche dei prossimi anni, riassunte nelle sintetiche espressioni della *Missione* e della *Visione*.

L'elaborazione del Piano Strategico non sarebbe stata possibile senza la partecipazione di tutto il personale dell'Ateneo e, in particolare, lo straordinario impegno dei colleghi della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, dei componenti degli Organi di Governo e di tutti i servizi dell'Amministrazione. A tutti va il nostro ringraziamento per la grande professionalità che hanno espresso e per la disponibilità dimostrata, che è andata ben al di là dei propri doveri istituzionali.

Le linee strategiche illustrate in questo documento delineano un progetto ambizioso per il nostro Ateneo, al servizio della comunità scientifica nazionale e internazionale, del Territorio e del Paese; un progetto che per essere realizzato richiederà la piena partecipazione, l'impegno e il convinto contributo di tutta la nostra comunità accademica. **Siamo certi che saremo all'altezza della nostra tradizione e delle aspettative che gli studenti, le famiglie, i nostri partner nazionali e internazionali e il sistema socio-economico ripongono nel nostro Ateneo.**

Va rinvigorito in tutte le componenti dell'Ateneo **l'orgoglio di appartenere all'Università di Parma**. Senza riscoprire il perché del nostro lavoro, il senso profondo della nostra appartenenza alla comunità accademica, la responsabilità che questa appartenenza comporta e la bellezza del nostro lavoro quotidiano è impossibile porsi obiettivi ambiziosi e sfidanti. Pur nella consapevolezza delle difficoltà in cui oggi si trova l'intero sistema universitario italiano, il nostro senso di appartenenza e l'orgoglio di fare parte di una Università millenaria possono essere rafforzati solo attraverso la riscoperta del senso del nostro lavorare insieme per finalità comuni.

Sentirsi parte attiva di un'organizzazione come quella universitaria significa condividere uno stile di azione per costruire insieme agli altri una strada comune, significa dividerne gli obiettivi e impegnarsi per raggiungerli con determinazione, significa sapere che il proprio impegno individuale trova la sua piena realizzazione solo se viene valorizzato in una logica di comunanza d'intenti con le altre persone che vivono la stessa realtà.

L'essere una Università multidisciplinare e generalista è un punto di forza dell'Università di Parma, per una proficua azione collettiva sui piani della didattica, della ricerca e della terza missione. Tutte le competenze presenti nell'Ateneo di Parma devono essere valorizzate perché solo mettendo a

sistema le variegate competenze che ci contraddistinguono e riconoscendone la valenza, possiamo sfruttarne appieno la straordinaria potenzialità sia sul piano interno, sia su quello esterno.

Sul versante interno, alcune competenze possono essere – e sono già in diversi casi – di grande utilità, in quanto svolgono un’azione di servizio cui possono attingere tutte le componenti dell’Università: si pensi, a mero titolo esemplificativo, alle competenze sviluppate nei Dipartimenti relativamente all’informatica, alle abilità linguistiche, alla mediazione culturale, alla managerialità, alla sostenibilità ambientale. Tutte queste competenze, se rese disponibili in un contesto di riconoscimento e valorizzazione reciproca, costituiscono un *plus* formidabile per tutta la nostra comunità accademica.

Ma l’essere generalisti ci permette anche di offrire un servizio altrettanto importante verso l’esterno. Possiamo essere in grado di formare gruppi di ricerca trasversali che attivano le competenze di più gruppi di ricerca, possiamo offrire una formazione interdisciplinare di grande qualità, possiamo favorire la realizzazione di interventi di terza missione di vasta portata sia sotto il profilo scientifico, sia sotto il profilo dell’impatto realizzativo.

La nostra Istituzione e la comunità che in essa si realizza dovranno essere in grado di impegnarsi a fondo per interpretare e governare quanto ci propone e impone il sistema universitario a livello nazionale e per cogliere al meglio le opportunità di sviluppo presenti e future, nel rispetto della dignità di tutti.

Nelle pagine che seguono, partendo da queste idee-guida, sono delineati i tratti distintivi del Piano Strategico 2019-2021. È opportuno però precisare che si tratta di uno sviluppo suddiviso per ambiti strategici solo per comodità espositiva, **in quanto risultano evidenti le connessioni di interdipendenza e complementarietà che avvengono a sistema ciascuno degli argomenti trattati con tutti gli altri.**



Figura 1 - Interazione tra Ambiti strategici e Aree di intervento strategiche trasversali



2 LA VISIONE E LA MISSIONE

L'Ateneo di Parma, come riportato sul nostro sito *web*¹, si prefigge la seguente **missione**:

Promuoviamo la creazione, il trasferimento e il progresso della conoscenza per rispondere ai bisogni di alta formazione e di ricerca della Società, sostenendone l'apertura anche a livello internazionale.

I **nostri valori** possono essere così riassunti:

- *Siamo una comunità di persone che pone al centro della propria azione il rispetto reciproco e la promozione delle potenzialità di ogni sua componente: studenti, docenti, ricercatori, personale tecnico e amministrativo.*
- *Siamo una comunità scientifica dalle antiche origini, formata da docenti e ricercatori e siamo parte integrante della comunità scientifica internazionale. Siamo una comunità indipendente, aperta e proiettata nel mondo e verso il futuro.*
- *Siamo un luogo di studio e di sviluppo degli individui. Abbiamo l'obiettivo di accompagnare e sostenere ogni studente a mettere a frutto le proprie potenzialità e a sviluppare la propria personalità.*
- *Siamo un luogo di progresso del sapere scientifico, e mettiamo a disposizione della collettività le conoscenze di base e gli strumenti operativi, per contribuire al progresso e al benessere della Società.*

La nostra visione

L'Università degli Studi di Parma è un luogo privilegiato di alta formazione e di progresso della conoscenza e ha l'obiettivo di concorrere allo sviluppo della Società attraverso la promozione culturale e civile delle persone e l'elaborazione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della solidarietà internazionale e della salvaguardia dell'ambiente².

L'Ateneo di Parma è un Ateneo pubblico, generalista (multidisciplinare) e a vocazione internazionale, focalizzato su aree qualitativamente rilevanti per l'attrattività e la sostenibilità della loro offerta formativa. L'Università presta particolare attenzione ai servizi agli studenti, all'ingresso nel mondo del lavoro dei propri laureati, ai temi dello sviluppo sostenibile³.

Tali fini sono perseguiti attraverso **un'attività didattica** ampia e in grado di promuovere la cultura, il sapere scientifico e l'acquisizione di nuove competenze; attenta a promuovere **l'internazionalizzazione**, attraverso una accresciuta penetrazione nelle reti internazionali della ricerca e della formazione superiore; **un'attività di ricerca** in grado di contribuire al progresso delle

¹ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/la-nostra-missione-e-i-nostri-valori>

² Come da Statuto dell'Ateneo (<https://www.unipr.it/ateneo/albo-online/statuto>)

³ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/la-nostra-missione-e-i-nostri-valori>



conoscenze, e svolta in un ambiente permeato dalla tensione all'innovazione; un costante dialogo con la Società, partner prioritario per lo sviluppo economico-sociale che si realizza in virtù del trasferimento delle conoscenze all'esterno dell'ambito universitario (**terza missione**).

Svolgendo la propria attività didattica e scientifica, con persistente attenzione alle istanze del tessuto sociale, produttivo e imprenditoriale nazionale e internazionale, l'Università di Parma mantiene una tensione costante all'innovazione e al miglioramento, favorendo il cammino verso una cultura della qualità e del risultato attraverso la partecipazione attiva di tutte le parti interessate, la crescita del senso di appartenenza all'Istituzione dell'intera comunità accademica e la piena valorizzazione del "capitale umano".

In particolare, le **Politiche della Qualità dell'Ateneo di Parma**⁴ adottate recentemente hanno quale primo obiettivo quello di declinare questi principi generali in modo da garantire e migliorare la qualità e l'efficacia dei processi didattici, dell'attività di ricerca e dei servizi di supporto offerti, orientandoli al perseguimento degli obiettivi istituzionali che prevedono trasparenza, condivisione, una partecipazione attiva di tutta la comunità accademica nei processi di assicurazione e miglioramento della qualità, nonché la cultura dell'autovalutazione e dell'approccio critico nella gestione dei processi che contribuiscono alla qualità stessa e al successo dell'azione universitaria.

L'attuazione di tali politiche non può che avvenire attraverso il coinvolgimento di tutto il corpo docente, del personale tecnico amministrativo e degli studenti in un'azione sinergica e performante. Proprio gli studenti sono al centro dell'azione svolta dall'Ateneo in ambito formativo: uno studente che è seguito in modo continuo e attento fin dai primi momenti di contatto con l'Istituzione, dalle attività di orientamento fino al completamento del percorso formativo e anche successivamente al suo inserimento nel mondo del lavoro. Per favorire tale processo, è necessario assicurare la partecipazione rappresentativa degli studenti in tutti i principali organi che regolano l'attività accademica, oltre che organizzare e svolgere indagini periodiche volte a raccogliere e ad analizzare le loro opinioni su tutti i più importanti aspetti del processo formativo e nei momenti più significativi della loro carriera universitaria, dalla valutazione della didattica impartita nei singoli insegnamenti, alla valutazione delle modalità di svolgimento delle prove d'esame, dalla valutazione dell'esperienza universitaria complessiva a quella della qualità dei servizi di supporto erogati, avendo cura di dar seguito ai suggerimenti e alle indicazioni che emergono da tali rilevazioni in un costante processo di autovalutazione e miglioramento continuo.

In tale ottica, quindi, l'Università di Parma promuove l'assicurazione e il miglioramento continuo della qualità in tutti gli ambiti di attività attraverso i quali attua e sviluppa la propria missione. Per questo l'Ateneo ha predisposto un **Sistema di gestione dell'assicurazione della qualità della didattica**⁵ e un **Sistema di gestione dell'assicurazione della qualità della ricerca e terza missione**⁶, ispirati alle migliori pratiche a livello nazionale ed internazionale, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi formativi, delle attività di ricerca scientifica e terza missione, nonché della gestione delle risorse.

⁴ <https://www.unipr.it/node/9894>

⁵ <https://www.unipr.it/node/17458>

⁶ https://www.unipr.it/www.unipr.it/AQ/architetturaAQ/documenti_ricerca



L'Università di Parma, tenuto conto dell'alto valore culturale, umano, etico e scientifico del tema della **sostenibilità**, come espresso nello Statuto (art.1, comma 9), è consapevole del rilevante contributo che il mondo universitario deve dare ad uno sviluppo sostenibile della Società e, pertanto, intende proseguire, nel Piano Strategico 2019-2021, quanto già iniziato nel precedente triennio 2016-2018. I principi che hanno ispirato le azioni dell'Ateneo di Parma nell'ambito della sostenibilità si sono rifatti ai 17 obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, che costituiscono un piano d'azione innovativo ed integrato a favore delle Persone, della Pace, del Pianeta, della Prosperità, delle Partnership.

L'importanza del perseguimento degli obiettivi di sostenibilità da parte del mondo accademico è ormai riconosciuta anche a livello internazionale: il sistema di valutazione del ranking mondiale delle università THE (*Times Higher Education*) ha infatti inserito gli obiettivi dell'Agenda 2030 tra i parametri di valutazione a partire dal 2019.

Le tematiche di sostenibilità che maggiormente interessano e rappresentano una sfida per l'Ateneo e il suo territorio includono: cibo e agricoltura, mobilità e trasporti, urbanistica, sistemi di gestione ambientale ed energia, gestione dei rifiuti e delle risorse idriche, cambiamento climatico, nuovi paradigmi economici (economie circolari e *sharing economy*), responsabilità sociale di impresa.

L'Università di Parma fa parte, inoltre, del Comitato di coordinamento nazionale della rete Italiana degli Atenei per lo Sviluppo Sostenibile (RUS). Questa collaborazione si è tradotta in una serie di azioni che hanno permesso la diffusione del concetto di sostenibilità attraverso il rafforzamento della didattica e della ricerca e la promozione di buone pratiche di sostenibilità sia all'interno che all'esterno dell'Ateneo nell'ambito della Terza Missione. I risultati saranno presentati nel 2019 in un bilancio di sostenibilità che coniugherà la dimensione economica con quella sociale e ambientale dell'Ateneo.

La strategia di sostenibilità di Ateneo ha offerto indirizzi per valorizzare il patrimonio multidisciplinare presente in Ateneo. Presso l'Ateneo sono attivi il Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale e i corsi di studio inerenti alla sostenibilità, quali le Lauree triennali in "*Food system: management, sustainability and technologies*" (Classe L-18) e "*Architettura, Rigenerazione e Sostenibilità*" (Classe L-17).

È stato anche approvato il corso di Laurea magistrale "*Architettura e città sostenibili*" (Classe LM4) e proposta l'istituzione del corso di Laurea in "*Produzioni animali innovative e sostenibili*" (Classe LM-86).

Azioni riconducibili ai temi della sostenibilità ambientale, energetica ed economica sono state sviluppate anche all'interno di specifici progetti condotti dal Centro Interdipartimentale per l'Energia e l'Ambiente (CIDEA), dal Centro Universitario per la Cooperazione Universitaria (CUCI), dal Centro Italiano di Ricerca ed Educazione Ambientale (CIREA) dal Centro universitario di Bioetica (UCB), dal Laboratorio di ricerca sulla Responsabilità Sociale delle Imprese (LABRSI) nell'ambito del quale i temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale sono studiati con un particolare riferimento al mondo delle imprese.

Nell'ambito del festival dello Sviluppo Sostenibile organizzato in collaborazione con ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), sono state condivise e divulgate con il territorio, i cittadini, la pubblica amministrazione e il mondo dell'impresa le attività condotte e sviluppate dall'Ateneo relativamente a questa importante tematica.



In sede di programmazione strategica 2019-2021 l'Università di Parma intende continuare a declinare i propri obiettivi in termini di supporto alla sostenibilità in linea con quanto previsto dall'Agenda 2030 e coinvolgendo trasversalmente ambiti e aree strategiche.

Rafforzando le attività intraprese, il nuovo Gruppo di lavoro "Ateneo sostenibile", costituito con D.R.D. 250/2018 del 5/02/2018, si confronterà con i Pro Rettori e i diversi interlocutori, al fine di sviluppare gli obiettivi individuati.

Le attività riguarderanno l'efficientamento energetico e idrico, il trattamento dei rifiuti, la mobilità sostenibile collegata al diritto allo studio, all'innovazione didattica, al miglioramento del proprio posizionamento nel ranking di valutazione. L'implementazione delle attività sostenibili e delle pratiche virtuose, sia all'interno che all'esterno dell'Ateneo avverrà nelle seguenti macro aree: Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione e si articolerà nei seguenti obiettivi:

1. Rafforzamento della Ricerca e della Didattica su tematiche legate al concetto di sostenibilità nelle sue varie accezioni ambientali, economiche, sociali e tecnologiche al fine di creare una nuova mentalità rivolta allo sviluppo sostenibile.
2. Valorizzazione etica, sociale ed industriale dei risultati della Ricerca nell'ottica della Terza Missione.
3. Potenziamento dell'Internazionalizzazione.
4. Promozione di buone pratiche di sostenibilità all'interno ed all'esterno dell'Ateneo con il coinvolgimento degli studenti.



3 IL PROCESSO DI REDAZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO

La redazione del Piano Strategico di Ateneo, che parte della Politiche di qualità dell'Ateneo per declinarle in obiettivi e azioni strategiche, ha visto la partecipazione di molti attori che sono stati coinvolti dal Rettore per valorizzare le competenze e per far emergere e sviluppare le potenzialità di tutte le strutture dell'Ateneo. In particolare il processo di redazione e comunicazione del Piano Strategico può essere suddiviso in tre fasi.

Nella prima fase, da novembre 2017 a febbraio 2018, il Rettore, insediatosi il 1 Novembre 2017, ha coinvolto i Direttori di Dipartimento per far redigere loro un documento dipartimentale che evidenziasse il posizionamento di ciascun Dipartimento nel contesto socio-culturale territoriale, nell'ambito della ricerca e in quello della didattica, individuandone punti di forza e di debolezza. Tale attività di riflessione e autovalutazione è stata particolarmente significativa tenendo presente che, a seguito della revisione statutaria e della razionalizzazione dei Dipartimenti da 18 a 9 (modifiche entrate in vigore dal 1 gennaio 2017) le strutture, dopo un iniziale assestamento regolamentare e amministrativo, hanno così affrontato tutti gli aspetti legati alla compresenza di settori scientifico disciplinari diversi e molteplici con tutti i risvolti in ambito di didattica e ricerca ad essa collegati.

Il percorso è stato accompagnato con incontri presso le singole strutture a cui hanno partecipato il Rettore, i Pro Rettori, il Direttore Generale e i Dirigenti, in momenti dedicati a ciascun Direttore e successivamente al Dipartimento. In questi incontri, in cui il Rettore e i Pro Rettori hanno presentato le loro politiche per la realizzazione della qualità dell'Ateneo, si è data la possibilità a tutti i presenti, docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti, di proporre le proprie osservazioni critiche e le proposte di miglioramento⁷.

A seguito di questa prima fase, da marzo a ottobre 2018, si è proceduto alla redazione del documento di programmazione strategica di Ateneo, frutto di un intenso lavoro sinergico che ha coinvolto i vertici politici e gestionali dell'Ateneo, il Presidio della Qualità, il Nucleo di Valutazione, i rappresentanti dei Direttori di Dipartimento, nonché i rappresentanti della componente studentesca, quali principali attori del percorso indirizzato al miglioramento della qualità dell'Ateneo, che vede parte attiva le strutture dipartimentali e che coinvolge gli studenti quali interlocutori principali dell'Istituzione.

La predisposizione del documento, infatti, è stata affidata alla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità⁸, istituita con DRD. n. 249/2018 del 5 febbraio 2018, costituita dal Rettore per dare continuità alla consolidata esperienza nell'affrontare le tematiche di pianificazione strategica e di gestione del ciclo della performance elaborate precedentemente dalla Commissione Monitoraggio, Valutazione e Qualità, la cui composizione è stata integrata con le componenti precite. Si è ritenuto di proseguire con tale modalità in un'ottica di integrazione fra componente accademica e componente gestionale, avviata già dal 2011, in modo da facilitare l'interazione e la sinergia fra le varie componenti, modalità che è stata individuata quale *best practice* dall'Agenzia

⁷ Il calendario degli incontri con il link al quale reperire i verbali delle riunioni è riportato in Allegato 1.

⁸ <https://www.unipr.it/node/20160>



Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), nel rapporto specifico di valutazione al Piano Integrato 2016 dell'Ateneo di Parma (Feedback al Piano integrato 2016⁹).

Il documento fa propria l'esperienza avviata nel 2013 dall'allora Rettore per il triennio 2013-2015¹⁰, successivamente ripresa con il Piano Strategico 2016-2018, approvato a dicembre 2015¹¹. Quest'ultimo, attualmente vigente, è stato integrato, a dicembre 2016, con gli obiettivi di Programmazione Triennale, ai sensi del DM 635 del 8 agosto 2016¹² - Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati, con l'inserimento dei progetti di programmazione triennale 2016-2018¹³.

Per il nuovo ciclo di pianificazione strategica, lo sforzo che l'Ateneo ha compiuto è stato quello di proseguire e rafforzare il percorso avviato in ottica di sempre maggiore integrazione, razionalizzazione e semplificazione pur andando a segnare alcune discontinuità metodologiche:

- per migliorare l'efficacia delle azioni proposte e poterle costantemente monitorare, il Piano Strategico è stato articolato in obiettivi strategici e sono state definite le azioni per il loro perseguimento, le responsabilità, gli indicatori e i target di risultato e temporali;
- nella definizione degli **ambiti strategici per il prossimo triennio 2019-2021**¹⁴ si è tenuto conto del loro ruolo nel perseguire la visione di Ateneo rimanendo inteso che tutte le Aree devono comunque concorrere, per quanto di loro competenza, al raggiungimento dei risultati prefissati.

La Commissione Pianificazione, Performance e Qualità ha dapprima sviluppato una dettagliata analisi SWOT (punti di forza - *Strengths*, debolezza - *Weaknesses*, opportunità - *Opportunities* e minacce - *Threats*) e poi il Rettore, i Pro Rettori, il Direttore Generale e i Dirigenti, ciascuno per le proprie responsabilità e competenze, hanno elaborato e sviluppato il documento. Il percorso seguito è stato finalizzato ad avere un riscontro oggettivo, già nel documento di programmazione strategica, dei legami concettuali e operativi tra pianificazione strategica e gestionale, rafforzando fortemente il legame con la sostenibilità economico-finanziaria.

Infine nella terza fase, indicativamente da ottobre a novembre 2018, il Piano Strategico è presentato in maniera capillare a tutte le componenti dell'Ateneo e ai Direttori di Dipartimento in modo che questi possano definire un loro piano triennale coerente con gli obiettivi strategici di Ateneo.

Nello specifico, è previsto un articolato piano di comunicazione del Piano Strategico 2019-2021, al fine di pervenire alla massima divulgazione e condivisione del documento con i diversi stakeholder. Sono pertanto previste le seguenti azioni: predisposizione della versione cartacea integrale del Piano Strategico con impostazione grafica coordinata/Corporate identity; pubblicazione sul sito web

⁹https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/24-07-2018/feedback_al_piano_integrato_2016-2018_1.pdf

¹⁰ <https://www.unipr.it/node/9215>

¹¹ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/14-01-2016/piano_strategico-12_01_16.pdf

¹² https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/22-12-2016/pro3_2016_2018_20_12_-_complessiva.pdf

¹³ Per un'analisi delle attività di valutazione e monitoraggio dei progetti PRO3 si veda:

<https://elly.proform.unipr.it/2018/course/view.php?id=92>

¹⁴ Approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 aprile 2018 con delibera CDA/24-04-2018/123.



istituzionale di Ateneo¹⁵ e sui 9 siti dei Dipartimenti; evento di presentazione del Piano Strategico rivolto alle autorità interne dell'Ateneo, al personale e agli studenti; conferenza stampa rivolta alle autorità e agli stakeholder esterni; comunicazione via email del Rettore con link al Piano Strategico tramite le 4 liste del personale docente e tecnico-amministrativo e la lista degli studenti; azione di diffusione tramite ufficio stampa, prodotti di infografica per il web e tramite i social media.

¹⁵ <https://www.unipr.it/node/23186>



4 L'UNIVERSITÀ DI PARMA OGGI

L'Università di Parma è un Ateneo statale di **tradizione millenaria** che conta **circa 26.000 studenti** (più del 47% degli immatricolati dell'a.a. 2017/2018 provenienti da fuori regione) e circa 1.800 dipendenti, tra docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

Quale Ateneo “generalista” presenta un’ampia offerta formativa, articolata in 39 corsi di laurea, 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico e 41 corsi di laurea magistrali (di cui due erogati interamente in lingua inglese) cui si aggiungono numerosi corsi di Master, Scuole di specializzazione, Dottorati di Ricerca e Corsi di perfezionamento.

4.1 RIORGANIZZAZIONE STATUTARIA, REVISIONE ORGANIZZATIVA E DIPARTIMENTALE

Nello scorso triennio, a seguito della revisione statutaria, l’Ateneo è stato interessato da un processo di riorganizzazione, entrato a regime il 1° gennaio 2017, finalizzato al rinnovamento e alla razionalizzazione sia nelle strutture amministrative centrali che dei Dipartimenti.

Le “Linee generali di organizzazione dell’Ateneo”¹⁶ definiscono l’articolazione delle strutture apicali e disciplinano le tipologie degli incarichi per il personale tecnico e amministrativo che sono poi declinate nel Funzionigramma di Ateneo¹⁷ in cui sono definiti ruoli e responsabilità.

Attualmente l’Ateneo è strutturato in 9 Dipartimenti¹⁸:

- **Dipartimento di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali.** Nato dalla fusione dei precedenti Dipartimenti di Antichistica, Lingue, Educazione, Filosofia (A.L.E.F.) e di Lettere, Arti, Storia e Società (L.A.S.S.), sorti nel 2012 dalla Facoltà di Lettere e Filosofia.
- **Dipartimento di Giurisprudenza, Studi Politici e Internazionali.** La Facoltà di Giurisprudenza, dapprima articolata in Istituti indi in Dipartimenti, dal 25 luglio 2012, in ottemperanza alla riforma universitaria, è stata trasformata in Dipartimento di Giurisprudenza.
- **Dipartimento di Ingegneria e Architettura.** Nasce dalla fusione dei precedenti Dipartimenti di Ingegneria Civile, dell’Ambiente, del Territorio e Architettura – DICATeA, di Ingegneria Industriale e di Ingegneria dell’Informazione.
- **Dipartimento di Medicina e Chirurgia.** L’attuale Dipartimento di Medicina e Chirurgia prende vita dalla fusione dei precedenti quattro Dipartimenti di Medicina Clinica e Sperimentale, Neuroscienze, Scienze Biomediche, Biotecnologiche e Traslazionali - S.Bi.Bi.T. e Scienze Chirurgiche che costituiscono attualmente le quattro Unità dipartimentali.
- **Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale.** Dalla fusione dei precedenti Dipartimenti di Chimica, Bioscienze e Scienze della terra, sorge l’attuale Dipartimento in un quadro armonico e sinergico.
- **Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco.** È nato dalla fusione dei Dipartimenti di Scienze degli Alimenti e di Farmacia.

¹⁶ <http://www.unipr.it/node/10044>

¹⁷ <https://www.unipr.it/node/15023>

¹⁸ <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/i-dipartimenti>



- **Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali.** La Facoltà di Economia e Commercio inizia la sua attività nell'anno accademico 1954/1955 articolandosi in Istituti che confluiscono nei Dipartimenti ad indirizzo economico aziendalistico a seguito della “riforma dipartimentale”. Da gennaio 2017 acquisisce la denominazione di Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali.
- **Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche.** Il Dipartimento si compone di due Unità: l'Unità di Fisica, e l'Unità di Matematica e Informatica, ospitate in due plessi separati del Campus di Scienze e Tecnologie.
 - **Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie.** Nel 1845 riaprirono le Scuole Medico-Chirurgiche Veterinarie o Scuola di Veterinaria, tuttora operante, dopo la sua trasformazione, prima in Istituto Superiore di Veterinaria, poi in Facoltà di Medicina Veterinaria dell'Università degli Studi ed infine in Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie.

4.2 LA DIDATTICA

L'Università di Parma da sempre pone particolare attenzione alla figura dello studente e alla qualità della formazione. L'impegno profuso per rafforzare continuamente gli strumenti tesi a migliorare le condizioni di accoglienza dei nostri studenti e a rendere sempre più efficaci i processi educativi e formativi è rilevante e coinvolge tutte le componenti dell'Ateneo: docenti, ricercatori e personale amministrativo e tecnico. L'organizzazione della didattica nell'Ateneo, coordinata a livello centrale dalla Unità Organizzativa Progettazione Didattica e Assicurazione della Qualità, che fa capo all'Area Dirigenziale Didattica e Servizi agli Studenti, si raccorda con i Manager Didattici dei Dipartimenti al fine di assicurare l'ottimale e condivisa organizzazione di tutti i processi a sostegno dei percorsi formativi. Tale attività di coordinamento, formazione e raccordo ha ottenuto diversi importanti riconoscimenti tra cui il premio “*Gear of Quality 2017*” conferito dal Coordinamento organizzativo nazionale dei manager didattici per la qualità (MQDNext) e il premio, con segnalazione di eccellenza, “*Filippo Basile 2018*” per la Formazione nella P.A. per la sezione “Reti Formative” - progetto “Officina del management didattico per la qualità dei corsi di studio dell'Università di Parma: un percorso di formazione continua orientato all'apprendimento organizzativo (Learning Organization)”.

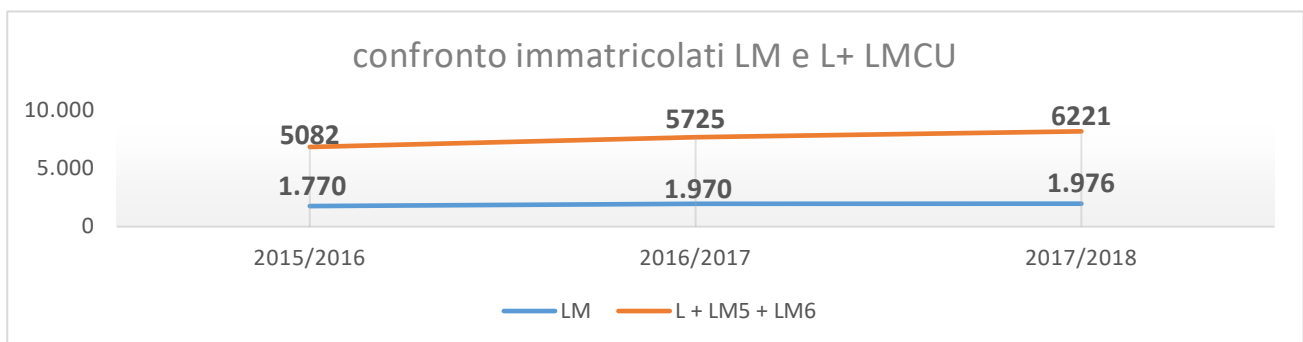
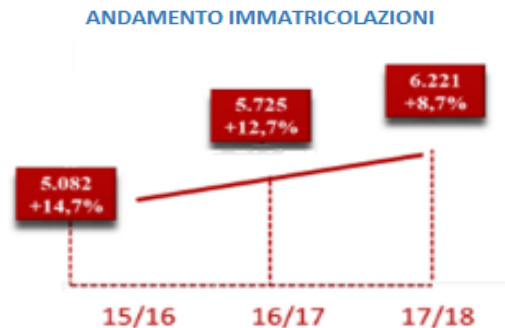
La qualità della didattica e della formazione dell'Ateneo di Parma è pubblicamente riconosciuta dal posizionamento in importanti ranking sia a livello nazionale che internazionale.

La nuova edizione della Classifica Censis delle Università italiane, pubblicata nel luglio 2018 è divenuta ormai un appuntamento annuale a supporto dell'orientamento di migliaia di studenti desiderosi di intraprendere la carriera universitaria, conferma l'Università di Parma alla terza posizione nella graduatoria dei grandi atenei, con un punteggio pari a 90,6, consolidandone la **reputazione** a livello nazionale.

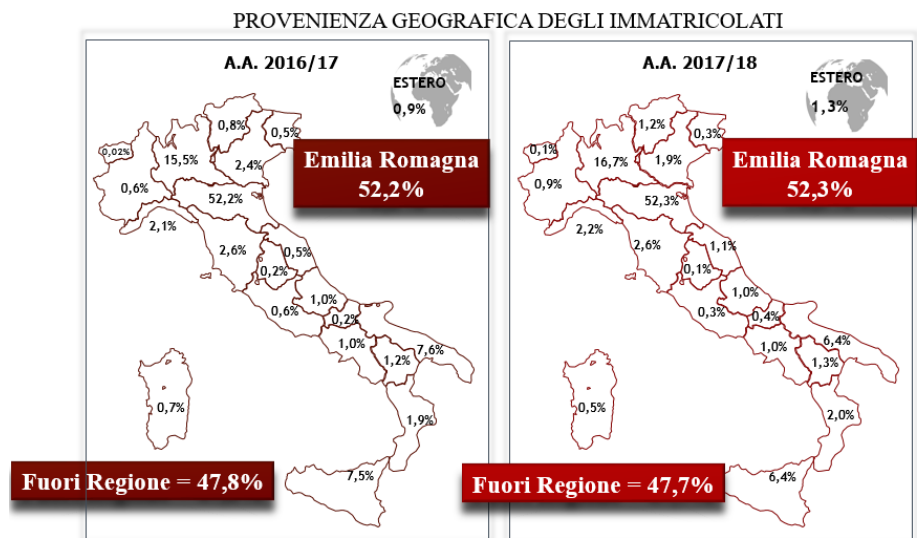
A livello internazionale è invece da segnalare il posizionamento nel “The Times Higher Education – Europe Teaching Rankings 2018” dove il nostro Ateneo è al sesto posto tra gli Atenei italiani dell'autorevole graduatoria. Infine, un ulteriore dato di prestigio, proviene dall'University Report 2018, realizzato dall'Osservatorio JobPricing in collaborazione con Spring Professional, che colloca l'Ateneo al quarto posto in Italia per la retribuzione media dei laureati nel primo decennio dal

conseguimento del titolo. Parma è la prima tra le università statali, preceduta solo da tre atenei privati: la Cattolica di Milano, la Bocconi e la LUISS.

L'impegno dedicato dall'Ateneo all'orientamento in entrata, i risultati conseguiti nei ranking nazionali e internazionali nonché l'attenzione ai bisogni formativi del territorio, hanno fatto sì che i segnali di ripresa delle **immatricolazioni** universitarie a livello nazionale si siano amplificati presso l'Ateneo parmense anche per l'anno accademico 2017/2018. Infatti, il trend in crescita delle immatricolazioni a livello nazionale (2% per l'a.a. 2015/2016; 5.3% per l'a.a. 2016/17 - dati MIUR) vede l'Ateneo parmense registrare, nello stesso periodo, percentuali in aumento rispettivamente del 14.7 e 12.7%, di gran lunga superiori alla media nazionale. Alla data del 30 novembre 2017, i nuovi immatricolati ai corsi di studio triennali e magistrali a ciclo unico sono stati 6.221, con un aumento di 496 matricole (+8.7%) rispetto alla stessa data dell'anno precedente. Ovviamente, questo trend di crescita non è uniformemente distribuito tra i diversi ambiti disciplinari e non è stato altrettanto significativo per le Lauree Magistrali.



La forte attrattività da fuori Parma e provincia, oltre che dalla regione, resta una peculiarità dell'Ateneo: le matricole residenti a Parma e provincia rappresentano, infatti, solo il 31.7% del totale, mentre quelle che risiedono nelle altre province della Regione Emilia-Romagna sono il 20.6%. Il restante 47.7% del totale delle matricole proviene da fuori Regione. In particolare, risultano in aumento le matricole provenienti da regioni del Nord Italia (23.3% contro il 21.9% del 2016/17) mentre rimane sostanzialmente stabile il totale di matricole residenti nell'area Centro-Sud e Isole, che rappresenta, per il nostro Ateneo, uno storico e consolidato importante bacino d'utenza (23.2%), con provenienze soprattutto da Sicilia e Puglia.



A fronte di questo quadro, l'Università di Parma ha intensificato le attività di **orientamento**¹⁹ anche tramite la partecipazione a giornate di informazione su tutto il territorio nazionale e l'organizzazione di Open Day e Info Day. Nel 2018 i visitatori nelle quattro giornate di eventi dedicati sono stati complessivamente 7.700 oltre a 3.500 utenti che hanno assistito alle presentazioni dei corsi di laurea tramite le dirette streaming sul canale YouTube UNIPR.

L'incremento dell'attrattività registrata nell'ultimo triennio è anche correlato all'importante processo di **riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa** avviato a partire dall'a.a. 2016/2017, processo che si è inserito in un contesto in cui il confronto costante con il mondo del lavoro, sia a livello territoriale che nazionale e internazionale, assume per l'Università di Parma un ruolo centrale; di particolare rilievo è il successo registrato dai nuovi corsi di laurea fortemente innovativi e interdisciplinari (Food System: Management, Sustainability and Technologies della classe L-18; Comunicazione e Media Contemporanei per le Industrie Creative della classe L-20; Ingegneria dei Sistemi Informativi della classe L-8). Questi nuovi corsi di studio sono stati progettati a seguito di un'attenta analisi delle esigenze e delle potenzialità di sviluppo dei settori di riferimento e hanno registrato un'ottima attrattività.

Anche la partecipazione dell'Università di Parma (a.a. 2017/2018) al progetto regionale della Motorvehicle University of Emilia-Romagna (MUNER) ha consentito di ampliare ulteriormente l'offerta formativa sia a livello di Lauree Magistrali, sia di Dottorato di Ricerca a partire dal XXXIV Ciclo. Per l'a.a. 2018/2019 l'offerta formativa si è ulteriormente ampliata con il Corso di Laurea Magistrale in Sistemi Alimentari di Qualità e della Gastronomia, un corso interclasse tra LM-77 e

¹⁹ https://www.unipr.it/orientamento_in_ingresso



LM/GASTR, e con il Corso di Laurea Magistrale Internazionale Inter-ateneo Food sciences for innovation and authenticity che vede come capofila la Libera Università di Bolzano, LM-70.

Grazie alle **politiche di internazionalizzazione**, anche il dato delle immatricolazioni di studenti stranieri è interessato da un positivo incremento: l'1.3% rispetto allo 0.9% dell'a.a. 2016/2017. Programmi di scambi internazionali e borse di studio dedicate sono a disposizione di tutti gli studenti per offrire a ogni corso di studi un respiro internazionale: più di 500 studenti scelgono ogni anno di intraprendere un'esperienza di studio in atenei stranieri e più di 300 vengono accolti nel nostro Ateneo grazie al programma Erasmus Plus²⁰. Oltre a questo, ogni anno, l'Ateneo emana un proprio bando "Overworld" che prevede l'erogazione di contributi alla mobilità verso Atenei extra-europei²¹.

A partire dall'a.a. 2015/2016, l'Università di Parma ha introdotto anche uno specifico regolamento che individua e disciplina la condizione di **studente impegnato a tempo parziale** nelle attività didattiche dei corsi di laurea e di laurea magistrale. Questo consente a ciascun studente, all'atto dell'immatricolazione o durante gli anni accademici successivi di iscrizione, di concordare un percorso formativo con un numero di crediti formativi universitari pari al 50% di quelli annualmente previsti.

La **cultura inclusiva** dell'Università di Parma si concreta anche attraverso una politica di supporto agli studenti appartenenti alle cosiddette fasce deboli, con Disturbi Specifici dell'Apprendimento – DSA e con Bisogni Educativi Speciali – BES, con l'obiettivo di individuare e progettare i sostegni necessari per svolgere in modo efficace le attività didattiche. Queste attività sono coordinate dal Servizio per studenti e studentesse disabili e fasce deboli, "Le Eli-Che"²², che opera all'interno della U.O. Contributi, Diritto allo Studio e Benessere Studentesco e la loro efficacia è sottolineata dall'incremento degli studenti immatricolati appartenenti alle cosiddette fasce deboli pari al 36% nell'ultimo anno.

L'attenzione alla formazione della persona, non solo in quanto studente, ha portato l'Ateneo di Parma, a partire dall'a.a. 2017/2018, a riconoscere, tramite l'emanazione di uno specifico regolamento, **crediti formativi (CFU) per le attività di libera partecipazione**²³, ovvero attività svolte in ambito sportivo, culturale e sociale, riaffermando così il ruolo complementare delle competenze trasversali nell'ampio contesto educativo universitario. Anche le esperienze dei Laboratori di Partecipazione Sociale e del progetto "Servizio Civile Universale", prevedendo anch'esse l'acquisizione di CFU, si inseriscono in questo percorso. L'attenzione allo sport viene inoltre riaffermata anche attraverso ulteriori azioni quali ad esempio il "Tutorato per gli studenti atleti di alto livello"²⁴ e il progetto "UNIPR Formazione e Sport"²⁵, svolto in collaborazione con il CUS Parma²⁶.

²⁰ http://www.unipr.it/erasmusplus_sms_out_2018_2019

²¹ <http://www.unipr.it/overworld20182019>

²² www.dis-abile.unipr.it

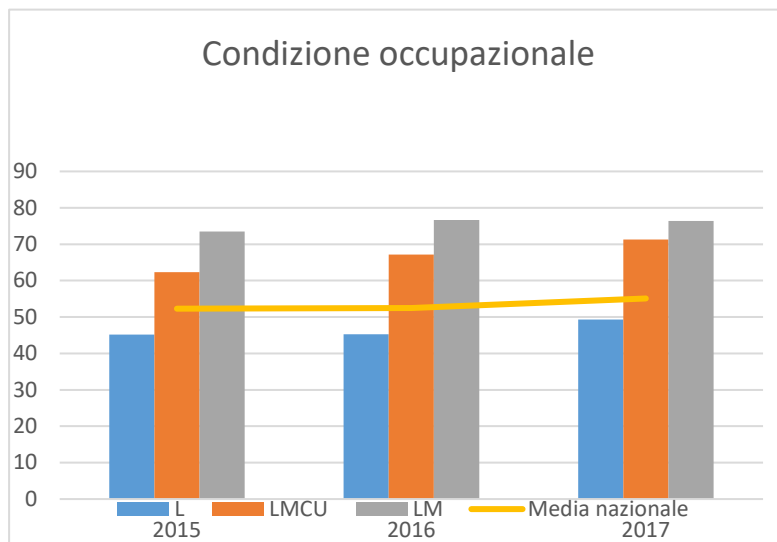
²³ <https://www.unipr.it/didattica/info-amministrative/crediti-attivit -sportive-culturali-artistiche-e-sociali>

²⁴ <https://www.unipr.it/formazione-e-sport/tutorato>

²⁵ <https://www.unipr.it/formazione-sport>

²⁶ <https://cusparma.it/>

Intense sono anche le **attività di orientamento in uscita**²⁷ rivolte agli studenti che ogni anno si laureano nella nostra Università (circa 4500 studenti, tra lauree triennali e magistrali). Tra queste è da segnalare l'organizzazione del Job Day di Ateneo a cui si registra un numero crescente di aziende partecipanti.



I dati della XX Indagine AlmaLaurea sulla **condizione occupazionale dei laureati**, evidenziano, a distanza di un anno dalla laurea, un tasso di occupazione, in coerenza con la definizione ISTAT di forze lavoro, pari al 49.3% per i laureati di primo livello, del 76.4% per i laureati Magistrali e del 71.3% per i laureati di Corsi Magistrali a Ciclo Unico. Il trend del tasso di occupazione per tutte le tipologie di corso registra una crescita rispetto alla XIX indagine, caratterizzata anch'essa da valori ampiamente

superiori a quelli medi registrati a livello nazionale.

Con riferimento all'Area Dirigenziale Didattica è necessario anche richiamare il lavoro di **monitoraggio** delle carriere studenti la cui implementazione è stata stimolata dalle programmazioni triennali 2013-2015 e 2016-2018, anche grazie agli sforzi sinergici della U.O. Controllo di Gestione e della U.O. Carriere e Servizi agli Studenti. Tale attività si configura infatti come fondamentale sia ai fini di mettere in atto azioni correttive a supporto degli studenti, sia per l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), sulla cui definizione la *performance* della didattica gioca un peso determinante.

L'Ateneo dedica inoltre una particolare attenzione anche alla formazione degli insegnanti²⁸ di ogni ordine e grado e ai futuri docenti, erogata in varie modalità e con diverse linee di intervento.

Per quanto riguarda il terzo livello di formazione, l'Ateneo di Parma ha una tradizione consolidata.

In relazione ai percorsi di Dottorato di Ricerca si segnala la costante crescita non solo del numero dei percorsi formativi, ma anche del numero di borse di dottorato comprese quelle supportate da enti e aziende esterne. Per il 34° ciclo sono stati banditi 156 posti di dottorato, di cui 145 coperti da borsa dall'Ateneo, a seguito di un notevole impegno non solo economico, ma anche di sensibilizzazione e coinvolgimento delle varie realtà che operano sul territorio. Infatti, 84 borse sono state finanziate dall'Ateneo sia direttamente (45 su fondi ministeriali stanziati su base premiale, 19 su fondi di Ateneo dedicati) che in cofinanziamento con il contributo fondamentale della Fondazione Cariparma, mentre 20 borse sono frutto di convenzioni con altri atenei o enti di ricerca.

²⁷ <https://www.unipr.it/placement>

²⁸ <http://elly.scuola.unipr.it/2016/>



Le rimanenti borse sono frutto del lavoro capillare dei vari collegi dei docenti che attraverso una progettualità significativa, in termini di qualità e attrattività, sono riusciti a finanziare borse non solo su propri fondi di ricerca (14), ma anche su fondi regionali (11) ed europei (5). Estremamente importante è risultato il coinvolgimento del mondo aziendale che ha portato al finanziamento di ulteriori 10 specifici progetti di dottorato, nonché di 7 dottorati industriali e di un dottorato in alto apprendistato.

4.3 LA RICERCA

La ricerca è uno dei tre pilastri fondamentali di ogni Università. A Parma la ricerca viene condotta in tutti i nove Dipartimenti e nei centri di ricerca interdipartimentali, sette dei quali inclusi nella Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna²⁹.

Negli ultimi cinque anni, la produzione scientifica annuale dell'Università di Parma si è andata attestando sui 1500-1700 articoli in riviste scientifiche, 350-500 articoli e/o capitoli in volumi, 50-80 monografie, con fluttuazioni relativamente piccole.

Complessivamente questi dati sono da considerarsi positivi in relazione ad un corpo docente medio nel periodo di circa 880 unità, con tendenza al calo dovuto a pensionamenti e mancanza di turnover. Il dato più positivo non riguarda tuttavia il numero assoluto di lavori pubblicati, bensì la costante crescita in termini di qualità, testimoniata, per i settori bibliometrici, dal numero di articoli nel top 10% dei più citati a livello internazionale, passati da 215 nel 2013, a 236 nel 2015, a 358 nel 2017. In generale, per tutti i Dipartimenti, nell'ultimo anno oltre un quinto degli articoli figurano nella classifica top 10% più citati.

Lo stesso positivo trend vale per il Field-Weighted Citation Impact (FWCI) che è superiore all'unità per tutti i Dipartimenti, e relative aree scientifiche, raggiungendo una punta di 3.7 nel 2017 per il Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche.

Inoltre i docenti dell'Ateneo di Parma prestano molta attenzione anche alla reputazione delle riviste su cui pubblicano, come testimoniato dal 60% circa di lavori pubblicati in riviste del primo quartile.

Da ultimo, si deve riscontrare un costante aumento dell'internazionalizzazione della ricerca della nostra Università: la percentuale di lavori con coautori esteri ha infatti toccato il 44%, rispetto al 38% circa del 2013.

Un'analisi più dettagliata dei risultati esposti sopra, compiuta dalla U.O. Monitoraggio delle attività di Ricerca e Terza Missione del nostro Ateneo, dimostra inoltre che i Dipartimenti e le aree scientifiche che sono risultate meno performanti alla VQR 2011-14 hanno preso in seria considerazione le criticità messe in luce dalla valutazione e hanno reagito conseguentemente e coerentemente. Questi dati sono incoraggianti in vista della prossima tornata di valutazione della qualità della ricerca, ma allo stesso tempo richiedono l'elaborazione di una nuova strategia per riuscire a consolidare, e possibilmente migliorare, i buon risultati raggiunti.

²⁹ <http://www.retealtatecnologia.it>



Negli ultimi anni si è assistito a una crescita progressiva della **reputazione** dell'Ateneo, con miglioramento del suo posizionamento in alcuni ranking internazionali. L'Università di Parma nel 2018 rientra nella classifica internazionale di Shanghai, nell'intervallo 401-500, un dato molto importante che indica la forte capacità di reazione dopo l'uscita dal ranking del 2017. Alcuni settori di ricerca hanno inoltre un posizionamento di assoluto rilievo secondo questa classifica: Scienze e tecnologie per l'alimentazione 76-100; Matematica 101-150; Ingegneria meccanica 151-200; Scienza e Tecnologia dei Materiali 301-400.

È da evidenziare che due ricercatori dell'Ateneo compaiono nella prestigiosa classifica "Highly Cited Researchers 2017" stilata da Thomson Reuters - Clarivate Analytics. Tali posizioni di spicco sono state conseguite da un professore ordinario di Analisi Matematica nell'area Mathematics e da un professore associato di Nutrizione Umana Applicata nell'Area Agricultural Sciences.

Nella medesima classifica, si è distinto anche un Professore Associato di Nutrizione Umana all'Università di Parma e direttore scientifico del NNEdPro Global Center for Nutrition and Health di Cambridge. Per le loro attività di ricerca e i meriti scientifici a livello internazionale, i tre docenti sono stati insigniti della prestigiosa onorificenza di Commendatore dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana per iniziativa del Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella.

Inoltre, a seguito di quanto disposto dalla Legge 232/2016 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019", il **Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale dell'Università di Parma (SCVSA)**, con un intenso lavoro di preparazione, è risultato selezionato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) tra i **180 Dipartimenti di eccellenza delle università** statali italiane.

Il Dipartimento, a seguito di tale brillante risultato, è assegnatario nel quinquennio 2018-2022 di un finanziamento ministeriale straordinario di nove milioni di euro. Il tema scientifico portante del progetto è lo studio dei sistemi complessi che si declina in importanti sfide d'innovazione legate alla centralità delle molecole nei sistemi biologici, nello sviluppo di nuovi materiali e dispositivi, nel rapporto fra i componenti viventi e non viventi del mondo naturale e degli ambienti. Il tema, per la connotazione scientifica propria del Dipartimento, si interseca naturalmente con quello della sostenibilità.

In un periodo di contrazione rilevante del finanziamento pubblico al sistema universitario, l'Ateneo ha saputo rispondere con notevole dinamismo e con una costante capacità di attrarre risorse, seppur in presenza di flessioni significative dei finanziamenti da programmi nazionali. Infatti, l'efficacia nella valorizzazione delle numerose sfaccettature della cultura multidisciplinare del nostro Ateneo si concreta nella capacità di attrarre risorse nell'ambito di progetti competitivi che fanno riferimento a svariate aree tematiche ed è testimoniata dal successo in ambito UE dove, nell'ambito del programma Horizon 2020, l'Ateneo ha visto finanziati 26 progetti per un totale di 8.473.246 di euro. Il rateo di successo nella progettualità europea è costante (8.2%), seppur inferiore alla media nazionale (12%), anche grazie ad azioni mirate di coordinamento e aggregazione e alla capacità dei nostri ricercatori di collaborare su temi di ricerca multidisciplinari³⁰. Seppur i finanziamenti ottenuti siano cospicui per i progetti finanziati, il numero di progetti presentati è

³⁰ <http://www.ricercainternazionale.miur.it/notizie/2011/horizon-2020.aspx>



sicuramente migliorabile. Troppo limitato, seppur significativo e qualificante, è il successo conseguito in ambito dei programmi ERC³¹.

In questi ultimi anni la valutazione della ricerca è diventata uno strumento strategico e di sempre maggior rilievo per la misurazione della qualità degli Atenei, incidendo in maniera rilevante sulla distribuzione delle risorse e sull'assegnazione dei punti organico da parte del Ministero. L'Ateneo, pertanto, coordina le attività a sostegno della ricerca e della qualità della ricerca attraverso la determinazione di linee d'indirizzo e indicazioni operative, nonché promuovendo iniziative di formazione dedicate alla diffusione della cultura della qualità, monitorando e rendendo disponibili i dati di riferimento, ivi compresi quelli relativi alle pubblicazioni di Ateneo, finalizzando la sua operatività anche alle Campagne di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).

In merito a tali attività, è operativa la **Commissione di Ateneo per la Ricerca**³², recentemente ricostituita con Decreto n. 957/2018, con funzioni di carattere propositivo e consultivo in merito alle strategie inerenti la ricerca scientifica. Al proposito, esprime pareri e formula proposte circa le esigenze complessive e l'utilizzo delle risorse di Ateneo per la pianificazione dei progetti di ricerca, nonché i criteri per la valutazione degli stessi e per la valutazione della qualità della ricerca; esprime inoltre pareri sulle relazioni sull'attività scientifica predisposte dalle singole strutture secondo quanto stabilito dalla attuale normativa.

La valutazione della ricerca basata sulle pubblicazioni, sia in campo umanistico che in campo scientifico e tecnologico, ha come conseguenza l'incremento esponenziale di pubblicazioni in qualsiasi ambito disciplinare, così come la proliferazione di riviste scientifiche. Consapevole del fatto che l'exasperato stimolo alla pubblicazione può portare a comportamenti eticamente discutibili, la Commissione di Ateneo per la Ricerca ha elaborato di recente le "**Linee Guida per la Buona Pratica Scientifica e la Disseminazione della Ricerca**"³³, fatte subito proprie dagli Organi di Governo con l'intento di assicurare che il proprio personale e gli studenti si attengano a solidi principi etici sia durante l'esecuzione della ricerca che al momento di pubblicarne i risultati. Le Linee Guida prevedono un garante della buona prassi scientifica (Ombudsperson), con profilo adeguato, in termini di esperienza e indipendenza.

4.4 LA TERZA MISSIONE

Da sempre e negli ultimi anni in particolare, l'Università di Parma ha promosso, con convinzione, le attività di Terza Missione intesa come apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze. Tale concetto, molto ampio, spazia dal trasferimento tecnologico e imprenditorialità accademica, fino alla gestione di musei, scavi archeologici, palazzi storici, tutela della salute, formazione continua e all'insieme delle attività senza fini di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della Società, comunemente indicato con il termine *public engagement*. Per quanto concerne gli esiti delle azioni intraprese finora nel campo della produzione e gestione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale, la valutazione

³¹ <https://www.unipr.it/ricerca/opportunita-di-finanziamento/ricerca-internazionale/erc>

³² <https://www.unipr.it/ricerca/ricerca-nazionale/commissione-di-ateneo-la-ricerca-e-comitati-di-area>

³³ <https://www.unipr.it/node/21810>



ottenuta nell'ambito della VQR 2011-14 risulta *“complessivamente di buona qualità”*. Degna di nota l'eccellenza nella formazione continua.

In tutti questi ambiti sono state intraprese azioni mirate a favorire e incentivare le interazioni tra l'Università di Parma e il tessuto socio-economico-culturale. Esse includono, tra l'altro: (1) la razionalizzazione di tutto il patrimonio museale, il Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC)³⁴ e l'Orto Botanico in un'unica struttura gestionale denominata Sistema Museale di Ateneo³⁵, (2) la parziale riorganizzazione dell'Area Dirigenziale Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei, per aumentare l'efficacia del supporto al trasferimento tecnologico e alla ricerca industriale, (3) la destinazione della chiesa dell'Abbazia di Valserena a spazio espositivo integrato con le aree dell'archivio e del centro ricerca e didattica, (4) l'istituzione del Centro Universitario di Odontoiatria³⁶, (5) la creazione dell'Associazione Alumni e Amici dell'Università di Parma³⁷, (6) l'istituzione del Centro per le Attività e le Professioni delle Arti e dello Spettacolo (CAPAS)³⁸, (7) la realizzazione del Padiglione del Trasferimento Tecnologico e (8) del Tecnopolo di Parma, entrambi ubicati al Campus delle Scienze e Tecnologie, (9) l'adesione ai network Netval³⁹, ASTER⁴⁰ ecc.

Questa “attività di predisposizione” ha favorito il proliferare di iniziative di Terza Missione, in particolar modo nell'ambito della produzione di beni pubblici, con un'intensa attività organizzativa di eventi, mostre, conferenze e convegni, incontri di divulgazione culturale, giornate informative e di prevenzione per la tutela della salute, rassegne cinematografiche, incontri teatrali, musicali e letterari, promozione del sistema museale, caffè scientifici, fiere, competizioni e molte altre iniziative rivolte ai target più diversi: dai bambini delle scuole materne, agli alunni delle scuole elementari, medie e superiori, fino al pubblico generico, famiglie e anziani. Tra le tantissime rassegne e incontri di divulgazione culturale rivolti alla città, dal 2013 ad oggi, si ricordano:

- il progetto **Uni for City**, ideato nel 2014 e co-organizzato dall'Ateneo e dal Comune di Parma, finalizzato a presentare alla città alcune delle ricerche condotte all'interno dell'Ateneo, nell'ambito di 10 incontri svolti da maggio a dicembre a Palazzo del Governatore, con l'obiettivo di rendere sempre più stretti i rapporti tra l'Università e il tessuto cittadino.
- La Mostra sui **CRISTALLI**, svoltasi nelle Scuderie del Palazzo della Pilotta dall'11 ottobre al 30 novembre 2014, organizzata in occasione dell'Anno Internazionale della cristallografia, proclamato dall'ONU per il 2014, dal **Dipartimento di Chimica** e dal **Dipartimento di Fisica e Scienze della Terra** dell'Università di Parma, in collaborazione con **CSAC**, con il **Settore Musei** dell'Ateneo e con l'**Istituto IMEM del CNR** e con il patrocinio, tra gli altri, del **Comune di Parma**. La mostra ha totalizzato **12500 visitatori**, con più di 100 visite guidate ed esperimenti per 4400 studenti provenienti non solo dalla nostra regione ma anche da Lombardia, Veneto e Liguria.

³⁴ <https://www.csacparma.it/>

³⁵ <https://www.musei.unipr.it/it/chi-siamo/il-sistema-museale-di-ateneo>

³⁶ <https://www.unipr.it/ugov/organizationunit/111806>

³⁷ <http://www.alumniamici.unipr.it/>

³⁸ <http://www.capas.unipr.it/>

³⁹ <https://netval.it/>

⁴⁰ <https://www.aster.it/>



- La Rassegna “**Nutrire il pianeta - I sabati di Unipr per EXPO**”, 22 appuntamenti divulgativi sulle tematiche di EXPO dal 16 maggio al 21 novembre 2015 a Palazzo del Governatore di Parma organizzati dall’Università con la co-organizzazione del Comune di Parma e realizzati con il supporto di numerose istituzioni e realtà del territorio
- La Mostra **Luce – Scienza Cinema Arte** (novembre 2015 – gennaio 2016), co-organizzata da Ateneo, Comune e IMEM-CNR, a Palazzo del Governatore in occasione dell’Anno internazionale della Luce, e dedicata ad illustrare i diversi aspetti della luce dal punto di vista scientifico e culturale, arricchita da 7 conferenze, spettacoli teatrali e laboratori per le scuole.
- La Mostra “**La Fabbrica dei Corpi. Dall’anatomia alla robotica**”, dal 14 ottobre al 17 dicembre 2017 a palazzo del Governatore, una grande esposizione storica, scientifica e divulgativa a carattere internazionale, inserita nelle iniziative del Comune di Parma per le celebrazioni dei 2200 anni di fondazione della città, organizzata in collaborazione con numerosi atenei ed enti pubblici e privati
- La **Notte Europea dei Ricercatori** (in programma sempre l’ultimo venerdì di settembre), evento che dal 2013 ad oggi si è via via ampliato e rafforzato, fino a contare, nell’edizione 2018, più di 100 eventi e circa 5.000 visitatori nelle diverse sedi dell’Ateneo (Campus, CSAC e Veterinaria) e nei Caffè Scientifici che hanno animato diversi luoghi del centro cittadino per quattro settimane. L’evento, promosso dall’Ateneo con la co-organizzazione di Comune di Parma e IMEM-CNR, è dedicato a raccontare a piccoli e grandi le attività che si svolgono nei laboratori e nei centri di ricerca dell’Università e le ricadute di questa attività sulla vita quotidiana;
- Il **Festival dello Sviluppo Sostenibile**, organizzato dall’Università di Parma - Gruppo Ateneo Sostenibile e da Asvis (Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile) in collaborazione con numerose realtà del territorio. Edizione 2017: **26 appuntamenti** dal 22 maggio al 7 giugno. Edizione 2018: **62 eventi** dal 25 al 27 maggio.
- La Rassegna “**LIBRI DI STORIA, INCONTRI CON GLI AUTORI**”, organizzata a Palazzo del Governatore da febbraio a maggio 2018, dall’Università di Parma – Dipartimento di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali con il Comune di Parma: 4 appuntamenti a Palazzo del Governatore e 2 nelle scuole superiori.

Tra le attività di *Public Engagement* più recenti rivolte ai bambini, si ricordano:

- **NUBI (Nutrizione Bimbi)**⁴¹: App ideata dallo spin-off MADEGUS e dal Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco, realizzata grazie alla collaborazione del Artificial Intelligence Laboratory del Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche, Informatiche e al parziale finanziamento del Comune di Parma. L'applicazione è scaricabile gratuitamente ed è rivolta a tutti i genitori dei bambini che frequentano nidi, scuole dell'infanzia e scuole primarie del Comune, con l'intento di accompagnarli nella gestione dell'alimentazione dei propri figli. NUBI, infatti, è pensata per completare il servizio offerto dalla Ristorazione Scolastica, assistendo i genitori nelle scelte e nella preparazione delle cene dei bambini e promuovendo così comportamenti alimentari bilanciati e corretti.

⁴¹ <http://www.bimbiparma.it/nubi-nutrizione-bimbi/>



Allo scopo di avvicinare studenti delle scuole superiori e universitari alla Matematica, l'Ateneo organizza da anni **gare e stage locali** di cui alcuni finalizzati alla selezione dei partecipanti alle Olimpiadi nazionali della Matematica. Gli eventi sono coordinati dal Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche dell'Università di Parma e sono sponsorizzati dal Piano Lauree Scientifiche, dal Comune di Parma e da altri partner pubblici e privati. Nel 2017 è stata organizzata la "**Coppa Nash**", che ha visto la partecipazione di 42 squadre di 7 studenti ciascuna, provenienti da scuole superiori del nord Italia. Nel 2018 si sono tenuti una gara a squadre femminili ("Coppa Kolaveskaja") e una tre-giorni per selezionare i 3 migliori studenti che hanno poi rappresentato la provincia di Parma alla fase finale delle Olimpiadi della Matematica. Inoltre, ogni anno si svolge il "**Rally Matematico Transalpino**", gara a squadre per scolari delle elementari e studenti delle medie inferiori e superiori, che vede mediamente 500 partecipanti da tutt' Italia.

Le attività comunicative dell'Università di Parma hanno incluso anche l'assegnazione di **lauree honoris causa** a grandi artisti di fama mondiale quali Bernardo Bertolucci (2015), Patti Smith e Paolo Conte (2017). Questi eventi hanno rappresentato momenti virtuosi di sinergia pubblico-privato e riscosso straordinaria visibilità a livello nazionale ed internazionale. Nei mesi precedenti la data del conferimento ufficiale del titolo, due delle tre cerimonie sono state precedute da mostre, incontri, concerti, rassegne cinematografiche rivolte alla cittadinanza.

Le iniziative di valorizzazione della ricerca intraprese dall'Università di Parma si svolgono all'interno di un **sistema imprenditoriale ad alta vocazione agro-alimentare**, ambito in cui la città rappresenta un distretto tra i principali in Europa, caratterizzato dalla presenza di prodotti tipici e a denominazione d'origine, sia a livello di produzione che di export. La città si distingue anche nell'innovazione tecnologica in campo farmaceutico, ingegneristico ed edile. Tale fertile contesto ha stimolato da tempo presso l'Ateneo le attività per consentire all'industria di ricevere i risultati della ricerca e utilizzarli per concrete applicazioni attraverso produzioni ad alto livello di conoscenza e tecnologia. Indubbi sono i riflessi positivi di tale sinergia, vantaggiosa sia per la ricerca, che può riscontrare una immediata applicazione dei propri ambiti di competenza ed auspicabilmente aumentare i fondi necessari per ulteriori sviluppi, sia per l'industria, che brama conoscenza di altissimo livello per fronteggiare le sfide globali del mondo in evoluzione come quello attuale. Un ruolo di primo piano in questo processo è stato assunto dal Padiglione del Trasferimento Tecnologico e dal Tecnopolo di Parma, edifici concepiti e realizzati per l'interazione sinergica tra ricercatori accademici e aziendali. Il **Tecnopolo** ospita i laboratori di ricerca dei centri di ricerca industriale ed è inserito nella rete dei tecnopoli cofinanziati dalla Regione Emilia-Romagna attraverso i fondi europei del POR FESR.

Il Tecnopolo di Parma si interfaccia con lo Sportello Area S3 (Smart Specialisation Strategy), in collaborazione con la Regione Emilia-Romagna e ASTER, aperto al pubblico e alle imprese. Il progetto di ASTER riguarda una strategia integrata di formazione di alte competenze e innovazione del sistema produttivo regionale che ha come obiettivo quello di porre l'Emilia-Romagna come regione leader nella manifattura avanzata. Nell'ambito delle attività di valorizzazione del Tecnopolo di Parma, l'Area Dirigenziale Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione ha di recente ottenuto dalla Regione Emilia-Romagna il cofinanziamento di 150.000 euro per la realizzazione del "Progetto di Gestione e Sviluppo del Tecnopolo di Parma" presentato a valere su un bando competitivo regionale. Gli obiettivi, in fase di realizzazione grazie anche al reclutamento di professionalità di supporto dedicate alla comunicazione e al marketing, sono i seguenti:



- Agevolazione e ottimizzazione dell'accoglienza e dell'accompagnamento delle imprese
- Semplificazione dei processi di formalizzazione di accordi/contratti ed omogeneizzazione della documentazione necessaria
- Maggiore incisività delle azioni di animazione e marketing
- Maggiore efficacia delle azioni di comunicazione e promozione
- Potenziamento della capacità innovativa delle filiere prioritarie dalla S3 regionale
- Ottimizzazione dell'utilizzo dell'infrastruttura
- Semplificazione ed ottimizzazione delle azioni di gestione e di monitoraggio

In prevalenza le ricerche si concentrano sul tema "Agroalimentare" (10 progetti su 14) e in particolare 3 progetti sono coordinati dall'Università di Parma e riguardano il risparmio idrico in agricoltura (CIDEA), nuovi paradigmi per le macchine alimentari (SITEIA.Parma con il contributo di CIPACK) e l'individuazione di varietà di frumento per prevenire la celiachia (SITEIA.Parma con il contributo di BIOPHARMANET-TEC). Si aggiungono i temi "Salute e benessere" con il progetto di cui è capofila BIOPHARMANET-TEC, partner interno il CIM, sullo sviluppo di nuovi medicinali in forma di polvere; "Edilizia e Costruzioni", con il progetto guidato da CIDEA sullo studio di nuovi sistemi di riscaldamento evoluti; "Meccatronica e Motoristica", con un contributo di CIDEA, in qualità di partner, nell'ambito di un progetto sulla refrigerazione magnetica. Il centro CIDEA è inoltre partner di un progetto nell'ambito del recupero energetico da biomasse provenienti dagli alvei fluviali.

La "traduzione" dei risultati della ricerca accademica in qualcosa di spendibile nel contesto industriale ha come naturale sbocco l'attività di brevettazione dei risultati originali e innovativi, con la gestione della relativa produttività intellettuale e di tutte le problematiche giuridiche ed economiche che ne scaturiscono.

L'altra tipologia di risultati tipica del trasferimento tecnologico è la creazione di imprese **spin-off e startup** innovative. A tal proposito, un ruolo nevralgico viene svolto dagli incubatori universitari, il cui compito è quello di favorire la nascita di ecosistemi favorevoli allo sviluppo di tali imprese (cfr. d.lgs. 179/2012), con un approccio di sostegno pubblico all'imprenditorialità. Presso l'Ateneo di Parma il servizio **Trasferimento Tecnologico**⁴² favorisce la valorizzazione dei risultati dell'attività di ricerca, supporta lo sviluppo di nuovi brevetti e nuove società di spin off e start up, promuove progetti di trasferimento tecnologico in collaborazione con le imprese e cura le attività amministrative dei Centri interdipartimentali di ricerca. Viene altresì assicurato un supporto specifico alle attività legate ai finanziamenti per la ricerca di origine privata.

Su dedicata sezione del sito istituzionale⁴³ sono pubblicate attività, risultati e opportunità seguite dal servizio Trasferimento Tecnologico. A riprova dell'efficacia delle capacità dell'Ateneo di Parma di realizzare ricerca industriale di livello internazionale valgono i risultati di due imprese spin-off ora acquisiti da aziende internazionali: VisLab⁴⁴ e Id-Solutions⁴⁵.

⁴² <https://www.unipr.it/node/18857>

⁴³ <https://www.unipr.it/ricerca>

⁴⁴ <http://vislab.it/>

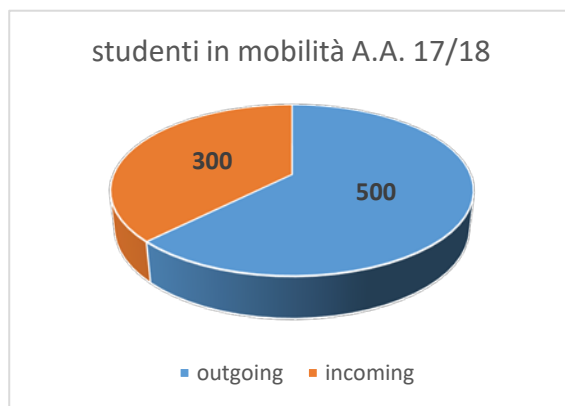
⁴⁵ <http://www.murata-idsolutions.com/>

A riguardo della valorizzazione della ricerca, l'andamento dei risultati finora conseguiti, come evidenziato dagli esiti della VQR 2011-14, indica performance d'insieme soddisfacenti, con esiti migliori nella capacità inventiva, creazione di imprese spin-off e contributo allo sviluppo economico del contesto. Di particolare rilevanza gli ottimi esiti delle attività di ricerca svolta per conto di terzi, mentre solo discreti sono stati i risultati ottenuti nella gestione della proprietà intellettuale, l'impatto occupazionale, le dinamiche di crescita, le collaborazioni con l'Ateneo e la didattica in conto terzi. In sintonia con il rapporto ANVUR, che riporta *"il pieno soddisfacimento dei criteri valutativi, con un buon posizionamento complessivo"*.

4.5 INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione dell'Ateneo è andata assumendo nel corso degli ultimi anni una dimensione strategica particolarmente rilevante, a fronte di un mercato dell'offerta formativa sempre più variegato e rivolto all'estero e di un mercato del lavoro divenuto ormai decisamente globale.

L'Università di Parma ha da tempo avviato e stipulato **accordi di collaborazione con partner internazionali** (attualmente ne sono in vigore 243), tanto sul fronte della ricerca, quanto sul fronte della didattica, allo scopo di stimolare la mobilità di studenti e docenti. A tali accordi, si devono aggiungere quelli riguardanti i **Corsi di Studio in Doppia Titolazione**, che attualmente sono in numero di 14.



Allo stato attuale, attraverso il **Programma Erasmus Plus**⁴⁶ (SMS, SMT, STA, STT), al quale si affianca il **Programma Overworld**⁴⁷ (Azioni 1 e 2), interamente finanziato dall'Ateneo, gli studenti Unipr in mobilità (*outgoing*) si attestano mediamente intorno ai 500 annui, mentre circa 300 sono quelli in entrata (*incoming*).

In particolare, il **Programma Overworld**, introdotto a partire dall'Anno Accademico 2015/2016, ha visto un successo crescente presso gli studenti che, sempre più

numerosi, presentano domanda per l'ottenimento della Borsa di Studi relativa a un soggiorno di studio e/o di tirocinio in Paesi extra-europei. Per l'Anno Accademico 2017/2018, sono partiti 178 studenti, rispetto ai 84 del 2015/2016, con una percentuale di aumento prossima al 100%.

Nello scorso triennio, la U.O. Internazionalizzazione ha inoltre gestito e dato impulso a svariati progetti, sia nell'ambito del **Programma Erasmus KA 107**⁴⁸, in particolare con la Russia, il Brasile e il Kirgizstan, che attraverso l'adesione a network europei per le azioni Erasmus Plus KA2 (Strategic Partnerships, Knowledge Alliances e Capacity Building).

⁴⁶ <https://www.unipr.it/erasmusplus>

⁴⁷ <https://www.unipr.it/overworld20182019>

⁴⁸ <http://www.erasmusplus.it/novita-2019-per-erasmus-international-credit-mobility-ka-107/>



Allo scopo di preparare gli studenti ad affrontare un'esperienza di studio e/o di tirocinio all'estero, è stato ideato e realizzato anche il “**Language Placement Test**”, avente lo scopo di testare le competenze linguistiche degli studenti, interessati a partecipare a un Programma di mobilità internazionale.

Inoltre, l'Ateneo ha incrementato gli **insegnamenti in lingua inglese**, anche in modalità blended, grazie al supporto del centro SELMA⁴⁹ al fine di elevare ulteriormente la propria attrattività internazionale. Per l'anno accademico 2018/2019 se ne contano 98, contro gli 85 dell'anno accademico 2017/2018 e i 51 del 2015/2016.

4.6 ANALISI DEL CONTESTO

Presentato questo quadro, si può procedere ad un'analisi del contesto, indirizzata a valutare i punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weaknesses*) dell'Ateneo, nonché le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) derivanti dall'esterno. L'analisi SWOT è l'analisi di supporto che risponde all'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali e delle scelte di intervento pubblico per analizzare scenari alternativi di sviluppo. Rappresenta una tappa fondamentale del processo di pianificazione, da cui partire per definire gli obiettivi strategici e le azioni per il loro raggiungimento.

L'analisi di posizionamento, infatti, ha rappresentato il primo passo di tutta la programmazione strategica e si è basata su diversi input:

- i processi interni di riesame e di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca, oltre alla audizione, sia diretta che indiretta, di tutte le realtà dipartimentali;
- i documenti di rendicontazione prodotti dall'Ateneo (Relazione sulla Performance) e dal Nucleo di Valutazione (Rapporto Annuale) negli anni;
- le valutazioni effettuate da ANVUR e dal MIUR e dai principali enti di valutazione nazionali e internazionali che delineano la posizione dell'Ateneo all'interno del contesto universitario nazionale e internazionale;

Di seguito viene riportata l'analisi dettagliata, poi ripresa sinteticamente nella figura “Analisi SWOT per l'Ateneo”.

Punti di forza

❖ Didattica

Il numero di immatricolati nell'ultimo triennio e la capacità di attrazione di studenti sono in costante crescita, con un'incidenza significativa di giovani provenienti non solo da fuori Regione ma anche da Paesi stranieri, grazie all'ottimizzazione dell'offerta formativa sempre più vicina alle esigenze della Società.

⁴⁹ <http://selma.unipr.it/>



La qualità della didattica e dell'offerta formativa è testimoniata dalla performance positiva registrata in relazione agli indicatori di efficacia della didattica previsti dalle passate programmazioni triennali e anche dal posizionamento conseguito nei ranking nazionali e internazionali.

Il contesto socio-economico e territoriale particolarmente favorevole, sia per vocazioni specifiche quali quella del settore agro-alimentare, sia per la presenza di insediamenti imprenditoriali di prestigio, favorisce lo sviluppo di una solida e apprezzata offerta formativa anche sostenuta da una intensa collaborazione nell'ambito della ricerca.

Il tasso occupazionale registrato sostanzialmente a valle del conseguimento della Laurea Magistrale è elevato, a testimoniare la solidità della formazione e l'apprezzamento che l'Ateneo riceve da parte del mondo del lavoro.

❖ Ricerca

La ricerca di Ateneo registra dinamismo e capacità di attrarre risorse pubbliche e private, a livello regionale, nazionale e internazionale.

I dati sulle pubblicazioni dell'ultimo quinquennio indicano una generale tendenza al miglioramento del livello qualitativo della produzione scientifica.

La presenza di un Dipartimento di eccellenza (SCVSA) assicura nel quinquennio 2018-2022 un finanziamento straordinario, con positive ricadute sulle tecnologie innovative.

Il miglioramento del posizionamento nei ranking internazionali e la posizione di spicco che alcuni ricercatori del nostro Ateneo occupano nella prestigiosa classifica «Highly Cited Researches 2017» contribuiscono all'aumento della reputazione e dell'attrazione di risorse e opportunità.

❖ Terza missione

Le attività di terza missione hanno forte impulso presso l'Ateneo di Parma, con positivo ritorno di immagine e di rafforzamento del legame con il territorio.

La peculiarità di alcune strutture dell'Ateneo (CSAC, CAPAS...) hanno rilevante capacità di attrazione di studenti, studiosi e visitatori.

L'alta potenzialità delle attività di trasferimento tecnologico vanta alcuni spin-off che hanno ottenuto eccellenti risultati e altri con prospettive promettenti.

La presenza di sette centri di ricerca accreditati alla Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna consente l'apertura efficace alle imprese, per una strategia integrata di formazione di alte competenze e innovazione del sistema produttivo regionale.

Il sistema museale, che vanta collezioni e reperti che risalgono al XVIII secolo, consente di organizzare svariate attività: eventi espositivi e di divulgazione scientifica, laboratori indirizzati alle scolaresche, produzioni scientifiche e attività di ricerca.

❖ Internazionalizzazione



L'Ateneo di Parma ha registrato negli ultimi anni un incremento significativo della mobilità studentesca, sia in entrata, sia in uscita, grazie ai numerosi accordi internazionali posti in essere e consolidati nel corso del tempo.

In particolare, si ravvisa un aumento delle richieste degli studenti, volte all'ottenimento di Borse di Studio per il finanziamento di soggiorni in Paesi extraeuropei, quali Stati Uniti, Canada e Australia.

La Scuola di Alta Formazione sugli Alimenti e la Nutrizione, struttura didattica a forte grado di internazionalizzazione pensata per offrire percorsi didattici dottorali, master, corsi di perfezionamento e corsi brevi, risponde alle crescenti esigenze di formazione in ambito *post-graduate* e *professional* al servizio di enti e imprese.

❖ Altri ambiti

Il percorso avviato in Ateneo di digitalizzazione e di dematerializzazione dei processi amministrativi rappresenta la base per lo sviluppo futuro.

L'Ateneo vanta un importante patrimonio immobiliare e qualificate strutture tecnologiche.

I processi di assicurazione della qualità sono ben strutturati e monitorati, al fine di mantenere costante l'alto livello qualitativo della formazione, della ricerca e della terza missione.

Punti di debolezza

❖ Didattica

Alcune criticità sono riscontrate nell'azione di riqualificazione dell'offerta formativa, con riferimento in particolare alle iniziative che prevedono un coinvolgimento interdipartimentale finalizzato ad iniziative multi- e inter-disciplinari.

Permangono criticità in relazione alla sostenibilità – in termini di requisiti di docenza – per alcuni corsi di studio al momento ad accesso libero e caratterizzati da dati di immatricolazione in costante crescita.

Il tasso di abbandono degli studi e il ritardo nel conseguimento del titolo richiedono ulteriori sforzi in termini di ascolto, orientamento e sostegno agli studenti, consolidando anche le attività di formazione dei docenti.

Le attività formative post lauream necessitano di un miglior inquadramento in un approccio unitario di Ateneo.

Occorre fare ulteriori sforzi per meglio correlare le scelte strategiche dell'Ateneo per la ripartizione delle risorse tra le strutture ai parametri di qualità della didattica utilizzati per la ripartizione dell'FFO.

Occorre consolidare e rafforzare le attività di formazione dei docenti al fine di garantire una didattica efficace e di qualità.



❖ Ricerca

Si è troppo spesso dimenticato di dare giusto rilievo alla migliore produzione scientifica e di valorizzare il capitale umano.

Le infrastrutture e le attrezzature per la ricerca necessitano di essere supportate con investimenti mirati.

I processi amministrativi sono spesso soggetti a tempistiche non in linea con i fabbisogni delle attività di ricerca e necessitano pertanto di interventi di semplificazione.

I risultati delle valutazioni ministeriali della qualità della Ricerca risultano non adeguate alle potenzialità dell'Ateneo.

❖ Terza missione

In coerenza con i risultati della VQR 2011-2014, si ravvisano ampi spazi per miglioramenti, soprattutto nella gestione e manutenzione degli edifici storici e nel *public engagement*.

La prestigiosa struttura dell'Orto Botanico versa in uno stato di parziale fruibilità per i visitatori, anche a causa della necessità di interventi di manutenzione straordinaria e riqualificazione degli spazi e non può quindi esprimere al meglio il suo potenziale comunicativo, di ricerca e di didattica.

La dislocazione delle preziose collezioni museali dell'Ateneo risulta ancora frammentaria e ciò rende meno efficace la fruizione da parte dei visitatori.

Le iniziative di responsabilità civile sono da rafforzare e da inquadrare in modo sistematico a livello di Ateneo.

La relazione con il territorio e con gli enti di riferimento per le attività di trasferimento tecnologico sono da intensificare con il supporto di un coordinamento a livello di Ateneo.

❖ Internazionalizzazione

Il numero delle Doppie Titolazioni, attivate con università straniere risulta essere ancora limitato.

Il numero di Dottorati di Ricerca attivati in collaborazione con Atenei stranieri deve essere incrementato, allo scopo di elevare l'attrattività internazionale dell'Ateneo.

I processi amministrativi di riconoscimento dei CFU esteri necessitano di una revisione sistematica.

I servizi di accoglienza per studenti e docenti provenienti da Paesi stranieri sono da potenziare.



I servizi di formazione linguistica rivolti agli studenti e ai docenti in entrata e in uscita necessitano di un rafforzamento.

Il flusso di mobilità di docenti e studenti rivela potenzialità inespresse.

❖ Altri ambiti

I processi amministrativi necessitano di un miglioramento con riferimento alla semplificazione, dematerializzazione e digitalizzazione.

La trasformazione dei processi e servizi digitali deve trovare ancora una compiuta attuazione.

Il sistema di valutazione delle competenze del personale va potenziato in modo da valorizzare i profili professionali presenti in Ateneo.

Le attività di comunicazione devono essere potenziate per assicurare una migliore visibilità sia delle attività istituzionali, sia dei servizi agli studenti.

Gli spazi e le infrastrutture devono essere adeguate al benessere dell'utente interno ed esterno.

La cultura della trasparenza e della legalità deve essere ulteriormente diffusa a livello di Ateneo.

Opportunità

❖ Didattica

Le risorse di personale docente, disponibili in alcuni specifici ambiti disciplinari, consentono un ulteriore ampliamento dell'offerta formativa.

I contatti con le realtà produttive (stakeholder) a livello provinciale, regionale e nazionale consente una costante azione di monitoraggio, fondamentale per accrescere l'*employability* dei laureati dell'Ateneo e indirizzare al meglio l'offerta formativa.

L'Ateneo ha in atto un'azione di valorizzazione e potenziamento di metodologie didattiche innovative che offre importanti opportunità di uno sviluppo di qualità dell'offerta formativa.

La promozione delle relazioni scientifiche internazionali può trovare una declinazione volta ad ampliare e arricchire i contenuti dell'offerta formativa.

La Scuola di Alta Formazione sugli Alimenti e la Nutrizione può consentire all'Università, con il supporto di diverse realtà imprenditoriali e istituzionali locali, di diventare un vero e proprio *Hub* di attrazione di risorse economiche e umane in un settore, quello dell'*Agri-food*, ritenuto strategico per le imprese e per il territorio.

❖ Ricerca



Il programma delle attività di ricerca e innovazione finanziato dall'Unione Europea "Orizzonte Europa 2020", sarà un'occasione unica per i nostri ricercatori per realizzare nuove idee e progetti.

L'esistenza di un potente centro per il calcolo scientifico e di una crescente competenza sul calcolo ad alte prestazioni, crea le basi per uno sfruttamento ottimale delle grandi *facilities* di calcolo nazionali ed internazionali e favorisce la partecipazione di gruppi dell'Università di Parma ai programmi "Big data".

❖ Terza Missione

Il prestigioso riconoscimento alla città di Parma, quale capitale italiana della cultura 2020, costituisce un'opportunità unica per intraprendere politiche sinergiche ancor più strette con gli enti e le istituzioni del territorio, in primis l'amministrazione comunale. Ciò allo scopo di stabilire nuovi standard di offerta e disseminazione culturale, che restino poi a riferimento negli anni futuri.

Il contesto geografico ed economico, con insediamenti agroalimentari e imprenditoriali tra i maggiori del Paese, i solidi rapporti con le istituzioni e le maestranze cittadine consentono di operare in sinergia in quei comparti economici che contraddistinguono il nostro territorio: agroalimentare, impiantistica alimentare, meccanica generale, chimica farmaceutica e cosmetica, ICT, edilizia, vetro e servizi.

Essere al centro della Food Valley, in una città riconosciuta come sede dell'Autorità Europea nell'ambito della sicurezza alimentare costituisce un costante stimolo per intraprendere politiche di *public engagement* sempre più sfidanti su queste tematiche specifiche.

Il costituendo *competence center* regionale BI-REX, approvato dal MISE ed a cui l'Ateneo contribuisce, offre l'opportunità di incrementare ancor più le attività di trasferimento tecnologico.

I consolidati rapporti, anche convenzionali, con le istituzioni e gli enti locali e del territorio, offrono opportunità di sviluppo e valorizzazione delle attività dell'Ateneo.

❖ Internazionalizzazione

La tendenza ad una globalizzazione della formazione superiore, manifestata anche da dinamiche migratorie importanti, può costituire un'opportunità e una sfida.

L'Ateneo ha avviato il potenziamento dell'Offerta Formativa in lingua per gli studenti, ai fini della mobilità internazionale e l'implementazione delle Doppie Titolazioni in collaborazione con atenei stranieri.

La trasversalità della dimensione internazionale dell'Ateneo sollecita e favorisce la collaborazione sinergica tra gli Uffici, le Aree e i Dipartimenti.



❖ Informatizzazione

La consapevolezza dell'impatto della trasformazione digitale nell'alta formazione, la disponibilità di leve normative e linee guida per la digitalizzazione, nonché un ecosistema consolidato, rappresentano sfide da cogliere.

La dematerializzazione offre prospettive di snellimento e semplificazione delle procedure al fine di una reingegnerizzazione dei processi per ottenere economie in termini di costi, tempi e risorse umane.

Vincoli e minacce

La dinamica del meccanismo per la ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario impone continui e rapidi aggiornamenti nello sviluppo delle politiche di Ateneo, spesso non consentendo un facile investimento delle risorse.

La frammentazione normativa con cui il sistema universitario deve confrontarsi spesso si traduce in una limitazione alla autonoma e responsabile progettualità dell'Ateneo; questa situazione impone una riflessione che dovrebbe essere condivisa con l'intera comunità accademica a livello nazionale al fine di poter stimolare un processo di semplificazione e integrazione del quadro normativo, necessario per consentire alle università italiane di potersi adeguare ai migliori standard di qualità internazionali.

Il trend crescente delle immatricolazioni con forte percentuale di studenti proveniente da fuori regione impone una costante attenzione allo sviluppo di adeguati servizi agli studenti, individuandoli prioritariamente negli spazi per la didattica e servizi per gli alloggi.

La dimensione internazionale dell'offerta formativa e della ricerca deve essere sviluppata e ampliata con incisività, nella consapevolezza del ruolo cruciale che questa giocherà nei prossimi anni in un contesto caratterizzato da una crescente competitività tra gli atenei.

La focalizzazione esistente sul territorio di Parma in alcuni settori strategici, tra cui in primis quello agroalimentare, e sui quali l'Ateneo sta concentrando sforzi importanti, deve essere valorizzata in un'ottica inclusiva per divenire stimolo di sviluppo multi-disciplinare e a vantaggio di tutte le aree.

L'esternalizzazione dei servizi, spesso generata da un'accresciuta complessità delle procedure tecnico-organizzative e dalle specifiche normative di riferimento, può causare una minore attenzione alle esigenze dello specifico servizio e una perdita di competenze interne; tali procedure devono pertanto essere accompagnate da un attento monitoraggio dei servizi posti in essere dai diversi fornitori al fine di assicurare una adeguata risposta alla dinamica progettualità dell'Ateneo.

PUNTI DI FORZA

- Vocazione di tradizione generalista
- Importante patrimonio e considerevoli infrastrutture
- Contesto socio-economico e geografico favorevole
- Elevata strutturazione dei processi di assicurazione della qualità
- Didattica e offerta formativa di qualità, evidente anche dal posizionamento nei ranking nazionali e internazionali
- Trend iscrizioni e capacità di attrazione in aumento nell'ultimo biennio
- Tasso occupazionale e retribuzione laureato Unipr elevato
- Ricerca di elevato livello, dinamica e in grado di attrarre risorse pubbliche e private
- Presenza di un Dipartimento di Eccellenza
- Forte impulso delle attività di Terza Missione, anche grazie a strutture peculiari e a un solido sistema museale
- Presenza di centri di ricerca accreditati alla rete Alta Tecnologia della regione Emilia-Romagna
- Alta potenzialità delle attività di trasferimento tecnologico
- Incremento della mobilità studentesca, sostenuta anche con borse di studio
- Presenza di una Scuola di Alta Formazione sugli Alimenti e la Nutrizione a forte grado di internazionalizzazione
- Personale con potenzialità di crescita professionale
- Percorso avviato di digitalizzazione, di governo e gestione dei sistemi informativi con miglioramento di partnership, maggiore presenza in network di collaborazione (atenei, società in-house, fornitori IT)

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Offerta didattica non esclusiva in rapporto alla concorrenza
- Le discipline STEM non registrano ancora il medesimo trend positivo rispetto alle immatricolazioni delle altre discipline
- Necessità di consolidare la regolarità degli studi delle carriere
- Necessità di diminuire gli abbandoni degli studi e i ritardi nel conseguimento del titolo
- Necessità di coordinamento con le istituzioni e il territorio sul tema del diritto allo studio
- Parziale obsolescenza di strumentazione e materiale bibliografico
- Necessità di semplificare i processi amministrativi in rapporto ai fabbisogni dell'attività di ricerca
- Necessità di valorizzare il capitale umano e la relativa produzione scientifica
- Necessità di mettere a sistema e rendicontare le attività di terza missione
- Importante patrimonio da mantenere
- Necessità di potenziamento dei servizi per la mobilità e per la formazione linguistica
- Necessità di potenziamento dei percorsi a doppia titolazione
- Percezione di bassa qualità dei servizi digitali
- Maturità dei processi e competenze digitali non sempre adeguate



Figura 2 - Analisi SWOT per l'Ateneo



5 GLI ASSI STRATEGICI DI FONDO

Nel presente capitolo vengono descritte le linee strategiche fondamentali su cui l'Ateneo intende investire per il prossimo triennio, con prospettiva di sviluppo nel medio e lungo termine.

Le seguenti macro tematiche, che scaturiscono dall'attenta analisi del contesto riportata precedentemente e che sono ritenute importanti opportunità per l'Ateneo, hanno indirizzato l'identificazione degli obiettivi degli ambiti strategici (riportati nel capitolo 6) e delle attività trasversali (i cui obiettivi sono descritti nel capitolo 7) a loro supporto.

In particolare, nei punti che seguono, sono individuati tre assi strategici di fondo che, coerentemente con quanto indicato nelle parti successive del documento, costituiscono imprescindibili punti di attenzione per l'intera struttura organizzativa dell'Ateneo e che pervadono l'insieme delle politiche programmate per il triennio 2019-2021.

5.1 LA CENTRALITÀ DEL CAPITALE UMANO

Una delle principali priorità di questo triennio sarà la valorizzazione e la crescita professionale delle risorse umane presenti nella nostra Università, attraverso interventi e investimenti volti a favorire l'innalzamento della qualità della ricerca e della didattica, lo sviluppo dell'internazionalizzazione, la qualità dei servizi resi agli Studenti. In quest'ottica l'attuale Rettore si è già mosso all'inizio del suo mandato ponendo all'attenzione degli Organi di Ateneo nel 2018 due linee di azione principali:

- **adeguato sostegno della ricerca**, delineando azioni concrete (bando FIL di Ateneo⁵⁰, regolamento del Fondo attrezzature scientifiche di Ateneo⁵¹) che avranno sviluppo ulteriore con l'attuazione del presente Piano Strategico. Il forte investimento sulla ricerca, anche per le esigenze di rafforzamento dei Dipartimenti e della sostenibilità dell'offerta formativa, si prospetta quindi per il nostro Ateneo come una opportunità di sviluppo e di strategia programmatica assolutamente prioritaria;
- **straordinario investimento sulle risorse umane**, in coerenza con la *"Programmazione triennale del fabbisogno di personale 2017-2019"*, approvata dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 566/32452 del 19.12.2017 (atto programmatico triennale ad aggiornamento annuale con scorrimento)⁵².

Nel triennio 2019-2021 le politiche di rafforzamento del capitale umano proseguiranno con determinazione. In particolare, si dovranno attuare politiche che tengano nella dovuta considerazione sia il reclutamento di un numero sempre più ampio di giovani ricercatori di qualità, che abbiano una forte propensione al confronto internazionale e che possano favorire il ricambio generazionale in atto rendendo possibile il rafforzamento di tutte le discipline necessarie per mantenere la vocazione generalista del nostro Ateneo, sia le possibilità di chiamata di diversi

⁵⁰ <https://www.unipr.it/ricerca/ricerca-nazionale/fil-ricerca-scientifica-di-ateneo>

⁵¹ <https://www.unipr.it/node/21694>

⁵² <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/personale/programmazione-triennale-del-fabbisogno-del>; e <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/disposizioni-general>



professori di altissimo profilo provenienti anche dall'estero. Si tratta di investimenti che dovranno essere attuati per creare un dinamismo e un'attrattività che solo nel confronto e nell'apprendimento reciproco potranno far crescere ulteriormente le nostre capacità e le nostre prospettive di sviluppo.

Anche con riferimento al personale tecnico-amministrativo occorrerà investire procedendo sia nella direzione del potenziamento delle risorse e della loro qualificazione, sia affinché possa essere accresciuto il livello di "benessere organizzativo" che contraddistingue l'ambiente di lavoro.

In particolare, saranno realizzati:

- a. interventi orientati a favorire un nuovo modo di lavorare: si tratta di riscoprire, a tutti i livelli, la volontà di partecipare attivamente alla vita del nostro Ateneo, riaffermando la cultura del servizio alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, cioè la consapevolezza di partecipare a un processo fondamentale per la vita dell'Università;
- b. un piano di formazione continua del personale a tutti i livelli e la trasformazione dell'Ateneo in una comunità di apprendimento realizzato attraverso un'analisi dei bisogni formativi percepiti, così come una pianificazione delle nuove eventuali azioni tendenti, tra l'altro, a indurre nuovi bisogni derivanti dalla continua trasformazione del contesto lavorativo;
- c. una sempre più efficace azione di servizio alle crescenti incombenze di natura amministrativa che gravano sui Docenti impegnati nella direzione o nel coordinamento di strutture operative (Dipartimenti, Centri, Corsi di Studio, Dottorati di ricerca, e così via);
- d. un adeguato livello dei servizi di *welfare* aziendale. Su questo versante sono state compiute, nel tempo, diverse azioni, ma la strada è ancora lunga: devono essere rafforzate le possibilità di intervento per garantire a tutti i dipendenti della nostra Università (docenti e non docenti) l'adeguatezza dei supporti necessari allo svolgimento del proprio lavoro;
- e. la semplificazione delle procedure e dei processi amministrativi, anche attraverso l'informatizzazione, tema molto sentito da parte di tutte le componenti del nostro Ateneo. Su questo versante occorre impegnarsi profondamente, con costanza e decisione. Occorrono, da un lato, investimenti mirati al miglioramento delle procedure e dell'informatizzazione per proseguire lungo la linea già avviata e, dall'altro, una decisa azione del Direttore Generale, dei Dirigenti di Area e, a cascata, di tutte le Unità Organizzative, affinché la semplificazione sia effettivamente raggiunta in tempi rapidi;
- f. una maggiore consapevolezza della complementarietà di azione tra le strutture centrali di Ateneo e le strutture dipartimentali. La distinzione di ruoli non deriva da una distinzione di obiettivi quanto, piuttosto, da una differenziazione di funzioni da intendersi sempre in via complementare. I servizi centrali sono indispensabili per dare unitarietà di azione all'intero Ateneo, ma il loro ruolo non si pone al di sopra di quelli dipartimentali; anzi, la necessità di individuare azioni unitarie a tutti i livelli dell'attività accademica impone che le strutture centrali operino al servizio delle strutture dipartimentali e che ciascuna struttura dipartimentale ricerchi nel coordinamento centrale il senso del proprio congiunto operare con tutte le altre strutture dipartimentali presenti nel nostro Ateneo.

Oggi, ancora più esplicitamente che nel passato, l'Università è impegnata a conseguire risultati di natura collettiva. La ricerca, come la didattica, la terza missione e le altre funzioni espresse



dall'Università, vengono premiate (dal Ministero) e riconosciute (dalla collettività) non tanto per la presenza di poche isolate eccellenze, ma per lo sforzo di molti, se non di tutti, nell'avvicinamento, passo dopo passo, al raggiungimento di obiettivi di alto profilo. Se questo è vero, è necessario fare in modo che l'Ateneo nel suo insieme, come sistema, si muova verso questi risultati.

5.2 LA COLLABORAZIONE E L'INTEGRAZIONE TERRITORIALE

La vocazione internazionale dell'Università di Parma e la sua apertura verso il mondo intero non possono disgiungersi da un forte radicamento territoriale, nella consapevolezza di essere parte integrante e complementare della comunità di riferimento.

Le politiche dell'Università di Parma sono sempre più orientate a cogliere le opportunità derivanti da una forte interazione con il territorio in cui vive ed opera. Si tratta di una continua ricerca di integrazione e collaborazione a vari livelli, che spinge a coniugare l'autonomia delle scelte poste in essere dall'Ateneo con la ricerca di strumenti collaborativi con le istituzioni pubbliche e private che operano nel territorio parmense e nel contesto regionale.

Osservando la prima dimensione (provincia di Parma) sono innumerevoli le occasioni di proficua collaborazione nelle quali l'Ateneo è parte attiva, seguendo una logica di forte integrazione progettuale e realizzativa. L'Ateneo è un'istituzione centrale per la vita della città e del territorio in cui opera, cui garantisce vivacità intellettuale, possibilità di ricerca integrata con il sistema produttivo e una forte vocazione all'internazionalità e all'integrazione, oltre ad un'importante ricaduta a livello di indotto economico, causata dalla presenza di migliaia di studenti, docenti e ricercatori provenienti da tutta Italia e da vari paesi europei ed extra-europei. Le principali attività di terza missione sono riportate nel capitolo 4 ma è importante ricordare qui la forte integrazione con le Aziende sanitarie di riferimento per quanto attiene ai percorsi clinici volti a garantire la salute dei cittadini.

I **rapporti con il Servizio Sanitario** rivestono primaria importanza in tutte le Università che, come la nostra, posseggono strutture didattiche e scientifiche che si occupano di medicina, sia in ambito umano sia in ambito animale. Per tali ragioni, in un ambito in cui, ai sensi delle vigenti disposizioni, l'Università è chiamata a collaborare, innanzitutto con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma (quale struttura di riferimento), ma anche con l'Azienda Unità Sanitaria Locale, nonché con altre strutture sanitarie, in un'ottica di sempre maggiore integrazione territoriale, il precedente Piano Strategico prevedeva specifici obiettivi, poi declinati in obiettivi operativi nei susseguenti Piani Integrati. In particolare, in ossequio a uno di tali obiettivi, è stato elaborato il testo dell'Accordo Attuativo Locale, recentemente condiviso con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria.

Per il prossimo triennio, anche nei rapporti con il territorio e con la Regione Emilia-Romagna, la collaborazione con le Strutture Sanitarie sarà elemento caratterizzante il ruolo dell'Ateneo quale motore e regista di sviluppo della comunità. Tale ambito di attività, presidiato da apposita Unità Organizzativa incardinata nell'Area dirigenziale Affari Generali e Legale, è regolato da un assai articolato sistema delle fonti, cui, nel luglio del 2016, si è aggiunto il nuovo "Protocollo di Intesa" tra la Regione Emilia-Romagna e le Università aventi sede nella medesima. Anche per tali ragioni,



recentemente (D.R. n. 608 in data 12 marzo 2018), è stato costituito un Gruppo di Lavoro, con spiccate conoscenze e competenze tecnico-giuridiche, deputato a supportare gli Organi di Ateneo nei relativi processi decisionali. A livello di responsabilità di vertice, il Rettore è coinvolto direttamente nelle attività del Comitato Regionale di Indirizzo che ricomprende, oltre all'Assessorato regionale Politiche per la Salute, i Rettori degli altri Atenei regionali.

Nel prossimo triennio, nel mutato contesto ordinamentale, si dovrà perseguire una sempre maggiore integrazione ed un ulteriore rafforzamento della collaborazione con il Servizio Sanitario secondo le seguenti linee direttrici che derivano, più o meno direttamente, dall'attuazione, anche progressiva, delle disposizioni del citato Protocollo di intesa tra gli Atenei e la Regione Emilia-Romagna:

- sottoscrizione dell'Accordo attuativo locale con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma;
- predisposizione di atti e accordi derivati dall'Accordo attuativo locale;
- procedure per l'individuazione delle "Sedi ulteriori" di cui all'art. 18 del "Protocollo di Intesa";
- procedure per l'accreditamento definitivo delle Scuole di Specializzazione di Area Medica anche collegando la programmazione per il reclutamento di professori e ricercatori alle esigenze di tali strutture.

Per quanto riguarda il ruolo dell'Università di Parma nel contesto regionale, oltre a questi aspetti riguardanti la collaborazione con il servizio sanitario, saranno potenziate le attività sinergiche con le altre Università della Regione, a partire dall'esempio virtuoso della *Motorvehicle University of Emilia-Romagna* (MUNER)⁵³, nonché i rapporti con la Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna, come meglio declinato nel capitolo 6.

5.3 I PROGETTI "TRASVERSALI"

Un Ateneo generalista come quello di Parma è per vocazione un Ateneo in cui si possono concretizzare progetti trasversali multidisciplinari di altissimo livello.

Il settore agroalimentare rappresenta un *pillar* culturale ed economico della Regione Emilia-Romagna, oltre che un settore di eccellenza riconosciuto a livello internazionale. La città di Parma è sede di produzioni che identificano il *made in Italy* a livello mondiale, e vede la presenza sul territorio di *Global Brands* del settore delle trasformazioni e dell'impiantistica alimentare, a cui si aggiungono imprese e produzioni agricole che rappresentano ancora una delle attività di punta della Regione Emilia-Romagna. In questo contesto si colloca la presenza sul territorio di Parma della *European Food Safety Authority* (EFSA) – unica agenzia europea presente sul suolo nazionale – alla quale collaborano attivamente oltre un migliaio di esperti internazionali, periodicamente ospiti della città.

⁵³ <http://motorvehicleuniversity.com>



Non può mancare quindi una compartecipazione decisiva dell'Università di Parma nel cogliere le opportunità di sviluppo che si presentano dall'evoluzione del settore agroalimentare verso il quale il territorio è fortemente vocato.

Allo scopo di migliorare, innovare ed espandere il proprio potenziale formativo e di ricerca, di trasferimento tecnologico e di didattica avanzata nell'ambito delle scienze degli alimenti, della nutrizione, della meccanica alimentare, l'Università di Parma ha voluto costituire il **Food Project di Ateneo**⁵⁴, inteso come aggregazione multidisciplinare e trans-settoriale di tutte le competenze scientifiche, economico-sociali e umanistiche presenti in Ateneo e funzionali al settore *food*, e la **Scuola di Studi Superiori in Alimenti e Nutrizione**⁵⁵, struttura didattica a forte grado di internazionalizzazione, pensata per offrire percorsi didattici di livello dottorale, master, corsi di perfezionamento e corsi brevi, disegnati per rispondere alle crescenti esigenze di formazione in ambito *post-graduate* e *professional* al servizio di enti e imprese. L'Ateneo ha inoltre intrapreso, nel corso degli ultimi anni, un percorso di rafforzamento delle collaborazioni con EFSA, mediante l'organizzazione di eventi divulgativi, workshop e summer school sulle tematiche del *risk assessment* e delle metodologie innovative, a forte carattere internazionale. Infine, l'Università di Parma ha partecipato alla strutturazione del nuovo **Servizio EUROPASS** della Regione Emilia-Romagna, diventandone la sede operativa e assumendo il coordinamento del tavolo tecnico-scientifico. Tale servizio, fortemente promosso dalla Regione Emilia-Romagna, si propone come un punto di raccordo e di dialogo fra Atenei regionali, sistema agroalimentare ed EFSA, nel ruolo politico di agenzia europea sul territorio.

Nel prossimo triennio il *Food Project* di Ateneo verrà consolidato e considerato come esempio virtuoso per la realizzazione, nel medio e lungo termine, di altri progetti, unici nella molteplicità degli attori coinvolti e delle competenze associate.

⁵⁴ www.foodproject.unipr.it

⁵⁵ <http://www.advancedstudies.unipr.it>



6 GLI AMBITI STRATEGICI DI ATENEO

L'Ateneo di Parma, con il percorso illustrato nel capitolo 3, muove le proprie linee di indirizzo a partire dai seguenti ambiti strategici:

- ❖ Ambito strategico Didattica
- ❖ Ambito strategico Ricerca
- ❖ Ambito strategico Terza Missione
- ❖ Ambito strategico Internazionalizzazione

Inoltre, perseguire e consolidare il percorso di miglioramento dei processi di assicurazione della qualità è per l'Ateneo elemento imprescindibile che investe ogni ambito strategico e le relative azioni e attività, che coinvolge tutti coloro che operano in Ateneo e investe trasversalmente le loro azioni, nell'ambito di processi e procedure che tendono al miglioramento, nella consapevolezza che ogni beneficio del singolo porta beneficio all'intero Ateneo.

Nei paragrafi che seguono, sono riportate, per ognuno degli ambiti strategici, le motivazioni alla base delle azioni previste per il perseguimento dei singoli obiettivi strategici.

Per ogni obiettivo strategico vengono poi definite, in forma tabellare, gli obiettivi operativi che saranno successivamente declinati nel Piano Integrato per la gestione della Performance, le responsabilità e gli indicatori di risultato attraverso i quali tenere sotto controllo gli stati di avanzamento e valutare i risultati raggiunti e i target di risultato da raggiungere annualmente.

La Commissione Pianificazione, Performance e Qualità monitora il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, come riportato nei documenti "Sistema di Gestione della Assicurazione della Qualità della Didattica⁵⁶" e "Sistema di Gestione della Qualità della Ricerca e Terza Missione⁵⁷" e analizza l'andamento degli indicatori necessari per la misurazione dei risultati conseguiti. Per l'analisi degli indicatori la Commissione è supportata dalla U.O. Controllo di Gestione la cui attività alimenta costantemente il sistema di reporting "cruscotto direzionale" che, mediante strumenti grafici, evidenzia l'andamento degli indicatori di interesse per verificare l'efficacia delle azioni messe in atto, intervenendo con azioni correttive in caso di scostamento rilevante rispetto a quanto atteso. Sulla base dei risultati dell'azione di monitoraggio, annualmente i Pro Rettori eventualmente ridefiniscono gli obiettivi strategici.

6.1 DIDATTICA – Qualità della formazione e dell'azione didattica e centralità dello studente

L'Università degli Studi di Parma sta attuando un virtuoso processo di programmazione, valutazione e assicurazione della qualità, anche spinta dallo stimolo fornito dalle linee di indirizzo ministeriali; in relazione alla didattica, questo processo ha subito una rapida accelerazione nell'ambito delle programmazioni triennali 2013-2015 e 2016-2018, in un percorso in cui sono state messe a punto ed attuate strategie finalizzate alla promozione della qualità della formazione e al miglioramento dei servizi per gli studenti sulla base di un approccio teso a valorizzare la centralità dello studente.

⁵⁶ <https://www.unipr.it/node/17458>

⁵⁷ https://www.unipr.it/www.unipr.it/AQ/architetturaAQ/documenti_ricerca



Gli obiettivi strategici di seguito illustrati sono stati individuati nell'ottica di consolidare il processo di miglioramento della qualità della didattica e di ampliamento e riqualificazione dell'offerta formativa avviata dall'a.a. 2015/16, con la precisa volontà di aumentare il grado di coinvolgimento di tutti gli ambiti disciplinari, in un approccio che consenta di irrobustire ulteriormente l'Ateneo di Parma in un processo di sviluppo sostenuto da una stretta alleanza con il mondo produttivo locale con attenzione e apertura alle esigenze di formazione espresse anche a livello nazionale e internazionale.

Gli obiettivi strategici sono stati allo stesso tempo declinati per favorire un miglioramento dei servizi offerti agli studenti, anche quelli con esigenze specifiche quali ad esempio gli studenti stranieri, gli studenti part-time, gli studenti DSA e BSE e gli studenti impegnati in attività sportiva di alto livello. Per quanto attiene alla valorizzazione della dimensione internazionale dell'offerta formativa, si è ritenuto di declinare le relative strategie ed azioni nell'ambito strategico di Ateneo "Internazionalizzazione".

OBIETTIVO STRATEGICO: RIQUALIFICAZIONE E AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA

Motivazioni

L'Università di Parma, attraverso la riqualificazione e l'ampliamento dell'offerta formativa, intende consolidare e ulteriormente sviluppare la vocazione propria di Ateneo di grande tradizione in grado di interpretare il presente e di coniugare didattica di qualità e ricerca di elevato livello, nonché di sostenere lo sviluppo culturale e professionale dei propri giovani e l'innovazione del proprio territorio.

Le politiche di sviluppo dell'Ateneo non possono prescindere da un'attenta revisione e riqualificazione dell'offerta formativa (D1.1) che tenga conto della necessità di ottimizzare i percorsi formativi attraverso l'introduzione e/o la riprogettazione di curricula e tramite la modifica degli ordinamenti didattici dei corsi di laurea e di laurea magistrale, anche alla luce del processo di revisione a livello nazionale delle classi di laurea e di laurea magistrale e dell'aggiornamento e razionalizzazione della classificazione dei saperi accademici. Si intende promuovere la specializzazione e l'innovatività dell'offerta formativa di Ateneo, coerentemente alle esigenze di formazione espresse dal contesto produttivo non solo locale e alle specificità culturali dell'Università stessa, nel rispetto dei rapporti con gli altri Atenei, in particolare quelli del contesto emiliano-romagnolo.

Con riferimento al tema della progettazione di nuovi percorsi formativi che tengano conto del contesto del mercato del lavoro e delle specificità dell'Università di Parma e del suo territorio (D1.2), l'Ateneo intende proseguire nell'intenso lavoro di coinvolgimento degli attori del contesto produttivo locale, percorso che si inserisce in una strategia sviluppata su diversi livelli:

- livello territoriale, al fine di promuovere una "curvatura" dei percorsi formativi verso le eccellenze locali al fine di sostenere un rapporto *win – win* tra Università e imprese;
- a livello regionale e nazionale, al fine di valorizzare l'*asset* esistente sul territorio di Parma in alcuni settori, tra cui *in primis* quello agroalimentare;



- a livello internazionale, in considerazione delle competenze specialistiche sviluppate dall'Università di Parma e delle esigenze del tessuto imprenditoriale del territorio, sempre più orientato a mercati internazionali.

La progettazione di nuovi percorsi formativi e la riqualificazione di quelli già erogati verrà pertanto sviluppata confermando e ulteriormente rafforzando l'approccio adottato con successo a partire dall'a.a. 2015/16, basato su una serie di analisi che tengono conto, in particolare, della domanda di formazione manifestata dal mercato del lavoro. A questo proposito si porrà particolare attenzione ai Corsi di Laurea delle cosiddette discipline *STEM* (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*), nella consapevolezza della significativa richiesta di laureati in tali ambiti, sia a livello locale sia nazionale.

Relativamente alle Lauree Magistrali, si intende orientare i processi di revisione e di nuova istituzione verso progetti formativi di alta specializzazione, con spiccate connotazioni in termini di interdisciplinarietà, internazionalizzazione e innovazione, nell'ambito di programmi didattici di avanguardia che integrino e valorizzino le competenze degli studenti, mirando alla formazione di profili professionali innovativi e all'incremento del numero di immatricolati.

L'obiettivo strategico che si intende raggiungere necessita, inoltre, di una mirata valorizzazione della multidisciplinarietà dei corsi di studio (D1.2), anche in un contesto interdipartimentale e interateneo, pur nel rispetto della necessità di assicurare un'adeguata e solida formazione disciplinare. Il forte patrimonio di esperienze e professionalità che caratterizzano l'Università di Parma, unitamente ad un'offerta formativa eterogenea, ricca e articolata, orientata all'internazionalizzazione, all'apprendimento dello studente e attenta alle potenzialità occupazionali, sono specificatamente mirate alla formazione di persone con competenze innovative.

Il presente obiettivo strategico, con riferimento sia alla riqualificazione sia all'ampliamento dell'offerta formativa, non potrà prescindere dalla attenta analisi delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti oltre che dalla implementazione sistematica dell'analisi a livello di Ateneo delle risorse di docenza disponibili, ai fini di assicurare la piena sostenibilità dell'offerta formativa, in continuità con quanto già posto in essere. A tal proposito con nota rettorale n. 203147 del 22/12/2017 è stata inviata ai Direttori di Dipartimento la situazione di carico didattico dei docenti e dei docenti di riferimento.



Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
D1 Riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa	D1.1 Revisione e riqualificazione dell'offerta formativa in qualità	D1.1.1 Ottimizzazione dei percorsi formativi delle lauree magistrali attraverso l'introduzione e/o riprogettazione di curricula sulla base di un costante confronto con il contesto produttivo locale anche alla luce dell'eventuale processo di revisione a livello nazionale delle Classi di Laurea e di Laurea Magistrale
	D1.2 Progettazione, in qualità, di nuovi percorsi formativi che tengano conto del contesto del mercato del lavoro e delle specificità dell'Università di Parma e del suo territorio, anche attraverso la valorizzazione della multidisciplinarietà dei percorsi di studio	D1.2.1 Istituzione di nuovi Corsi di Laurea e Corsi di Laurea Magistrale alla luce della recente evoluzione della normativa nazionale (revisione delle classi di laurea, istituzione di nuove classi di laurea, introduzione delle lauree professionalizzanti) in coerenza con le esigenze di formazione e le peculiarità culturali espresse dal territorio e dal mondo del lavoro nel rispetto dei rapporti con gli altri Atenei, in particolare quelli del contesto emiliano-romagnolo D1.2.2 Consolidamento dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale multidisciplinari tra più Dipartimenti e interateneo, nel rispetto della necessità di assicurare un'adeguata e solida formazione disciplinare

Tabella 1 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D1 dell'ambito didattico

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono focalizzati in particolare a valutare l'efficacia delle azioni programmate sul grado di attrattività dei Corsi di Laurea Magistrale.

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
D1 Riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa	ID11 Numero di immatricolati ai corsi di laurea magistrale	Incremento \geq 2% rispetto all'anno precedente	Incremento \geq 2% rispetto all'anno precedente	Incremento \geq 1% rispetto all'anno precedente	Pro Rettore alla Didattica e servizi agli studenti Direttori di Dipartimento Presidenti di corso di studio Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti
	ID12 Percentuale di immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito il titolo di laurea triennale in altro Ateneo	Incremento \geq 1% rispetto all'anno precedente	Incremento \geq 1% rispetto all'anno precedente	Incremento \geq 1% rispetto all'anno precedente	Pro Rettore alla Didattica e servizi agli studenti Direttori di Dipartimento Presidenti di corso di studio Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti

Tabella 2 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D1 dell'ambito didattico

OBBIETTIVO STRATEGICO: POTENZIAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI AGLI STUDENTI

Motivazioni

Per contribuire efficacemente allo sviluppo del Paese e del territorio è necessario, oltre che intervenire sul fronte della programmazione dell'offerta formativa, rendere effettivo il principio costituzionale del *diritto allo studio*, promuovendo azioni finalizzate a garantire a tutti l'accesso alla formazione universitaria e la prosecuzione degli studi in un'ottica di uguaglianza delle opportunità educative. L'offerta di agevolazioni e facilitazioni di diversa natura, siano esse dirette o erogate sotto forma di servizi, gioca un ruolo fondamentale nella scelta di prosecuzione degli studi e della sede universitaria, per le immediate ripercussioni che essa ha sulla sostenibilità economica da parte delle



famiglie. L'Università di Parma intende farsi parte attiva nella realizzazione della strategia basata sull'attrazione dello studente, attuata anche attraverso forme di intervento volte a garantire una serie di servizi che permettano di migliorare la qualità della vita universitaria e favorire il raggiungimento di risultati rilevanti. In primo luogo, il raggiungimento di tali finalità è subordinato al consolidamento delle attività di orientamento in ingresso e accoglienza (D2.1) e delle attività di orientamento in itinere (D2.2).

Le azioni di orientamento in ingresso hanno un ruolo decisivo nel complesso ed articolato processo di alta formazione rivolto alle nuove generazioni, dal momento che la scelta del percorso di studio universitario rappresenta un momento molto delicato nella vita dello studente che deve maturare una scelta consapevole per costruire un proprio progetto di vita. Tale scelta può condizionare l'intera vita, non solo professionale, di un individuo. Carenze nelle azioni di orientamento in ingresso contribuiscono ad incrementare il numero di abbandoni degli studi e a rallentare le carriere studentesche, aumentando a dismisura i tempi di conseguimento del titolo di studio. Si ritiene che un'attenta valutazione delle "competenze iniziali" degli studenti possa risultare determinante per l'attivazione di adeguati interventi *in itinere* di sostegno alle matricole, finalizzati ad aumentare il successo nell'acquisizione di crediti formativi universitari e ridurre i ritardi nel conseguimento del titolo di studio. In questo senso, l'Ateneo ritiene prioritario riorganizzare la struttura per l'accoglienza degli studenti, prevedendo attività di orientamento in ingresso che siano coerenti con le strategie intese all'ammissione degli studenti e tengano conto, come precedentemente illustrato, delle loro esigenze e motivazioni, in particolare se studenti fuori sede, stranieri, lavoratori, diversamente abili, con figli piccoli, ecc.

Particolare attenzione deve essere rivolta ai progetti di orientamento che coinvolgono gli studenti delle scuole superiori, in modo da promuovere una conoscenza puntuale dell'offerta formativa dell'Ateneo, dei servizi offerti e, al contempo, stimolare scelte consapevoli sul progetto di vita dei discenti stessi. Queste azioni di orientamento verranno implementate con riferimento anche all'obiettivo strategico D1 e quindi in coerenza alle esigenze espresse dal mondo del lavoro e dal tessuto produttivo, che attualmente segnalano carenze significative di laureati in ambito scientifico-tecnologico, con particolare valorizzazione delle competenze digitali e trasversali.

Parimenti, è necessario sostenere le politiche di diritto allo studio, mediante efficaci servizi volti a garantire le migliori condizioni di studio e di vita degli studenti, anche favorendo il reperimento di alloggi da parte degli studenti fuori sede, attraverso *partnership* con soggetti pubblici e privati e in sinergia con ER.GO., l'Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori dell'Emilia-Romagna, nonché sostenere la formazione degli studenti svantaggiati, consolidando azioni coordinate con le istituzioni e il territorio sul tema del diritto allo studio.

In questo contesto l'Ateneo intende consolidare le strategie già avviate per l'accoglienza e l'assistenza in itinere di studenti con esigenze specifiche, quali gli studenti con Disturbi Specifici dell'Apprendimento – DSA e con Bisogni Educativi Speciali – BES, gli studenti part-time e gli studenti impegnati in attività sportiva di alto livello. Si intendono, in particolare, potenziare le azioni volte al superamento delle difficoltà degli studenti con disabilità, con DSA e BES, attraverso l'implementazione di differenti opzioni per la percezione, per la lingua, per le espressioni matematiche e simboliche e per le diverse opzioni di comprensione, in accordo con i Referenti di Dipartimento, oltre che offrire forme e azioni di *empowerment* per rinforzare l'interesse, la capacità di resilienza e di autoregolazione. In particolare, verranno incrementate le azioni di tutorato



specializzato e di tutorato alla pari e verranno stipulati accordi con associazioni di volontariato per promuovere l'inclusione degli studenti con disabilità, nonché implementare momenti di formazione sulle tematiche dei DSA e BES nei singoli Dipartimenti.

Con riferimento all'accoglienza e assistenza di studenti con particolari esigenze si segnala anche la volontà dell'Ateneo di realizzare un Polo Universitario Penitenziario (PUP) presso gli Istituti Penitenziari di Parma (vedi azione strategica TM3.1 dell'ambito Terza Missione) al fine di assicurare la tutela del diritto allo studio, in continuità con un percorso già avviato e formalizzato tramite la stipula di una convenzione approvata con la delibera del CDA n.560/32160 del 30.05.2017 e successivamente sottoscritta e per cui è stato emanato apposito bando⁵⁸ per il reclutamento di studenti tutor in favore di studenti detenuti.

Nell'implementazione delle azioni di accoglienza e tutorato in itinere verrà rafforzata l'attenzione agli studenti part-time, agli studenti lavoratori, agli studenti impegnati in attività sportiva di alto livello e agli studenti internazionali. In questo contesto si ritiene inoltre strategico migliorare la comunicazione ed implementazione del regolamento per la valorizzazione all'interno dei percorsi formativi delle attività di libera partecipazione, ovvero attività svolte in ambito sportivo, culturale, sociale. Inoltre l'Ateneo intende favorire la fruizione di percorsi di approfondimento disciplinari o interdisciplinari rivolti agli studenti più motivati e con performance di carriera eccellenti. Sulla scia di queste azioni si prevede di consolidare il progetto "**Network Università di Parma-Imprese**"⁵⁹ finalizzato alla valorizzazione del merito tramite premi di studio finanziati da aziende ed enti di riferimento per il mondo del lavoro.

Il dialogo con il territorio in tema di accoglienza e orientamento sarà sviluppato in sinergia con gli enti locali di riferimento, *in primis* la Regione Emilia-Romagna, il Comune e la Provincia di Parma. Con riferimento al Comune di Parma si intende in particolare rafforzare il percorso di collaborazione avviato con il costituendo gruppo di lavoro previsto dal progetto *Parma Città Universitaria*, di cui al Documento Unico di Programmazione 2019-2021 del Comune di Parma.

L'implementazione dei servizi offerti agli studenti, inoltre, non può prescindere dal potenziamento e rafforzamento delle attività di *placement* (D2.3); l'Università di Parma, infatti, che attraverso l'adesione al Consorzio AlmaLaurea si pone, in attuazione della normativa vigente, come vero e proprio intermediario nel mercato del lavoro, intende consolidare e ulteriormente sviluppare iniziative e attività progettuali che consentono di sostenere i giovani nella fase di transizione tra istruzione e impiego, anche con percorsi assistiti di accompagnamento al lavoro. In questo senso, l'indicatore individuato è specificatamente volto a sostenere il tasso di occupazione dei laureati magistrali, non solo nel territorio in cui opera l'Università di Parma, ma rispetto alla media regionale e nazionale, consolidando inoltre gli ottimi risultati già raggiunti a livello di remunerazione media, nonché in termini di efficacia degli studi in rapporto al lavoro svolto, che diano evidenza dell'adeguatezza dei profili formativi e della capacità di assorbimento delle imprese del territorio.

⁵⁸ <https://www.unipr.it/bandi/opportunita/bando-lattribuzione-di-assegni-attivita-di-tutorato-rivolta-studenti>

⁵⁹ <https://www.unipr.it/placement>

Consolidare la collaborazione sinergica con le aziende e gli enti di riferimento per il mercato del lavoro territoriale, è ritenuta dall'Ateneo un'azione strategica, fondamentale nel primario interesse dello studente. Tale strategia rientra a pieno titolo nell'ambito del Patto per il Lavoro, che la Regione Emilia-Romagna ha promosso nel luglio 2015, con il coinvolgimento di cinquanta enti e istituzioni, tra cui gli Atenei del territorio di riferimento, per creare sviluppo e occupazione; l'azione è da intendersi complementare alle altre programmate per l'orientamento in uscita ed è volta, altresì, alla promozione dell'immagine dell'Università di Parma.

L'obiettivo programmatico è quello di orientare lo studente verso la costruzione di un portafoglio di competenze e conoscenze funzionali alla sua autorealizzazione, in particolare attraverso le scelte educative e professionali. Le azioni previste nell'ambito del presente obiettivo strategico verranno implementate in stretta sinergia con quelle previste dall'Obiettivo strategico 4 dell'ambito Terza Missione e dagli Obiettivi strategici 1 e 2 dell'ambito Internazionalizzazione.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
D2 Potenziamento dei servizi offerti agli studenti	D2.1 Consolidamento delle attività di orientamento in ingresso e accoglienza	<p>D2.1.1 Consolidamento e potenziamento delle attività di orientamento in ingresso e dei rapporti strutturati con le scuole superiori e gli uffici scolastici regionali</p> <p>D2.1.2 Sviluppo di servizi finalizzati a supportare gli studenti universitari provenienti da altre Regioni oltre che gli studenti internazionali, anche in sinergia con enti del territorio e l'Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori dell'Emilia-Romagna, ER.GO e il Comune di Parma</p> <p>D2.1.3 Valorizzazione delle attività già strutturate a livello di Ateneo per favorire l'accoglienza degli studenti con esigenze specifiche (studenti con DSA, BSE, studenti part-time e studenti impegnati in attività sportiva)</p>
	D2.2 Consolidamento delle attività di orientamento in itinere	D2.2 Implementazione di attività strutturate di tutorato didattico a favore degli studenti
	D2.3 Potenziamento e rafforzamento delle attività di <i>placement</i>	<p>D2.3.1 Incremento delle occasioni di incontro e dialogo con le aziende in tema di potenziamento del <i>placement</i></p> <p>D2.3.2 Migliorare il coordinamento a livello di Ateneo delle attività di <i>Job placement</i> sulla base di un costante confronto con gli stakeholder e con gli enti di riferimento per il mondo del lavoro, anche con l'adesione a progetti regionali</p>

Tabella 3 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D2 dell'ambito didattica

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono focalizzati in particolare a misurare l'impatto delle azioni programmate sull'efficacia dell'azione didattica con particolare riferimento:

- alla prosecuzione regolare degli studi nel passaggio dal primo al secondo anno dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale a Ciclo Unico, che è riconosciuto come uno snodo critico nello sviluppo delle carriere studenti;
- alla transizione percorso degli studi – mondo del lavoro.

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
D2 Potenziamento dei servizi offerti agli studenti	ID21 Percentuale di studenti che si iscrivono al secondo anno dello stesso Corso di Laurea e Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico rispetto al totale degli immatricolati	>= 69%	>= 70%	>= 71%	Pro Rettore alla Didattica e servizi agli studenti Direttori di Dipartimento Presidenti di corso di studio
	ID22 Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea dei laureati magistrali	>=76.5%	>=76.5%	>=76.5%	Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti

Tabella 4 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D2 dell'ambito didattica

OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZAZIONE DEL SISTEMA DI FORMAZIONE POST-LAUREAM

Motivazioni

L'Università di Parma ritiene strategica la costruzione e la valorizzazione di percorsi formativi *post-lauream*, nella consapevolezza, in particolare, che il dottorato di ricerca (D3.1) sia in grado di fornire le competenze necessarie per esercitare attività di ricerca di alta qualificazione presso soggetti pubblici e privati, nonché qualificanti nell'esercizio delle libere professioni, ponendo le basi affinché il titolo di *PhD* possa portare lo spirito del ricercatore anche nelle professioni e nel sistema produttivo, consentendo alle aziende di collaborare più efficacemente con l'Università. In ambito *post-lauream*, inoltre, occorre rimarcare il ruolo e la valenza rivestite dalle scuole di specializzazione, dai master universitari e dai corsi di perfezionamento, orientati a garantire la collocazione delle necessarie competenze nel mercato del lavoro.

Nel contesto di tale obiettivo strategico si intende, soprattutto, supportare le Scuole di Dottorato nella realizzazione di percorsi multidisciplinari anche interateneo e interdipartimentali, nonché



incentivare e valorizzare la dimensione internazionale dei corsi di dottorato, anche mediante il perseguimento di una maggiore integrazione tra il progetto formativo dei corsi di laurea magistrale e i dottorati di ricerca medesimi, rafforzandone le peculiarità e favorendo due generi di integrazione: quella tra l'offerta formativa e le competenze ed esigenze produttive del territorio in ambito regionale e nazionale, in particolare per quanto riguarda i percorsi formativi che incidono sullo sviluppo sociale, e quella tra didattica e ricerca a livello locale e in contesto internazionale, per lo sviluppo di un'offerta formativa competitiva, unica e di alta qualificazione. Sotto questo aspetto le azioni verranno coordinate con quelle previste dall'Obiettivo strategico 4 dell'ambito Terza Missione e dagli Obiettivi strategici 1 e 2 dell'ambito Internazionalizzazione.

Si intendono altresì mettere a sistema le attività di formazione continua (master universitari, corsi di formazione alta e permanente, *Summer School*), implementando con vigore, inoltre, le iniziative di formazione *post-lauream* di eccellenza (D3.2), supportando i Dipartimenti che, in coerenza con la propria *mission*, intendano attivare iniziative di alta formazione coerenti con le esigenze del contesto produttivo-territoriale.

In tale contesto è opportuno citare la Scuola di Alta Formazione sugli Alimenti e la Nutrizione che intende consentire all'Università, con il supporto di diverse realtà imprenditoriali e istituzionali del parmense, di diventare un vero e proprio *Hub* di attrazione di risorse economiche e umane in un settore, quello dell'*Agrifood*, ritenuto strategico per le imprese e per il territorio.

Diviene prioritario sostenere altri percorsi formativi finalizzati alla formazione continua e permanente (D3.3) anche in risposta a specifiche normative che attribuiscono all'Università un ruolo istituzionale in questo ambito. In particolare, l'Ateneo intende rafforzare il proprio impegno nella promozione della formazione iniziale ed in itinere degli insegnanti, a partire da percorsi formativi finalizzati al conseguimento dei 24 CFU nelle discipline antro-psico-pedagogiche e nelle metodologie e tecnologie didattiche necessarie per l'accesso al FIT (Formazione Iniziale e Tirocinio), come da D.M. 616/2017, per proseguire con il percorso FIT, in collaborazione con gli istituti scolastici.

In tema di valorizzazione del sistema di formazione *post-lauream*, oltre alle iniziative poste in essere nell'ambito dei suddetti percorsi formativi, occorre annoverare il significato particolare e la specifica valenza assunte dalla formazione continua e permanente che coinvolge tutti i percorsi rivolti ai lavoratori dipendenti e autonomi e agli imprenditori, finalizzati a sostenere la crescita professionale individuale anche nella creazione di nuove realtà imprenditoriali, promuovere la sicurezza sul lavoro, migliorare il profilo competitivo delle imprese e sostenere l'innovazione produttiva e organizzativa del sistema economico regionale e nazionale.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
D3 Valorizzazione del sistema di formazione post-lauream	D3.1 Dottorato di Ricerca	D3.1.1 Supporto alle Scuole di Dottorato nella realizzazione di percorsi multidisciplinari in collaborazione anche con le imprese e il mondo del lavoro
	D3.2 Iniziative di formazione <i>post-lauream</i> di eccellenza	D3.2.1 Supporto ai Dipartimenti che, in coerenza con la propria <i>mission</i> , intendano attivare iniziative di alta formazione coerenti con le esigenze del contesto produttivo-territoriale
	D3.3 Altri percorsi formativi finalizzati alla formazione continua e permanente	D3.3.1 Supporto ai percorsi di formazione continua e permanente anche con riferimento alla formazione degli insegnanti delle scuole superiori di secondo grado

Tabella 5 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D3 dell'ambito didattica

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono focalizzati in particolare a misurare l'impatto delle azioni programmate su:

- coinvolgimento delle imprese nei percorsi di Dottorato di Ricerca;
- rafforzamento delle iniziative di formazione continua e permanente sviluppate dall'Ateneo.

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
D3 Valorizzazione del sistema di formazione post-lauream	ID31 Borse di dottorato industriale e/o finanziate da enti esterni e imprese	68	72	72	Pro Rettore alla Didattica e servizi agli studenti Pro Rettore alla Ricerca
	ID32 Numero di Master Unversitari e Corsi di formazione continua e permanente	105	108	110	Delegato ai dottorati di ricerca Direttori di Dipartimento Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti

Tabella 6 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D3 dell'ambito didattica



OBIETTIVO STRATEGICO: PROMOZIONE DELLA QUALITÀ E DELL'EFFICACIA DELL'AZIONE DIDATTICA ANCHE MEDIANTE METODOLOGIE E TECNOLOGIE INNOVATIVE E ATTIVITÀ DI SOSTEGNO ALLA PROFESSIONALITÀ DOCENTE

Motivazioni

L'Ateneo può essere pienamente luogo di conservazione, trasmissione, elaborazione di saperi antichi e moderni, solo se riesce a promuovere la qualità dell'offerta formativa attraverso l'impiego di metodologie e tecnologie didattiche innovative sostenendo la formazione dei propri docenti, al fine di mantenere la didattica ad un livello tale da soddisfare pienamente le aspettative e le necessità degli studenti.

Pertanto, nell'ambito della valutazione dell'efficacia del percorso formativo e dell'innovazione della didattica è opportuno porre particolare enfasi su progettazione, erogazione e monitoraggio di percorsi formativi per i docenti (D4.1), attività contemplata dallo stesso Statuto di Ateneo, laddove si prevede che l'Università promuova l'aggiornamento, la formazione permanente e la riqualificazione professionale del proprio personale. In questo senso, l'Ateneo, nel porre in primo piano lo studente, adotta ogni strumento possibile per consentire allo stesso un più agevole percorso di studi, non solo legato alle attività di *tutoring* previste dalla normativa vigente e di cui all'obiettivo D2, ma anche attraverso l'aggiornamento dei docenti deputati a trasferire le più ampie conoscenze e competenze ai discenti.

Occorre infatti rimarcare che il processo di assicurazione della qualità dei corsi di studio non può prescindere dall'attenzione a strumenti che consentano la formazione del personale docente, in un contesto di miglioramento complessivo della qualità delle attività formative e di ricerca. Negli anni accademici 2016/2017 e 2017/2018 sono state poste le basi per la realizzazione di corsi di formazione destinati a docenti sugli aspetti prettamente pedagogici dell'insegnamento universitario che contemplano le questioni docimologiche e l'utilizzo di nuove tecnologie a sostegno dell'apprendimento, che vanno dall'utilizzo di materiali didattici con copyright, alla didattica in lingua straniera e all'uso di tecnologie innovative nell'insegnamento.

In quest'ottica si inserisce la nomina del gruppo di lavoro per lo sviluppo dell'insegnamento universitario che ha già avviato un intenso lavoro di analisi dei bisogni formativi dei docenti universitari e di progettazione del necessario processo di ricerca-formazione; l'intento per il prossimo triennio è quindi quello di dare continuità e nuovo impulso alle attività in essere sulle tematiche riferite alla progettazione formativa, alla comprensione della differenza tra approccio formativo basato su credenze e approccio formativo basato su evidenze, all'autovalutazione della coerenza tra metodo didattico adottato e obiettivi di apprendimento attesi dagli studenti, all'efficacia didattica, alla compilazione del *Syllabus* e alla costruzione delle competenze docimologiche dei docenti, e di mettere in evidenza le buone pratiche presenti in Ateneo, mantenendo a sistema tale azione che consente al personale docente, partendo da un'analisi dei bisogni e da un'indagine conoscitiva sulle strategie didattiche impiegate dai docenti dell'Ateneo, di fruire di tecniche che permettano la corretta gestione dei rapporti con gli strumenti, dall'aula alla verifica della preparazione finale, con importanti ricadute dei principi della progettazione formativa sulla formazione accademica.



La valutazione dell'efficacia del percorso formativo e di innovazione della didattica è inoltre strettamente correlata alla valorizzazione e al potenziamento delle metodologie didattiche innovative (D4.2), alle quali si è già fatto cenno, e che è comunque in stretta simbiosi con la formazione del personale docente. È infatti imprescindibile l'interazione tra contenuti disciplinari didattici ed attività di ricerca svolta nei Dipartimenti, con specifica attenzione agli sbocchi professionali consentiti da ciascun corso di studio, alla partecipazione ai processi formativi specializzanti di figure professionali provenienti dal mondo del lavoro, alla capacità attrattiva del corso a livello sovraregionale e, in particolare, all'utilizzo di metodologie didattiche innovative in grado di favorire la partecipazione degli studenti e la loro acquisizione della necessaria dimestichezza con gli strumenti della professione. Una didattica innovativa, quindi, ma anche interdisciplinare, laboratoriale e collaborativa, in modo che lo studente si senta effettivamente al centro del progetto.

In un certo senso, la riflessione in atto sulla didattica universitaria favorisce un ripensamento della struttura delle lezioni e delle attività didattiche, della relazione presenza-distanza legata alle nuove tecnologie, della valutazione, dello spettro di competenze su cui lavorare; anche la sostenibilità va intesa come elemento chiave per individuare proposte sulla didattica, dal momento che per un docente universitario la didattica va connessa, per quanto possibile, alla ricerca, senza intaccare lo spazio/tempo da dedicare alla ricerca. È in questo spazio che si inseriscono le azioni che l'Ateneo vuole intraprendere, tese alla promozione dell'aggiornamento professionale della docenza, con particolare riferimento agli aspetti docimologici dell'accertamento degli apprendimenti, e volte a riconsiderare la didattica, inserendo comportamenti atti a superare i limiti attuali in un'ottica ampia che sappia partire dai limiti per innovare in senso profondo. Questa strategia si inserisce nel percorso descritto nell'*ECTS User Guide*, stilato durante la conferenza di Yerevan del 2015: didattica e docimologia devono dialogare sulla base di un allineamento costruttivo, in cui si pone un'attenzione particolare sul legame tra *learning outcomes* e *competence* ponendo una visione ampia del concetto di competenza, sia quella disciplinare, sia quella trasversale. Si tratta di un approccio nuovo basato sul presupposto che una didattica innovativa non possa che partire da uno specifico concetto di professionista del XXI secolo in grado di far dialogare una visione prospettica e capace di inventare il futuro con una consapevole e radicata conoscenza del patrimonio socio-culturale e dei valori della tradizione. Occorre una nuova alleanza tra ambiti diversi e, in particolare, tra scienze dure e scienze umane e sociali, comprendendo come le problematiche dell'innovazione richiedano flessibilità, divergenza e centralità della formazione che, da un lato, si affianchino ai processi di ricerca e, dall'altro, puntino sull'alternanza vista non solo come dispositivo operativo, cioè alternanza tra attività in aula e attività sul posto di lavoro, ma soprattutto come principio, ovvero come ricorsività tra teoria e pratica.

Infine, per quanto concerne il presente obiettivo strategico, particolare valenza assume il monitoraggio della carriera degli studenti (D4.3). Come è noto, il ritardo negli studi universitari costituisce una problematica di significativa importanza nell'ambito del sistema d'istruzione superiore e il monitoraggio costante delle carriere degli studenti rappresenta uno strumento di rilevante interesse per l'elaborazione di politiche attive e lo svolgimento di azioni costanti ed organizzate sia di formazione dei docenti sia di tutorato. Nel concreto, si intende definire un protocollo di estrazione ed analisi dei dati dal sistema ESSE3/ANS, finalizzato alla costruzione di un sistema di monitoraggio delle carriere attraverso report periodici basati sulla definizione di indici di regolarità della carriera dello studente. Nello stesso tempo si intende studiare e sperimentare

modalità di comunicazione personalizzata a favore degli studenti che presentano carriere irregolari o difficoltà nell'ambito del percorso intrapreso. Tale attività si configura come fondamentale anche ai fini di sviluppare uno strumento concreto utile a supportare gli Organi di Governo nelle scelte strategiche in relazione alla distribuzione tra le strutture delle risorse, a seguito del peso crescente che le performance della didattica ed in particolare la regolarità delle carriere degli studenti sta assumendo nei criteri per l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

Visto che i risultati delle azioni strategiche che si intendono sviluppare vedono al centro lo studente e le sue performance, gli indicatori previsti sono centrati sull'incremento del numero di CFU acquisiti da parte degli studenti e del numero di laureati regolari, aspetti paralleli e inscindibili nell'attuale contesto universitario, relativamente ai risultati dei processi formativi.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
D4 Promozione della qualità e dell'efficacia dell'azione didattica anche mediante metodologie e tecnologie innovative e attività di sostegno alla professionalità docente	D4.1 Progettazione, monitoraggio ed erogazione di percorsi formativi per i docenti	D4.1.1 Supporto e report dei corsi progettati sulla formazione insegnanti e in particolare sull'area della docimologia
	D4.2 Valorizzazione e potenziamento di metodologie didattiche innovative	D4.2.1 Rafforzamento delle iniziative formative in modalità e-learning
	D4.3 Monitoraggio della carriera degli studenti	D4.3.1 Sviluppo di procedure sistematizzate per l'estrazione dei dati di carriera significativi, anche in relazione ai meccanismi premiali di finanziamento ministeriale

Tabella 7 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D4 dell'ambito didattica

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono quindi focalizzati in particolare a misurare l'impatto delle azioni programmate su:

- produttività e regolarità degli studenti in relazione alla progressione della carriera;
- performance in termini di laureati in corso.

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
D4 Valutazione dell'efficacia del percorso formativo e innovazione della didattica	ID41 Numero di CFU pro capite acquisiti nell'anno solare in tutti i corsi di studio ex. DM 270	39.8	40.0	40.0	Pro Rettore alla Didattica e servizi agli studenti Direttori di Dipartimento Presidenti di corso di studio Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti Centro Servizi E-Learning e Multimediali d'Ateneo

Tabella 8 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D4 dell'ambito didattica

6.2 RICERCA – Un ponte verso l'innovazione

La visione strategica della ricerca di Ateneo per il triennio 2019-2021 prende le mosse dalla convinzione che il successo dell'attività di ricerca in un'università si basa essenzialmente su quattro elementi:

- Capitale umano
- Efficienti infrastrutture e moderne attrezzature per la ricerca
- Finanziamenti adeguati a programmi pluriennali di ricerca interna
- Contatto e confronto con gli attori della ricerca internazionale

Solo se questi elementi sono presenti e ben miscelati all'interno di un Ateneo si riesce a mantenere la ricerca competitiva, ovvero con ricadute misurabili in termini di conoscenza, trasferimento tecnologico, innovazione e risoluzione di problemi sociali.

Le strategie da mettere in atto nel triennio 2019-2021 riguardo la ricerca di Ateneo sono pertanto riconducibili al garantire, e possibilmente potenziare, i quattro elementi elencati sopra, per rendere più competitiva la ricerca di Ateneo, partecipare con maggior successo a bandi nazionali e internazionali, attrarre talenti. In altre parole, accrescere il prestigio dell'Università di Parma.

OBIETTIVO STRATEGICO: RAFFORZAMENTO DEL CAPITALE UMANO

Motivazioni

La ricerca di Ateneo necessita del reclutamento di giovani ricercatori che con la loro intraprendenza e voglia di innovare possano competere a livello nazionale ed internazionale migliorando così le prestazioni complessive in termini di prodotti della ricerca dell'Università di Parma. Inoltre la ricerca competitiva, nazionale ed internazionale, impone (discutibilmente) che gli estensori e i responsabili dei progetti siano delle "teste d'ariete"; pertanto un Ateneo che ambisca ad avere successo nell'acquisizione di progetti, ad esempio PRIN o il futuro FP9, necessita di figure di primo piano nelle varie aree di ricerca che lo contraddistinguono. A questo scopo l'Università di Parma vuole agire nel triennio di riferimento su due fronti: i) coltivare i migliori talenti al suo interno e ii) attrarre ricercatori affermati dall'esterno. Questo processo di rafforzamento di capitale umano verrà svolto in coerenza con quanto progettato nell'ambito Didattica a supporto dell'ampliamento strategico dell'offerta formativa di Ateneo.

Oltre a quanto qui indicato per il personale ricercatore a tempo determinato, si rinvia al paragrafo 7.3 del presente documento per quanto attiene il personale tecnico e amministrativo a supporto delle attività di ricerca, per la rilevanza che esso assume in tale ambito.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
R1 Rafforzamento del capitale umano	R1.1 Aumento del personale addetto alla ricerca, in particolare dei ricercatori di tipo A e B, compatibilmente con le risorse di bilancio in sintonia col piano di fabbisogno del personale e in coerenza con lo sviluppo e ampliamento dell'offerta formativa	R1.1.1 Attuazione delle procedure amministrative finalizzate al reclutamento di nuovo personale docente e tecnico-amministrativo addetto alla ricerca
	R1.2 Facilitare, studiando percorsi dedicati ed identificando i previsti ed opportuni criteri di selezione il reclutamento, e la stabilizzazione di ricercatori e docenti che abbiano partecipato con successo a bandi nazionali e/o che intendono svolgere presso l'Università di Parma la loro attività di ricerca nell'ambito di borse ERC, Rita Levi Montalcini, MSCA, ecc.	R1.2.1 Identificazione delle procedure idonee, e messa in atto delle procedure stesse, per il reclutamento e la stabilizzazione di ricercatori che abbiano partecipato con successo a bandi nazionali e/o che intendono svolgere presso l'Università di Parma la loro attività di ricerca nell'ambito di borse ERC, Rita Levi Montalcini, MSCA ecc.

Tabella 9 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R1 dell'ambito ricerca

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono:

- numero di RTDA e RTDB reclutati;
- numero di ricercatori stabilizzati da programmi di rientro.

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
R1 Rafforzamento del capitale umano	IR11 Numero RTDA e RTDB reclutati per anno	Incremento $\geq 10\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 15\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 10\%$ rispetto all'anno precedente	Pro Rettore alla Ricerca Direttori di Dipartimento Dirigente Area Personale e Organizzazione Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione
	IR12 Numero di docenti e ricercatori stabilizzati da programmi di rientro	Incremento ≥ 1 rispetto all'anno precedente	Incremento ≥ 1 rispetto all'anno precedente	Incremento ≥ 1 rispetto all'anno precedente	

Tabella 10 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R1 dell'ambito ricerca

OBIETTIVO STRATEGICO: POTENZIAMENTO INFRASTRUTTURE E ATTREZZATURE PER LA RICERCA

Motivazioni

L'Università di Parma negli ultimi anni ha portato avanti una forte azione di rilancio mirante ad una più stretta interazione con la città, allo sviluppo di nuove infrastrutture di servizio allo studio e al miglioramento della sua immagine. Questo ha avuto positive ricadute sia dal punto di vista della "terza missione", sia della maggiore attrattività, concretizzatasi in un consistente aumento delle immatricolazioni. Gli investimenti dedicati alla ricerca, d'altra parte, sono stati fortemente ridimensionati con ricadute negative sull'adeguamento dei laboratori di ricerca e sull'acquisto di nuove attrezzature, aumentando il tasso di obsolescenza dei medesimi e riducendo il potenziale di collaborazione con privati e ricercatori di altri enti.

Occorre pertanto investire nel potenziamento delle infrastrutture e delle attrezzature per la ricerca per ridare competitività al settore in termini di ritorno scientifico e attrarre nuovi attori del territorio (imprese, enti, istituzioni).



Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
R2 Potenziamento infrastrutture e attrezzature per la ricerca	R2.1 Istituzione del Fondo Attrezzature per la Ricerca, emanazione suo regolamento di accesso ed erogazione fondi	R2.1.1 Preparazione e pubblicazione del bando annuale sulla base del finanziamento stanziato a bilancio, raccolta delle domande e supporto amministrativo alla Commissione Ricerca per la elaborazione della graduatoria e conseguente assegnazione dei fondi R2.1.2 Istituzione di una piattaforma informatica di Ateneo per le attrezzature scientifiche, sia per uso interno che da parte di terzi, con aggiornamento a cura delle strutture beneficiarie dei finanziamenti
	R2.2 Estensione del potenziale di calcolo scientifico di Ateneo e promozione della cultura "Big Data" seguendo un approccio multi-disciplinare	R2.2.1 Istituzionalizzazione della Commissione High-performance Computing/Big data e di una interfaccia con l'Area Servizi Informativi

Tabella 11 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R2 dell'ambito ricerca

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono:

- Valore degli Investimenti in infrastrutture e attrezzature per la ricerca;
- Numero dei progetti anche interni all'Ateneo che utilizzano le risorse del Servizio di Calcolo Avanzato di Ateneo.

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
R2 Potenziamento infrastrutture e attrezzature per la ricerca	IR21 Valore degli Investimenti in attrezzature per la ricerca	Incremento $\geq 5\%^*$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 5\%^*$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 5\%^*$ rispetto all'anno precedente	Pro Rettore alla Ricerca Commissione Ricerca Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei
	IR22 Numero dei progetti anche interni all'Ateneo che utilizzano il calcolo avanzato e le risorse del Servizio di Calcolo Avanzato di Ateneo	3	4	5	Pro Rettore alla Ricerca Direttori di Dipartimento Direttore di Centro Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei

Tabella 12 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R2 dell'ambito ricerca

* compatibilmente con la disponibilità di bilancio.

OBIETTIVO STRATEGICO: POTENZIAMENTO DELLA RICERCA DI ATENEO ATTRAVERSO PROGRAMMI PLURIENNALE DI FINANZIAMENTO

Motivazioni

Occorre mettere i migliori gruppi di ricerca nella condizione di sviluppare ricerca di altissimo profilo. D'altro lato è necessario provvedere ad un rilancio dei gruppi che per carenza di fondi o mancanza di massa critica non sono stati in grado di esprimere tutto il loro potenziale. L'ovvio scopo è di alzare il livello medio della ricerca dell'Università di Parma creando al tempo stesso delle punte di diamante (gruppi di eccellenza) capaci di giocare un ruolo trainante nel loro settore disciplinare, a livello nazionale e internazionale, ed attrarre grandi finanziamenti. Le azioni previste includono progetti di ricerca di uno/due anni rivolti sia ai ricercatori affermati che ai giovani ricercatori, con

l'obiettivo di promuovere interdisciplinarietà e sostenere ricerche fortemente innovative. I finanziamenti previsti possono essere usati per assegni di ricerca, materiale di laboratorio, software specialistico, viaggi, piccole apparecchiature ecc.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
R3 Potenziamento della ricerca di Ateneo attraverso programmi pluriennali di finanziamento	R3.1 Creazione di un sistema premiale, a progetto, riservato a Docenti e ricercatori senior al fine di sostenere ricerche già affermate ovvero a forte contenuto innovativo e potenzialmente dirompenti	R3.1.1 Creazione e successiva gestione amministrativa di programmi di finanziamento per progetti di ricerca di consolidamento o scouting
	R3.2 Creazione di un sistema premiale riservato ai giovani ricercatori di età inferiore ai 40 anni per lo sviluppo di idee innovative da realizzare nel breve periodo (1 anno)	R3.2.1 Creazione e successiva gestione amministrativa di programmi di finanziamento per giovani ricercatori e loro successiva gestione amministrativa
	R3.3 Creazione di un sistema premiale riservato ai Docenti che si sono misurati sui bandi ERC ricevendo un rating di eccellenza ma i cui progetti non sono stati finanziati	R3.3.1 Supporto e successiva gestione amministrativa per la realizzazione di percorsi di valorizzazione interna all'Ateneo dei programmi ERC non finanziati in sede Europea

Tabella 13 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R3 dell'ambito ricerca

Indicatori

L'indicatore individuato per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto è l'investimento in ricerca relativamente a programmi pluriennali di finanziamento.

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
R3 Potenziamento della ricerca di Ateneo attraverso programmi pluriennali di finanziamento	IR31 Investimenti in ricerca relativi a programmi pluriennali di finanziamento	Incremento $\geq 20\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 15\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 10\%$ rispetto all'anno precedente	Pro Rettore alla Ricerca Commissione Ricerca Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione

Tabella 14 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R3 dell'ambito ricerca



OBIETTIVO: VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO ESISTENTE E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI

Motivazioni

Il capitale umano è la leva primaria al fine del raggiungimento di ogni obiettivo di ricerca. Il concetto indica le conoscenze, abilità, progettualità ed esperienze che persone operanti in Ateneo possono offrire e/o attivare.

Il futuro dell'Ateneo dipende sempre più da come esso stesso sia in grado di gestire e valorizzare le capacità, le conoscenze, lo spirito di intraprendenza del proprio personale; elementi che non compaiono nel bilancio tradizionale, ma che sono fondamentali per il successo futuro.

Parlando di valorizzazione del capitale umano in ambito ricerca, corre l'obbligo di sottolineare che le funzioni che i docenti universitari devono adempiere oggi si sono estese ben oltre i confini istituzionali di docenza e ricerca, per includere funzioni di orientamento, alternanza scuola-lavoro, public engagement, partecipazione a molteplici commissioni e comitati, raccolta dati statistici attraverso piattaforme informatiche, complessi adempimenti formali relativamente a ordini, missioni, ecc. Tutto questo sottrae tempo prezioso alle attività di ricerca vera e propria, sia in termini di tempo che di concentrazione, e comporta una sostanziale diminuzione della forza-ricerca effettiva di Ateneo. Da qui la necessità di razionalizzare gli adempimenti burocratici, con abolizione di quelli non strettamente necessari, e di rendere più efficace il supporto dell'apparato amministrativo sia in fase di attività routinarie che in fase di stesura progetti.

Il miglioramento della performance di ricerca si misura anche sulla base della capacità di formulare ambiziosi progetti e di acquisire fondi da programmi competitivi. A questo proposito si intende censire la capacità progettuale dei singoli Dipartimenti, identificando le migliori pratiche di "gestazione" dei progetti per poi diffonderle a livello più generale.

Infine, quale ulteriore azione strategica, è stata identificata la presentazione periodica dei risultati di ricerca più rilevanti, e dei ricercatori che li hanno ottenuti, al fine di aumentarne la visibilità, interna ed esterna all'Ateneo. Questo, oltre ad essere un segno di apprezzamento intende produrre una nuova carica motivazionale a tutto l'apparato di ricerca. Con riferimento a queste azioni, si attiverà una stretta sinergia con l'Obiettivo strategico 1 dell'ambito Terza Missione.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
R4 Valorizzazione del capitale umano esistente e miglioramento dei processi amministrativi	R4.1 Incentivazione alla realizzazione di grandi progetti di ricerca, anche in ottica interdisciplinare	R4.1.1 Raccolta dati riguardo l'attività dei singoli Dipartimenti in materia di reperimento di risorse da bandi competitivi regionali, nazionali ed europei da sottoporre alla valutazione della Commissione Ricerca R4.1.2 Individuazione di "best cases/best practices" nell'ambito della

		progettazione competitiva e loro divulgazione presso le strutture più deboli (attività condotta dai responsabili scientifici)
	R4.2 Creazione di un sistema premiale a vantaggio dei Docenti/Dipartimenti che migliorino le prestazioni in termini di reperimento di risorse da bandi competitivi	R4.2.1 Identificazione di processi e criteri idonei per la erogazione di incentivi finalizzati al miglioramento delle performance in termini di reperimento delle risorse di finanziamento
	R4.3 Rafforzamento organizzativo della ricerca competitiva e snellimento dei processi amministrativi	R4.3.1 Potenziamento delle competenze del personale tecnico amministrativo inerenti la stesura tecnica dei progetti da sottoporre a bando e nelle pratiche brevettuali per l'affiancamento al personale Docente R4.3.2 Analisi dei processi ai fini della riduzione del carico burocratico a carico del personale Docente R4.3.3 Affinamento dell'azione di scouting progettuale, al fine di filtrare i bandi competitivi e renderli noti ai gruppi di ricerca più appropriati
	R4.4 Valorizzazione dei prodotti della ricerca	R4.4.1 Raccolta dati riguardo l'attività di pubblicazione dei singoli Dipartimenti da sottoporre alla valutazione della Commissione Ricerca
	R4.5 Divulgazione interna ed esterna della migliore ricerca di Ateneo	R4.5.1 Creazione di un magazine di Ateneo a periodicità semestrale per fare conoscere internamente all'Ateneo e presso altri stakeholder le ricerche di maggior successo e i ricercatori che le conducono
	R4.6 Organizzazione di eventi internazionali per promuovere la ricerca di Ateneo e il sistema Parma	R4.6.1 Promuovere e sostenere l'organizzazione di eventi, congressi, seminari, summer school che abbiano come promotori Docenti e/o Dipartimenti di Unipr al fine di divulgare e sviluppare la ricerca e generare attrattività sul territorio

Tabella 15 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R4 dell'ambito ricerca

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono riferiti a:

- numero di progetti di ricerca competitivi presentati, il loro valore e il numero di ricercatori in essi coinvolti;
- numero delle pubblicazioni su riviste del primo quartile rispetto al totale dell'annualità in corso (aree bibliometriche);
- numero prodotti della ricerca in rapporto al numero addetti (aree non bibliometrico).

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
R4 Valorizzazione del capitale umano esistente e miglioramento dei processi amministrativi	IR41 Numero di progetti di ricerca competitivi presentati a livello di Ateneo	Incremento $\geq 10\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 10\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 15\%$ rispetto all'anno precedente	Pro Rettore alla Ricerca
	IR42 Valore dei progetti di ricerca competitivi acquisiti	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente	Direttori di Dipartimento Commissione Ricerca Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei
	IR43 Numero dei docenti coinvolti in progetti competitivi	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 6\%$ rispetto all'anno precedente	
	IR44 Numero delle pubblicazioni su riviste del primo quartile rispetto al totale dell'annualità in corso (aree bibliometriche)	$\geq 10\%$	$\geq 10\%$	$\geq 15\%$	Pro Rettore alla Ricerca Delegati alla ricerca dei Dipartimenti Direttori di Dipartimento
	IR45 Numero prodotti della ricerca in rapporto al numero addetti	≥ 1	≥ 1	≥ 1	



	(aree non bibliometriche)				
--	---------------------------	--	--	--	--

Tabella 16 - indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R4 dell'ambito ricerca

6.3 TERZA MISSIONE – Ateneo e Società

Il contesto socio-economico e culturale in cui è inserita l'Università di Parma costituisce un fertile bacino da cui attingere stimoli operativi e nel quale riversare la conoscenza prodotta dai propri ricercatori in tutti gli ambiti del sapere. Infrastrutture quali lo CSAC, l'Ospedale Veterinario Universitario Didattico, il Padiglione del Trasferimento Tecnologico e il Tecnopolo di Parma costituiscono una dotazione importante, votata alle attività di Terza Missione sia per quanto riguarda la produzione di beni pubblici, sia per la valorizzazione della ricerca. La recente riorganizzazione dei Dipartimenti in 9 strutture, di cui la gran parte a carattere multidisciplinare, consente di rispondere in modo sinergico alle opportunità di interazione con il tessuto economico e culturale che si creano nel territorio regionale di riferimento, a livello nazionale ed internazionale. Tutto ciò testimonia la volontà dell'Ateneo di perseguire pienamente la missione istituzionale di apertura verso la Società mediante il trasferimento delle conoscenze, come esplicitamente indicato nel proprio statuto.

L'Università di Parma è consapevole del potenziale di miglioramento della performance ancora esistente con riferimento al trasferimento tecnologico e persegue una strategia mirata al conseguimento di tale obiettivo, sia attraverso ulteriori sinergie con le apposite reti di soggetti pubblici e privati (es. ASTER, Netval, Clust-ER e Cluster Tecnologici Nazionali, UPI, Confartigianato Parma, ecc.), sia mediante una revisione della propria organizzazione interna. Il primo punto consentirà di migliorare e garantire la qualità delle attività di Terza Missione ottimizzando le capacità di interazione virtuosa con il tessuto produttivo e, conseguentemente, favorendo l'aumento della consapevolezza delle possibilità di collaborazione e formazione specifica offerte dall'Ateneo sulle principali tematiche della ricerca industriale, in un periodo di profondo mutamento tecnologico denominato Industria 4.0. Si attendono ricadute positive anche in ambito occupazionale. Il secondo punto prevede revisioni regolamentari in questi ambiti e l'istituzione di servizi specifici dedicati alla facilitazione del trasferimento tecnologico, sia in termini di supporto alle attività di valorizzazione della proprietà intellettuale, sia di gestione dei Centri di Ricerca Industriale accreditati alla Regione Emilia-Romagna e dell'edificio del Tecnopolo. Ciò consentirà all'Università di Parma di essere maggiormente efficace, efficiente e rapida nel rispondere alle sollecitazioni provenienti dal contesto produttivo. Pur essendo e volendo restare generalista, l'Ateneo ha identificato la vasta tematica dell'agro-alimentare e qualità della vita come ambito preferenziale di attenzione e sviluppo, conseguenza naturale della vocazione territoriale del proprio bacino primario di utenza. A questo contesto saranno dedicati quindi sforzi aggiuntivi, che consentano il pieno supporto alle necessità di innovazione tecnologica e di prodotto, divenute ineludibili per consentire al tessuto produttivo di fronteggiare con esito positivo le difficili sfide poste dalla realtà economica globalizzata in cui è immerso.

L'Ateneo ha piena consapevolezza del valore strategico della prosecuzione degli onerosi sforzi già dedicati alla manutenzione e valorizzazione dell'Abbazia di Valserena, sede dello CSAC, ai quali affiancare azioni simili su altri edifici di alto interesse storico appartenenti al proprio patrimonio



immobiliare. Queste azioni rappresentano infatti un'opportunità molto grande di crescita della performance nell'ambito della comunicazione della conoscenza e interazione sinergica con la Società, ovvero uno dei cardini della Terza Missione. Conseguire questo ambizioso risultato comporta la necessità di interagire positivamente con il tessuto socio-economico del territorio, perché solo così potranno essere reperite le risorse finanziarie necessarie e si potrà convenire sulla miglior progettualità d'uso degli edifici stessi, votati alla condivisione del sapere. Tutto ciò consentirà il consolidarsi di rapporti sinergici tra Ateneo e Società, alimentando un circolo virtuoso che produrrà il progressivo aumento della consapevolezza del valore aggiunto rappresentato dall'università. Ci si attende quindi un incremento del coinvolgimento della cittadinanza nelle iniziative di *public engagement* che saranno organizzate nel prossimo triennio, sia negli edifici storici dell'Ateneo, sia in altri luoghi idonei della città, fortemente incentivate dal riconoscimento di Parma quale capitale della cultura per il 2020.

Il ravvisare, da parte di ANVUR, alcune criticità nell'attività di *public engagement* di alcuni Dipartimenti è da ritenersi in parte superato per merito della recente riorganizzazione a cui sono stati sottoposti. Inoltre, indicazioni avute durante gli incontri con i Dipartimenti stessi fanno propendere per la mancanza di documentazione sistematica delle iniziative personali e collettive dei docenti quale causa primaria di apparente inattività. Per porre rimedio a simili disguidi, l'Ateneo si è recentemente dotato di software appositamente dedicato alla creazione di una banca dati (IRIS-RM), il cui pieno funzionamento a regime dovrà essere implementato nel corso del prossimo anno. Questo strumento si integrerà con altri moduli IRIS già disponibili, consentendo un'efficace monitoraggio e valutazione qualitativa e quantitativa di tutte le iniziative che ricadono nelle attività di Terza Missione, intraprese dal personale accademico.

OBIETTIVO STRATEGICO: DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA

Motivazioni

L'Università di Parma, nel pieno adempimento della propria missione istituzionale, intende incentivare ulteriormente il processo di condivisione della cultura, mettendo a disposizione della Società nuovi percorsi di conoscenza e nuovi luoghi e modalità comunicative. Un forte impulso a questa azione strategica viene dalla nomina di Parma quale Capitale della Cultura 2020. Questo prestigioso riconoscimento rappresenta per la città ed il territorio circostante un'occasione unica di valorizzazione del proprio patrimonio culturale nell'accezione più ampia del termine. L'università rappresenta una componente fondamentale di tale patrimonio ed è quindi chiamata a dare un contributo di primo piano al programma di eventi che sarà offerto nel 2020, nella consapevolezza che questo appuntamento darà l'opportunità di stabilire un nuovo livello qualitativo e quantitativo delle proprie attività di disseminazione del sapere, assunto poi a termine di riferimento negli anni successivi.

L'utilizzo del web e dei suoi strumenti, assieme alla rivalutazione, riorganizzazione e promozione del patrimonio museale e archivistico, rappresentano per l'Ateneo gli strumenti per una efficace azione di condivisione del sapere e progressivo abbattimento delle barriere di accesso alla conoscenza. La strategia che sarà messa in atto per il raggiungimento di questo obiettivo, oltre ad un continuo miglioramento e aggiornamento del sito internet di Ateneo per quanto concerne le pagine della Terza Missione, ha tra gli strumenti primari l'istituzione di una calendarizzazione di eventi culturali



sistematici, tenuti nei medesimi luoghi e agli stessi orari, allo scopo di fidelizzare la cittadinanza ad appuntamenti culturali consuetudinari. Saranno utilizzati spazi con alta capacità attrattiva quali l'Orto Botanico e altre sedi universitarie del centro cittadino. A questo tipo di azioni, mirate ad "attrarre la cittadinanza verso l'Ateneo", ne saranno affiancate altre che seguiranno il percorso inverso, ovvero dall'università verso i luoghi di ritrovo tipici della città quali bistrot, librerie ed altri esercizi commerciali idonei allo scopo, nei quali organizzare eventi di *public engagement*.

Tra i nuovi percorsi di conoscenza capaci di avvicinare in modo efficace la Società all'università c'è sicuramente il coinvolgimento attivo dei cittadini nei processi di pianificazione di attività di ricerca, raccolta dati e loro successiva elaborazione ed interpretazione (*Citizen Science*). L'Ateneo intende utilizzare questo tipo di strategia per le discipline che potranno trarre beneficio dall'apporto di un'elevata capacità di raccolta di dati diffusi, come ad esempio la storia contemporanea, botanica, etologia, paleontologia, alimentazione e medicina in genere, scienze sociali, ecc. Ciò nella consapevolezza che la stretta interazione con personale non accademico altamente motivato consentirà da un lato di effettuare tali attività in modo ottimale, dall'altro di svolgere un'importante azione educativa e di sensibilizzazione al mondo della ricerca, il cui risultato auspicato sarà il progressivo aumento nel tempo della numerosità delle persone che aderiscono a questa tipologia di iniziative e che quindi, in ultima analisi, si potrà iniziare un percorso virtuoso di educazione ai valori della scienza.

Molto importante per la missione dell'Ateneo è avviare azioni che possano aiutare le giovani generazioni a comprendere l'importanza dell'istruzione universitaria nella pianificazione dei loro percorsi di crescita culturale e professionale. Questo ambizioso obiettivo sarà perseguito sia avvicinando bambini e ragazzi al mondo accademico tramite le lezioni di Unijunior, iniziativa introdotta quest'anno in via sperimentale, sia rivolgendosi agli adolescenti della scuola secondaria di secondo grado mediante lo sfruttamento ottimale delle opportunità offerte dal programma di alternanza scuola-lavoro e dal Piano Nazionale Lauree Scientifiche. Inoltre, per massimizzarne l'efficacia, a queste iniziative saranno affiancate azioni rivolte agli insegnanti, allo scopo di stimolare e possibilmente rivitalizzare il loro entusiasmo e motivazione didattica, incentivandone le capacità di persuasione positiva verso i loro studenti.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
TM1 Diffusione della conoscenza	TM1.1 Incrementare la fruizione, l'accesso e la funzione comunicativa delle strutture del Sistema Museale e Archivistico di Ateneo	<p>TM1.1.1 Redazione di un programma di restauro del materiale contenuto nel Museo di Storia Naturale e rivisitazione delle tipologie espositive, alla luce di un eventuale accorpamento di tutte le collezioni museali storiche</p> <p>TM1.1.2 Digitalizzazione per visualizzazione tridimensionale di parte delle collezioni delle strutture museali e loro disponibilità ad accesso libero tramite il portale web di Ateneo</p> <p>TM1.1.3 Ottimizzazione degli orari di apertura delle strutture del Sistema Museale e messa a sistema delle stesse, in modo da massimizzare la fruibilità</p> <p>TM1.1.4 Riorganizzazione infrastrutturale e ottimizzazione della dotazione di personale dell'Archivio Storico di Ateneo per aumentare la fruibilità del materiale conservato, sia per il personale docente e ricercatore dell'Ateneo, sia per la cittadinanza, anche tramite il rilancio delle attività del centro di studi per la storia dell'Università di Parma</p>
	TM1.2 Istituire un programma di eventi divulgativi diffusi	<p>TM1.2.1 Organizzazione di conferenze a carattere scientifico divulgativo su tematiche di maggior interesse per la cittadinanza, ospitate in esercizi pubblici ubicati in posizioni di particolare visibilità nel centro storico. Quando possibile, i temi delle conferenze saranno sintonizzati con gli argomenti degli eventi culturali ospitati nelle principali strutture espositive della città</p> <p>TM1.2.2 Calendarizzazione di conferenze tematiche a carattere scientifico divulgativo, con periodicità costante, tenute nelle sedi storiche dell'Università, con l'intento di istituire appuntamenti consuetudinari nella cittadinanza (es. il diritto, la sostenibilità ambientale; il cibo e qualità della vita, ecc.)</p>
	TM1.3 Creare percorsi culturali di autoapprendimento	TM1.3.1 Realizzazione di percorsi guidati che consentano l'individuazione nei monumenti della città di reperti di interesse naturalistico (es. fossili), storico e artistico e ne forniscano le relative descrizioni e proposte di approfondimento
	TM1.4 Offrire occasioni di interazione sinergica tra ricercatori accademici e cittadinanza	TM1.4.1 Creazione di momenti di incontro che consentano e favoriscano la collaborazione sinergica tra personale accademico e cittadinanza nella raccolta ed interpretazione di dati scientifici (<i>citizen science</i>), con particolare attenzione al coinvolgimento delle giovani generazioni



	<p>TM1.5 Accrescere la consapevolezza della realtà universitaria nelle giovani generazioni</p>	<p>TM1.5.1 Consolidamento dell'iniziativa Unijunior Parma, introdotta in via sperimentale nel 2018, che prevede lezioni in università offerte dai docenti ai bambini e ragazzi in età compresa tra gli 8 e i 14 anni</p> <p>TM1.5.2 Messa a sistema e razionalizzazione all'interno del sito web di Ateneo di tutte le iniziative progettuali intraprese nell'ambito del programma di alternanza scuola-lavoro offerte agli studenti della Scuola secondaria di secondo grado del territorio. Ciò allo scopo di massimizzarne la visibilità e fruibilità verso l'esterno</p> <p>TM1.5.3 Offerta di un programma di approfondimento sulle tematiche di maggiore interesse per i docenti delle scuole secondarie di secondo grado del territorio, in modo da incrementare il loro entusiasmo didattico e, conseguentemente, la capacità di motivazione degli studenti verso l'importanza dell'istruzione universitaria</p> <p>TM1.5.4 Consolidamento e ulteriore miglioramento delle iniziative volte a incentivare la conoscenza e percezione delle materie scientifiche negli studenti della Scuola secondaria di secondo grado, organizzate nell'ambito del Piano Nazionale Lauree Scientifiche</p>
--	--	--

Tabella 17 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM1 dell'ambito terza missione

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono finalizzati a valutare l'efficacia delle azioni programmate su:

- Incremento dell'attrattività delle collezioni scientifiche, storiche e artistiche fruibili attraverso il Sistema Museale di Ateneo;
- Attrattività degli eventi di *public engagement* organizzati dall'Ateneo.

Obiettivo strategico	Indicatore	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
TM1 Diffusione della conoscenza	ITM11 Numero di eventi divulgativi organizzati dall'Ateneo	Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18	Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18	Mantenimento dei risultati dell'anno precedente	Pro Rettore alla Terza Missione Direttori di Dipartimento Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei Responsabile U.O. Comunicazione Istituzionale

Tabella 18 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM1 dell'ambito terza missione

OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZAZIONE DI BENI PUBBLICI STORICI COME PUNTI PRIVILEGIATI DI COMUNICAZIONE TRA UNIVERSITÀ E SOCIETÀ

Motivazioni

Il patrimonio immobiliare dell'Ateneo conta numerosi edifici storici di notevole rilevanza architettonica e culturale all'interno dei quali sono state raccolte nel tempo importanti collezioni che spaziano dai reperti del Museo di Storia Naturale alle opere d'arte e di design raccolte presso il Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC). In passato tali strutture hanno svolto prevalentemente una funzione di conservazione dei preziosi materiali a loro affidati, accompagnata dalla relativamente limitata fruibilità espositiva per il pubblico. Negli ultimi anni l'Università ha pienamente recepito e condiviso le indicazioni ministeriali nell'ambito della Terza Missione per quanto riguarda la produzione di beni pubblici, attuando una riorganizzazione gestionale del sistema museale e dedicando risorse significative al patrimonio immobiliare. In particolare, nell'ultimo triennio l'Ateneo ha destinato importanti investimenti alla riqualificazione dell'Abbazia di Valserena, prestigiosa sede di CSAC e per il restauro e la conservazione di altri spazi da dedicare anche a finalità espositive. Tutto ciò ha già prodotto la disponibilità di luoghi di particolare attrattività architettonica e storica nei quali intraprendere politiche di scambio culturale con la Società, prevalentemente in ambito umanistico. All'interno del patrimonio immobiliare dell'Ateneo esistono altre strutture con un elevato potenziale di attrazione verso la cittadinanza, la cui valorizzazione consentirebbe un significativo incremento qualitativo e quantitativo delle capacità comunicative e di disseminazione

del sapere da parte dell'Università. Un'eccezionale opportunità in tal senso è identificabile nell'Orto Botanico, struttura di grande importanza storica ubicata nel centro storico della città che nel 2020, in concomitanza con l'anno nel quale Parma sarà capitale italiana della cultura, celebrerà il duecentocinquantesimo dalla fondazione. Attualmente, sia il giardino sia gli edifici al suo interno versano in condizioni non ottimali e questo limita la fruibilità della struttura da parte della cittadinanza. Nel prossimo triennio l'Ateneo si propone di intraprendere una politica di valorizzazione dell'Orto Botanico di Parma, iniziando con la predisposizione di un progetto esecutivo di ristrutturazione e restauro conservativo degli edifici, che comprenda anche un'analisi delle destinazioni d'uso allo scopo di creare spazi di incontro, comunicazione e interazione fattiva tra personale universitario e cittadini, senza alterare in modo invasivo la vocazione originaria della struttura. Tale progettualità sarà propedeutica alla ricerca di manifestazioni di interesse da parte di aziende e/o privati cittadini per contribuire economicamente alla realizzazione delle opere previste. La disponibilità di infrastrutture rinnovate all'Orto Botanico, unitamente all'adeguamento della dotazione di personale, permetteranno all'Ateneo di dare un significativo impulso alle attività di Terza Missione per quanto concerne il *public engagement*, con particolare riferimento ai settori scientifici e all'educazione alimentare, come proposto nell'obiettivo strategico precedente.

Oltre al proseguimento della politica di ristrutturazione del proprio patrimonio immobiliare, l'Ateneo intende contribuire alla valorizzazione di altri luoghi di interesse storico della città e territorio circostante, che siano funzionali alle proprie strategie di interazione sinergica con la Società. In particolare, il recupero ambientale e restauro conservativo del sito archeologico del Ponte Romano, ad opera dell'Amministrazione Comunale, offre la possibilità di acquisire spazi in pieno centro cittadino, con un potenziale comunicativo molto elevato, nei quali insediare un presidio informativo di primo livello su tutta l'attività e le tempistiche amministrative dell'Università. Inoltre, anche in questo sito sarà possibile creare un luogo di comunicazione e interazione privilegiata con la Società, incluse attività di ricerca condivisa (*citizen science*) in ambito storico e archeologico.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
TM2 Valorizzazione di beni pubblici storici come punti privilegiati di comunicazione tra Università e Società	TM2.1 Recupero della piena funzionalità operativa dell'Orto Botanico	TM2.1.1 Elaborazione del progetto per la ristrutturazione del giardino e degli edifici, con la creazione di spazi di comunicazione ed educazione sui temi della ricerca universitaria, con particolare attenzione alla botanica e scienze naturali in genere, farmacologia, nutrizione e scienze dell'alimentazione nell'accezione più ampia del termine
	TM2.2 Valorizzazione degli spazi resi disponibili con il restauro della struttura del Ponte Romano	TM2.2.1 Creazione di un punto informativo che illustri tutte le strutture amministrative, didattiche e di ricerca in cui è organizzato l'Ateneo e tutte le iniziative di Terza Missione TM2.2.2 Creazione di uno spazio di comunicazione ed educazione sui temi della ricerca universitaria, con particolare attenzione all'archeologia, storia e scienze umane in genere

Tabella 19 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM2 dell'ambito terza missione

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono sia quelli proposti per l'obiettivo precedente, sia un ulteriore parametro finalizzato a valutare l'efficacia delle azioni programmate su:

- Andamento degli accessi alle strutture museali e di *public engagement* ubicate presso l'Orto Botanico e il Ponte Romano.

Obiettivo strategico	Indicatore	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
TM2 Valorizzazione di beni pubblici storici come punti privilegiati di comunicazione tra Università e Società	ITM21 Numero di visitatori delle strutture museali, Orto Botanico e Ponte Romano	Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18	Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18	Mantenimento dei risultati medi del triennio 2017-2019	Pro Rettore alla Terza Missione Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei Responsabile U.O. Comunicazione Istituzionale

Tabella 20 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM2 dell'ambito terza missione

OBIETTIVO STRATEGICO: INIZIATIVE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE E CITTADINANZA ATTIVA

Motivazioni

L'università include tra le proprie funzioni istituzionali il compito di intraprendere attività senza fini di lucro con valore culturale, educativo e di sviluppo della Società, globalmente identificate con il termine *public engagement*. In ottemperanza a questa missione, nel prossimo triennio l'Ateneo di Parma metterà in atto un programma di azioni declinate sul contesto culturale e sociale del territorio, in piena sintonia con le altre istituzioni coinvolte. La presenza in città del carcere di massima sicurezza dell'Emilia-Romagna, così come l'elevato numero di profughi provenienti dai Paesi dell'Africa e del Medio Oriente, offrono l'opportunità di pianificare iniziative finalizzate a mitigare il disagio della detenzione tramite la cultura e a favorire l'accoglienza e l'integrazione dei migranti mediante la consapevolezza delle loro storie. Nel primo caso si lavorerà alla realizzazione del Polo Universitario Penitenziario di Parma, mentre nel secondo si incentiverà la condivisione delle esperienze mediante attività seminariali.

La vocazione agro-alimentare del territorio parmigiano è ben nota a livello mondiale e attestata da prestigiosi riconoscimenti internazionali. A questo concorre anche l'Università, che fa delle tematiche inerenti l'alimentazione e la qualità della vita uno degli assi portanti della propria attività didattica e di ricerca. Da tale contesto scaturiscono la volontà e la capacità dell'Ateneo di farsi



promotore nell'immediato futuro di azioni di sensibilizzazione della Società verso le tematiche dell'alimentazione e qualità della vita nell'accezione più ampia dei termini, svolgendo un ruolo di coordinamento nel rilancio del World Food Research and Innovation Forum (WFRIF), piattaforma permanente aperta a politici nazionali ed internazionali e alle comunità della ricerca scientifica, dell'economia e della finanza per definire strategie condivise e iniziative concrete che assicurino la disponibilità di cibo per tutti. Naturale conseguenza della vocazione territoriale è la messa in atto di azioni atte a favorire l'adozione di corrette pratiche di nutrizione da parte della cittadinanza, che sono già state rese operative per la popolazione scolastica e che saranno estese al personale afferente all'Ateneo e agli studenti, assieme all'educazione sulla conservazione del cibo.

Altro motivo di notorietà internazionale di Parma e del suo territorio è la grande tradizione musicale attraverso i secoli, al cui mantenimento concorre anche l'Università mediante l'orchestra e il coro Ildebrando Pizzetti. Le decine di migliaia di studenti che frequentano l'Ateneo, a cui si aggiungono le migliaia di persone che vi afferiscono in varie vesti, offrono un'ottima opportunità per fornire un ulteriore contributo alla diffusione della cultura musicale in tutte le sue espressioni e all'educazione alla comprensione dei brani mediante la loro contestualizzazione storica e culturale. A tal fine si individueranno all'interno del patrimonio immobiliare universitario luoghi idonei ad ospitare momenti artistici organizzati da enti prestigiosi quali il Conservatorio Arrigo Boito e la Società dei Concerti.

L'Università di Parma da tempo pone particolare attenzione alle tematiche della sostenibilità ambientale, espressamente menzionata nella denominazione del proprio Dipartimento di eccellenza. Nel prossimo triennio saranno messe in atto specifiche azioni mirate a contrastare l'uso indiscriminato dell'automobile per raggiungere i luoghi di studio e di lavoro da parte degli studenti e del personale afferente all'Ateneo. Ciò con particolare riferimento al Campus delle Scienze e Tecnologie. A tal proposito, in sinergia con l'Amministrazione Comunale saranno studiate politiche di incentivazione dell'uso dei mezzi pubblici, sia per il pendolarismo quotidiano, sia per gli spostamenti in città. Saranno installate anche postazioni aggiuntive di biciclette per favorire ancor di più il ricorso a questo mezzo di locomozione. Inoltre, l'Ateneo realizzerà un progetto di revisione e rinnovo del proprio parco automezzi, allo scopo di ridurre il numero dei veicoli e diminuire il loro impatto ambientale mediante adozione di soluzioni propulsive meno inquinanti. Saranno infine adottate politiche di manutenzione straordinaria degli edifici e delle reti idriche ed elettriche, per l'incremento dell'efficienza energetica e della resistenza a sollecitazioni sismiche, e il contenimento dei consumi.



Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
TM3 Iniziative di responsabilità sociale e cittadinanza attiva	TM3.1 Creare il Polo Universitario Penitenziario	TM3.1.1 Supporto alla formulazione di una proposta per la razionalizzazione ed implementazione delle attività didattiche organizzate presso il carcere cittadino, allo scopo di offrire ai detenuti un piano di offerta formativa sufficientemente ampia e sostenibile nel tempo
	TM3.2 Contribuire all'integrazione dei migranti	TM3.2.1 Coinvolgimento di testimoni diretti dei percorsi migratori da paesi dell'Africa e Medio Oriente verso l'Italia, in iniziative divulgative e seminariali tenute dai docenti dell'Ateneo e mirate a trasmettere alla cittadinanza la consapevolezza di tali esperienze
	TM3.3 Massimizzare la diffusione delle corrette pratiche alimentari di studenti e personale strutturato	TM3.3.1 Supporto alla creazione di soluzioni informatizzate per le principali piattaforme elettroniche che propongano automaticamente agli studenti e al personale strutturato la composizione ottimale dei pasti serali in funzione dei pranzi consumati TM3.3.2 Supporto alla creazione di soluzioni informatizzate per le principali piattaforme elettroniche che forniscano suggerimenti agli studenti e al personale strutturato per la gestione ottimale degli alimenti conservati in frigorifero
	TM3.4 Incentivare la diffusione della cultura musicale in Ateneo	TM3.4.1 Organizzazione, all'interno delle strutture universitarie, di momenti di intrattenimento musicale da parte del coro ed orchestra di Ateneo e che coinvolgano anche gli studenti del conservatorio Arrigo Boito TM3.4.2 Ottimizzazione della diffusione presso tutto il personale strutturato e gli studenti dell'Ateneo, dei programmi musicali e corali offerti dagli enti e associazioni culturali del territorio

	<p>TM3.5 Adozione di politiche comportamentali consone con la sostenibilità ambientale</p>	<p>TM3.5.1 Collaborazione con le strutture comunali per la messa a punto di soluzioni che incentivino gli spostamenti del personale strutturato e gli studenti dell'Ateneo mediante trasporto pubblico, rispetto all'impiego sistematico delle automobili</p> <p>TM3.5.2 Formulazione di una proposta per la riorganizzazione del parco automezzi dell'Ateneo allo scopo di razionalizzarne il numero e rinnovare la tipologia dei veicoli, privilegiando soluzioni a basso impatto ambientale</p> <p>TM3.5.3 Realizzazione del progetto per l'installazione di postazioni di <i>bike sharing</i> nei principali poli universitari, con biciclette in parte tradizionali e in parte a pedalata assistita, allo scopo di minimizzare l'uso delle auto negli spostamenti tra le sedi dell'Ateneo</p> <p>TM3.5.4 Formulazione di un piano di manutenzione straordinaria degli edifici e delle reti di distribuzione energetica e idrica, mirate al contenimento dei consumi</p>
	<p>TM3.6 Rilancio dell'iniziativa World Food Research and Innovation Forum</p>	<p>TM3.6.1 Formulazione di una proposta per la rivisitazione della struttura organizzativa del forum, che avrà coordinamento a Parma in sinergia con gli altri Atenei e la struttura di governo della regione Emilia-Romagna, i ministeri e le associazioni territoriali e nazionali rilevanti, allo scopo di rilanciarne la funzione di strumento di riflessione strategica mondiale sulle politiche del prossimo futuro nei temi dell'alimentazione e qualità della vita, nell'accezione più ampia dei termini</p>

Tabella 21 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM3 dell'ambito terza missione

Indicatori

Per il monitoraggio di questo obiettivo strategico si implementerà un sistema di valutazione dell'efficacia delle iniziative e della soddisfazione degli utenti coinvolti.

OBIETTIVO STRATEGICO: INTERAZIONE CON IL TESSUTO PRODUTTIVO TERRITORIALE

Motivazioni

L'innovazione tecnologica è un processo complesso che dipende dalla trasformazione della conoscenza in nuovi prodotti, processi e servizi mediante interazioni tra scienza, tecnologia, domanda e strategia d'impresa. L'Università di Parma persegue da molti anni l'obiettivo di incentivare approcci sinergici finalizzati alla creazione delle condizioni ottimali per sviluppare ricerca industriale, funzionale in primo luogo al tessuto industriale territoriale e fruibile anche in ambito nazionale ed internazionale. Il percorso della società startup innovativa Vislab, ora acquisita



dall'azienda californiana Ambarella e diventata un riferimento mondiale in tema di visione artificiale e supporto alla guida autonoma dei veicoli, testimonia le ottime potenzialità presenti nell'Ateneo.

Nel corso del prossimo triennio, l'Università proseguirà la propria strategia di sviluppo della ricerca industriale mediante tre tipologie principali di intervento. La prima consiste nell'ottimizzazione delle infrastrutture dedicate al trasferimento tecnologico, con particolare riferimento al Campus delle Scienze e Tecnologie dove è presente un edificio con tale denominazione (Padiglione 27), a cui si aggiunge quello del Tecnopolo di Parma. Si provvederà al completamento e miglioramento delle dotazioni tecniche e all'individuazione di nuovi spazi da dedicare a laboratori temporanei nei quali personale universitario e aziendale possano collaborare per periodi di tempo definiti da contratto, realizzando progetti di ricerca condivisi. Per massimizzare gli esiti di tali sinergie saranno riviste le procedure interne all'Amministrazione, in modo da facilitare la brevettazione di risultati originali e innovativi.

La seconda linea di intervento riguarda l'ulteriore incremento della presenza delle strutture di Ateneo all'interno delle reti di laboratori di ricerca industriale, con particolare riferimento alla Rete Alta Tecnologia della regione Emilia-Romagna e relativi Clust-ER, ai Cluster Tecnologici Nazionali e al Competence Center regionale BI-REX. Saranno inoltre esaminate la composizione, le finalità e le potenzialità di accreditamento regionale dei Centri di Ricerca, in modo da ottimizzarne le capacità operative.

La terza tipologia di intervento prevista sarà dedicata al significativo miglioramento delle potenzialità di supporto allo sviluppo industriale, consolidando in primo luogo la presenza sinergica nell'edificio del Tecnopolo di Welcome Office UNIPR e Ufficio ASTER-area S3 – Parma, con l'obiettivo di trasmettere al tessuto aziendale territoriale la consapevolezza di poter usufruire delle opportunità offerte da un luogo dedicato all'interazione con i ricercatori universitari. A tal fine, sarà anche istituito un tavolo di coordinamento tra i Centri di Ricerca Industriale accreditati alla Rete Alta Tecnologia dell'Emilia-Romagna, ASTER e le rappresentanze delle realtà produttive sul territorio (UPI, Confartigianato Parma). Per agevolare la crescita e il consolidamento delle aziende spin-off e startup innovative generate dalle attività universitarie, sarà inoltre creata una struttura di supporto dedicata alla facilitazione dei contatti con realtà finanziarie nazionali ed internazionali specificamente dedicate alla speculazione economica sull'innovazione tecnologica. Inoltre, la presenza nel Tecnopolo di Parma di un punto di contatto tra Ateneo e imprese fornisce il contesto ottimale per favorire l'impiego degli studenti neolaureati e dei nuovi dottori di ricerca. Per sfruttare al meglio tale congiuntura favorevole verranno attivate strette sinergie con la U.O. Placement e Rapporti con le Imprese.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
TM4 Interazioni con il tessuto produttivo territoriale	TM4.1 Incentivazione delle attività dei Centri di Ricerca Industriale	TM4.1.1 Completamento infrastrutturale delle dotazioni tecniche del Tecnopolo TM4.1.2 Creazione di laboratori temporanei per progetti di ricerca industriale condivisi con personale aziendale TM4.1.3 Analisi delle attività dei Centri di Ricerca Industriale, razionalizzazione degli ambiti operativi e delle afferenze TM4.1.4 Incentivazione dell'accREDITamento dei laboratori di ricerca industriale alla Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna e partecipazione alle associazioni Clust-ER regionali e ai cluster nazionali TM4.1.5 Massimizzazione delle sinergie tra il Welcome Office del Tecnopolo e l'ufficio ASTER-area S3 di Parma, per la creazione di un luogo fisico privilegiato di contatto tra l'Ateneo e le aziende del territorio, con particolare attenzione alle imprese spin-off e start-up innovative
	TM4.2 Nuova politica brevettuale	TM4.2.1 Ottimizzazione delle procedure amministrative per consentire al personale la possibilità di depositare brevetti in tempi rapidi
	TM4.3 Supporto a spin-off e start-up innovative dell'Ateneo	TM4.3.1 Stesura di uno studio di fattibilità per la creazione di una struttura di supporto all'incubazione di imprese spin-off e start-up innovative di Ateneo che includa il networking con acceleratori di impresa nazionali ed internazionali capaci di valorizzarne le potenzialità
	TM4.4 Massimizzazione delle opportunità di impiego	TM4.4.1 Riorganizzazione e potenziamento della U.O. Placement e Rapporti con le Imprese, che agirà in stretta connessione con la U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico, con il Welcome Office-ASTER Area S3 di Parma e con la struttura di supporto all'incubazione di spin-off e start-up innovative, in modo da sfruttare appieno le potenzialità di offerte d'impiego per i neolaureati e dottori di ricerca dell'Ateneo

Tabella 22 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM4 dell'ambito terza missione

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono finalizzati a valutare l'efficacia delle azioni programmate su:

- andamento annuale del numero di contratti di ricerca finanziati da aziende;
- andamento annuale delle potenzialità di rapido impiego di laureati e dottori di ricerca.

Obiettivo strategico	Indicatore	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
TM4 Interazioni con il tessuto produttivo territoriale	ITM41 Percentuale del numero di contratti di ricerca finanziati da aziende	Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente	Pro Rettore alla Terza Missione Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione e Musei

Tabella 23 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM4 dell'ambito terza missione

6.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE – Incontro al mondo

È fatto innegabile che, nell'ultimo decennio, la formazione superiore sia passata, tanto in Italia, quanto nel resto d'Europa, da una dimensione continentale e unionistica, a una dimensione marcatamente mondiale.

Peraltro, l'indiscutibile successo dell'europeizzazione della formazione superiore – attraverso la diffusione sempre maggiore del Programma Erasmus e del Programma Erasmus Plus – ha fatto sì che essa si presenti ormai come « un fatto [...] probabilmente irreversibile, qualunque siano gli sviluppi dell'Unione », come osservato nel documento programmatico redatto dalla CRUI (a cura di Fabio Rugge, *L'Internazionalizzazione della formazione superiore in Italia. Le università*, Fondazione CRUI, Aprile 2018).

Ad esso, si è andata via via accompagnando la tendenza a una vera e propria globalizzazione della formazione superiore, manifestata da dinamiche migratorie imponenti, che costituiscono al tempo stesso una sfida e un'opportunità senza precedenti per gli atenei italiani.

Per rispondere a tale domanda di formazione, proveniente dai Paesi esteri e dare ulteriore impulso alla mobilità internazionale dei nostri studenti, l'Università di Parma ha focalizzato alcuni obiettivi strategici, che saranno più sotto declinati in azioni strategiche e che possiamo sintetizzare come segue:

- **Miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo**, attraverso la creazione di percorsi didattici e di ricerca di respiro internazionale e l'implementazione di misure di qualità a sostegno dei Corsi di Studio, anche in vista dell'accreditamento della sede presso agenzie internazionali;
- **Consolidamento e incremento della mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo**, attraverso: la partecipazione ai principali Programmi di scambio e all'intervento proprio, a sostegno della collaborazione internazionale (Progetto Overworld – Azioni



1 e 2); l'elevazione della competenza linguistica degli studenti *ougoing* e *incoming*; la creazione di un Fondo Internazionalizzazione e di Borse di Studio dedicate;

- **Miglioramento delle condizioni di accoglienza di studenti e docenti stranieri**, attraverso l'elevazione della qualità dei servizi ad essa correlati.

L'Università di Parma promuove la collaborazione internazionale, senza alcun pregiudizio etnico, linguistico, culturale e religioso, privilegiando l'apertura alla diversità, intesa come ricchezza e come risorsa.

OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO DELL'ATTRATTIVITÀ INTERNAZIONALE DELL'ATENEO

Motivazioni

L'analisi delle azioni finora messe in campo dall'Ateneo sul fronte dell'Internazionalizzazione ha rivelato alcune criticità, che è bene prendere in considerazione, al fine di accrescere l'attrattività internazionale dell'Università degli Studi di Parma.

In primis, pare opportuno concentrare gli sforzi sulla creazione di nuove sinergie e forme di collaborazione con Atenei stranieri, finalizzate all'apertura di Doppie Titolazioni e di Dottorati di Ricerca internazionali, in tal modo favorendo lo scambio di docenti e di studenti.

In secondo luogo, si darà impulso all'organizzazione di eventi, quali congressi, seminari e *summer school*, che vedano il coinvolgimento di Docenti Unipr e di partner internazionali di elevato profilo scientifico, allo scopo di sviluppare e divulgare la ricerca sul territorio, anche in occasione della nomina di Parma Capitale Italiana della Cultura 2020.

Per migliorare ulteriormente l'attrattività internazionale dell'Ateneo, si ritiene altresì utile attivare pacchetti di lezioni in lingua veicolare, da svolgersi presso sedi universitarie straniere, allo scopo di far conoscere l'Università degli Studi di Parma e di attrarre studenti stranieri. Nella stessa prospettiva, saranno programmate ed effettuate visite istituzionali presso Atenei esteri, aventi lo scopo di condurre alla stipula di accordi di collaborazione internazionale.

Saranno inoltre implementate misure di qualità, a sostegno dell'attrattività internazionale dei Corsi di Studio offerti dall'Ateneo, mediante l'analisi, il monitoraggio costante e la valutazione dei singoli processi, caratterizzanti l'internazionalizzazione. Una particolare attenzione sarà posta allo snellimento delle procedure relative alle attività di internazionalizzazione della didattica, anche in vista dell'accreditamento dell'Università di Parma presso agenzie internazionali.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
INT1 Miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo	INT1.1 Progettazione di percorsi didattici e di ricerca internazionali	INT. 1.1.1 Creazione di percorsi di Doppia Titolazione con Atenei stranieri
		INT. 1.1.2 Attivazione di Dottorati di Ricerca internazionali
		INT. 1.1.3 Organizzazione di eventi, congressi, seminari, <i>summer school</i> che abbiano come promotori Docenti e/o Dipartimenti di Unipr, al fine di divulgare e sviluppare la ricerca e generare attrattività internazionale sul territorio, anche in occasione di Parma Capitale Italiana della Cultura 2020
		INT. 1.1.4 Attivazione di pacchetti di lezioni in Paesi esteri, tenuti da Docenti Unipr, allo scopo di pubblicizzare l'Ateneo e di attrarre studenti stranieri
		INT. 1.1.5 Programmazione e svolgimento di visite istituzionali presso partner internazionali, anche al fine di stipulare accordi strategici
	INT1.2 Implementazione delle misure di qualità a sostegno dell'attrattività internazionale dei Corsi di Studio	INT. 1.2.1 Analisi e valutazione dei singoli processi, caratterizzanti le attività di internazionalizzazione della didattica
		INT. 1.2.2 Snellimento delle procedure riguardanti le attività di internazionalizzazione della didattica, al fine di adeguare le medesime ai più elevati standard qualitativi internazionali

Tabella 24 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico INT1 dell'ambito internazionalizzazione

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono focalizzati in particolare a misurare l'impatto delle azioni programmate su:

- percentuale di corsi di dottorato internazionali ai fini del PNR 15/20 sul totale dei corsi di dottorato erogati;
- proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L, LMCU, LM) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero.

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
INT1	IINT11 Percentuale di corsi di dottorato internazionali ai fini del PNR 15/20 sul	98	99	100	Pro Rettore all'Internazionalizzazione



Miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo	totale dei corsi di dottorato erogati				Direttori di Dipartimento
	IINT12 Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L, LMCU, LM) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	3,70%	3,80%	4%	Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti

Tabella 25 - – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico INT1 dell'ambito internazionalizzazione

OBIETTIVO STRATEGICO: INCREMENTO DELLA MOBILITÀ INTERNAZIONALE DI STUDENTI, DOCENTI E PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

Motivazioni

Negli ultimi anni, si è assistito a un progressivo aumento della mobilità internazionale all'interno dell'Ateneo, sia dal punto di vista degli studenti, sia dal punto di vista dei Docenti, sempre più interessati a svolgere periodi di studio o di lezione presso università estere. Meno forte appare invece la mobilità del personale tecnico-amministrativo che andrà certamente stimolata negli anni a venire.

Pare comunque opportuno introdurre alcune misure, atte a incrementare ulteriormente la mobilità internazionale degli studenti, dei docenti e del personale tecnico-amministrativo Unipr. La principale riguarda l'istituzione di un Fondo Internazionalizzazione che, mediante la creazione di Borse di Studio, dedicate a studenti italiani e stranieri meritevoli e poco abbienti, consenta di promuovere ulteriormente, anche in sinergia con il CUCI, la mobilità studentesca tanto *incoming*, quanto *outgoing*.

In secondo luogo, nell'ottica del potenziamento della dimensione internazionale dell'Ateneo, a fronte del rilevamento di una competenza in lingua inglese, non sempre adeguata a supportare gli studenti in mobilità, è emersa l'esigenza di una riorganizzazione della preparazione linguistica degli stessi, anche attraverso la creazione di un polo linguistico di Ateneo. A tale fine, è stata nominato un Gruppo di Lavoro sulle Lingue⁶⁰, composto da Docenti Unipr con specifiche competenze. Il nuovo polo linguistico di Ateneo si avvarrà della collaborazione della U.O. Abilità Linguistiche e del Centro E-Learning, non solo per fornire agli studenti Unipr le competenze linguistiche necessarie all'acquisizione dei CFU esteri, bensì anche allo scopo di potenziare ulteriormente l'Offerta Formativa dell'Ateneo in lingua inglese, anche mediante pacchetti di lezioni on-line.

Sempre nella prospettiva di promuovere l'internazionalizzazione dell'Offerta Formativa dell'Ateneo, presso il nuovo polo linguistico di Ateneo saranno attivati, in collaborazione con il Centro E-learning, corsi di lingua italiana, destinati a preparare anche a distanza gli studenti *incoming*, all'ottenimento del livello linguistico richiesto per la frequenza ai diversi Corsi di Studio dell'Ateneo.

⁶⁰ <https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/07-03-2018/lingue.pdf>

Al fine di migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo, pare opportuno organizzare altresì una serie di corsi di lingua inglese, rivolti al personale docente, aventi come scopo l'acquisizione delle competenze linguistiche ed eventualmente delle relative certificazioni, necessarie allo svolgimento di lezioni in lingua veicolare.

Analogamente, anche per il personale tecnico-amministrativo, sono stati predisposti corsi di lingua inglese, volti a fornire competenze adeguate a coloro che, a diverso titolo, lavorano con gli studenti stranieri.

Sulla base di quanto detto, si intende altresì dare impulso a una maggiore sinergia tra gli Uffici amministrativi preposti, in modo da poter operare con efficacia nell'interesse degli studenti internazionali e dell'Ateneo nel suo complesso. In tal senso, è parso utile nominare un Gruppo di Lavoro sull'Accoglienza degli studenti stranieri⁶¹, composto da Docenti Unipr, Presidente del CUCI e da membri del personale tecnico-amministrativo.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
INT2 Incremento della mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo	INT2.1 Creazione di un Fondo Internazionalizzazione interno all'Ateneo, allo scopo di promuovere ulteriormente la mobilità studentesca	INT2.1.1 Creazione di Borse di Studio Overworld, finanziate da aziende ed enti del territorio, per studenti italiani meritevoli INT2.1.2 Creazione di Borse di Studio, finanziate da aziende ed enti del territorio, per studenti stranieri meritevoli e in condizione disagiate
	INT2.2 Elevare la competenza linguistica di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo Unipr, attraverso il potenziamento del polo linguistico di Ateneo, anche in previsione dell'ottenimento di Certificazioni Internazionali	INT2.2.1 Creazione di percorsi formativi anche on-line in: inglese, francese, tedesco, spagnolo, russo, in collaborazione con le strutture deputate e con una struttura di nuova progettazione (polo linguistico) e il Centro E-learning, allo scopo di fornire agli studenti le competenze linguistiche, atte ad affrontare esperienze di studio e tirocinio all'estero INT2.2.2 Creazione di percorsi formativi in lingua italiana, anche on-line, in collaborazione con il Centro E-learning, per l'apprendimento dell'italiano da parte di studenti stranieri, in modo da facilitare il loro inserimento presso i Corsi di Studi dell'Ateneo INT2.2.3 Potenziamento delle competenze linguistiche dei Docenti dell'Ateneo, attraverso

⁶¹ Cfr. Decreto di nomina: www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/07-03-2018/studenti_stranieri.pdf e ulteriori integrazioni.



		<p>l'organizzazione e la gestione, in collaborazione con le strutture deputate, il polo linguistico e il Centro E-Learning, di corsi di lingua inglese</p> <p>INT2.2.4 Creazione di percorsi formativi in lingua inglese, in collaborazione con le strutture deputate, il polo linguistico e il Centro E-learning, a vantaggio del personale tecnico-amministrativo, impegnato in attività di accoglienza e gestione delle carriere internazionali degli studenti</p>
	<p>INT2.3 Migliorare le condizioni di accoglienza degli studenti e dei docenti stranieri</p>	<p>INT2.3.1 Promozione di Progetti di Cooperazione internazionale, in collaborazione con il Centro Universitario per la Cooperazione Internazionale (CUCI), volti a migliorare le condizioni di accoglienza degli studenti stranieri</p> <p>INT2.3.2 Creazione di Convenzioni con Enti del territorio, allo scopo di aumentare la disponibilità di posti letto dedicati a studenti e docenti stranieri</p> <p>INT2.3.3 Promozione dell'integrazione degli studenti stranieri, attraverso il lavoro sinergico degli Uffici deputati, anche in collaborazione con il Comune di Parma e col supporto di mediatori culturali (visti, sports, eventi culturali, ecc.)</p>

Tabella 26 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico INT2 dell'ambito internazionalizzazione

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono focalizzati in particolare a misurare l'impatto delle azioni programmate su:

- Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero;
- percentuale di personale docente e tecnico amministrativo che conclude la frequenza al corso di inglese organizzato dall'Ateneo.

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
INT2 Incremento della mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo	IINT21 Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	8,50%	8,70%	9,00%	Pro Rettore all'Internazionalizzazione Direttori di Dipartimento
	IINT22 Percentuale di personale docente e tecnico amministrativo che conclude la frequenza al corso di inglese organizzato dall'Ateneo	10%	12%	15%	Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei Dirigente Area Personale e Organizzazione

Tabella 27 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico INT2 dell'ambito internazionalizzazione



7 AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI

Nel capitolo sono descritte aree di intervento che investono trasversalmente gli ambiti strategici di cui al capitolo 6. Per queste aree vengono definiti obiettivi strategici dal cui conseguimento trarrà beneficio l'intera organizzazione in termini di competitività e di efficienza.

7.1 ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

L'Ateneo di Parma ha adottato un modello di assicurazione della qualità coerente con il sistema AVA. Il documento "Architettura del sistema di Assicurazione della Qualità"⁶², approvato dagli Organi di Governo nel marzo 2017 e pubblicato nel sito istituzionale di Ateneo, ne descrive l'organizzazione generale, diretta a garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi formativi, delle attività di ricerca scientifica e di terza missione, della gestione delle risorse attraverso il costante impegno del Presidio della Qualità di Ateneo⁶³.

Il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), previsto quale organismo dalle disposizioni statutarie, interloquisce costantemente con gli Organi di Governo dell'Ateneo, con le strutture per la didattica e per la ricerca a livello di Ateneo e di Dipartimento, nonché con i Presidi della Qualità di Dipartimento (PQD) consentendo un idoneo flusso informativo e aumentando la consapevolezza degli interlocutori di Ateneo.

In particolare, l'Ateneo promuove ed assicura la qualità della didattica, della ricerca e terza missione e dei servizi attraverso l'attuazione e il mantenimento di un modello di assicurazione della qualità da parte delle strutture didattiche, di ricerca e di servizi, che comprende procedure, ruoli e responsabilità in materia di qualità della formazione e della ricerca sia a livello centrale che a livello di Dipartimento.

Per garantire la qualità delle rispettive azioni, nel triennio ci si propone di consolidare la Gestione dei processi di Assicurazione della Qualità della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione e dell'Internazionalizzazione sia a livello di Ateneo che di Dipartimento⁶⁴.

Il PQA si impegnerà nel triennio 2019-2021 a monitorare che il Sistema di Gestione della Assicurazione della Qualità della Didattica, e della Ricerca e Terza Missione divenga un processo consolidato e condiviso all'interno delle strutture di Ateneo con particolare attenzione ai Dipartimenti, basandosi non solo sull'analisi documentale ma anche consolidando l'organizzazione di incontri trimestrali con i Presidi della Qualità dei Dipartimenti e le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.

In particolare, in un'ottica di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, deve essere garantita un'attività di costante monitoraggio sul raggiungimento dei target degli indicatori strategici al fine

⁶² https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/14-12-2018/architettura_del_sistema_aq.pdf

⁶³ <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/presidio-della-qualita>

⁶⁴ Le azioni strategiche saranno declinate, definendone tempistiche, target e responsabilità, nel documento "Obiettivi di AQ di Ateneo" che il PQA pubblica annualmente (generalmente entro il mese di Gennaio) e da cui discendono gli obiettivi annuali di AQ dei PQD.



di consentire tempestivi interventi correttivi in caso di scostamenti. Lo strumento ritenuto idoneo per le attività di verifica periodica, costruito e testato durante il 2018, è il Cruscotto Direzionale che risulta già fruibile per la valutazione periodica della performance in termini di didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione. Il Cruscotto Direzionale sarà consolidato, implementato e sviluppato in condivisione con i principali fruitori dei dati e informazioni in esso contenute, in particolare gli Organi di Governo, i Dipartimenti, il Presidio della Qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione, in modo da consentire, nei quattro ambiti citati, un miglioramento continuo.

La spinta autovalutativa non può che basarsi anche sui risultati di efficacia percepita dei servizi sia da parte degli utenti esterni che da parte di quelli interni e quindi gli strumenti di rilevazione della *customer satisfaction* saranno potenziati in modo da produrre analisi proficue dei risultati in un'ottica di costante miglioramento.

OBIETTIVO STRATEGICO: CONSOLIDAMENTO DEI PROCESSI DI AQ NELLA DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Per l'analisi e la valutazione delle fonti documentali che evidenziano come i diversi attori coinvolti nei processi di AQ implementano il sistema, il PQA dell'Ateneo di Parma ha messo a punto già nel 2017 delle griglie di valutazione a semistrutturazione. Nello specifico le griglie di valutazione sono state costruite a partire dai punti di attenzione esplicitati nel quadro sinottico AVA ANVUR (versione del 10 agosto 2017). Per ogni punto di attenzione esplicitato nel quadro sinottico, il PQA evidenzia la fonte documentale di riferimento (es: RCC, scheda SUA, relazione della CPDS) e dopo una lettura critica del documento fornisce una valutazione su sistema decimale 0-10. A fianco dell'assegnazione di ogni punteggio, il PQA riporta inoltre, in apposito campo aperto della griglia semistrutturata, riflessioni qualitative che possano permettere di comprendere meglio il punteggio assegnato e i riferimenti esatti della fonte documentale che hanno determinato tale assegnazione del punteggio (es: quadro B1 scheda SUA). Il PQA intende inoltre continuare a incontrare, con regolarità, i principali attori coinvolti nella stesura delle fonti documentali e con essi rivedere, in particolare, i campi valutativi che hanno determinato esiti inferiori a 7/10.

Il processo valutativo sopra delineato, oltreché essere apprezzato dagli attori chiave del sistema di AQ che vedono nel PQA un organo di confronto costante, permette di monitorare che i processi di AQ vengano effettivamente implementati, monitorati e, ove possibile, migliorati.

Infine, nel caso in cui i campi di valutazione su scala decimale diano esiti inferiori al 6/10, il PQA intende stilare un piano di miglioramento nel breve periodo e monitorare in modo stringente che il piano di miglioramento venga effettivamente realizzato.

Solitamente, il membro del PQA che ha maggior "vicinanza disciplinare" con il settore dove si sono rilevate le criticità, si occupa di incontrare con maggior frequenza gli attori coinvolti nel processo di AQ e dove possibile di affiancare/supportare le loro azioni di miglioramento.

Per il processo sopra delineato si reputa pertanto che la somministrazione delle griglie di valutazione ad un 1/3 dei CdS all'anno sia da intendersi non come mera azione procedurale (applicazione di azione strumentale fine a se stessa, senza proseguo) ma come indicatore quantitativo sintetico di un più ampio processo di autovalutazione interna teso al

miglioramento continuo. Il PQA, come già fatto a partire dal 2017, procederà annualmente in maniera analoga con tutte le CPDS e i PQD di Ateneo.

Infine, per definire lo stato dell'assicurazione della qualità in Ateneo, visti anche gli esiti della visita di accreditamento della sede prevista nel 2019, verrà definita un'apposita griglia autovalutativa per il Sistema di Gestione della AQ della Didattica e della Ricerca e Terza Missione con azioni mirate al miglioramento continuo.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
AQ1 Consolidamento dei processi di AQ nella Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione	AQ1.1 Consolidare i processi di progettazione, gestione e miglioramento delle attività dei CdS e delle attività legate agli ambiti strategici di Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione)	AQ1.1.1 Supporto ai corsi di studio in fase di progettazione e revisione dell'offerta formativa sia a livello ordinamentale che regolamentare
		AQ1.1.2 Consolidamento e rivisitazione del documento "Politiche di Ateneo e programmazione"
		AQ1.1.3 Ottimizzazione del processo di monitoraggio degli indicatori strategici
		AQ1.1.4 Ottimizzazione del processo di monitoraggio delle risorse economiche assegnate agli obiettivi strategici
		AQ1.1.5 Potenziamento della rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna
		AQ1.1.6 Ottimizzazione dei processi volti al miglioramento delle prestazioni dell'Ateneo nell'ambito della produzione scientifica
		AQ1.1.7 Ottimizzazione delle procedure e standardizzazione delle attività di rilevamento e registrazione dei CFU ottenuti all'estero dagli studenti in mobilità

Tabella 28 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AQ1 consolidamento dei processi di AQ nella didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione

Obiettivo strategico	Indicatore	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
AQ1 Consolidamento dei processi di AQ nella Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione	IAQ11 Numero di CdS valutati mediante apposita griglia basata su analisi documentale (SMA, RRC, SUA-CdS)	1/3 dei CdS di Ateneo	1/3 dei CdS di Ateneo	1/3 dei CdS di Ateneo	Tutti gli attori coinvolti nel processo di AQ
	IAQ12 Numero di CPDS valutate mediante apposita griglia basata su analisi documentale (relazione CPDS)	9	9	9	
	IAQ13 Numero di PQD valutati mediante apposita griglia basata su analisi documentale (relazione annuale)	9	9	9	
	IAQ14 Valutazione sull'implementazione del sistema di Gestione AQ della Didattica e Internazionalizzazione tramite apposita griglia	1	1	1	
	IAQ15 Valutazione sull'implementazione del sistema di Gestione AQ Ricerca e Terza Missione tramite apposita griglia	1	1	1	

Tabella 29 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AQ1 individuato nell'area di intervento strategica trasversale assicurazione della qualità



7.2 EFFICIENZA ED EFFICACIA DELL’AZIONE AMMINISTRATIVA

La realizzazione degli obiettivi strategici esposti nei capitoli precedenti non può in alcun modo prescindere da un’attività amministrativa costantemente orientata al miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia.

Il presupposto indefettibile per conseguire tale obiettivo, per così dire, strumentale a quelli “Core”, è rappresentato da una costante volontà di semplificazione dei processi e snellimento delle procedure; ciò, con una particolare attenzione alla ridefinizione dei livelli di responsabilità in capo alle strutture apicali. Tale intendimento dovrebbe consentire di liberare energie e risorse attualmente impegnate in attività burocratiche, che potranno essere più proficuamente impiegate nelle Mission istituzionali.

Il suddetto obiettivo, prendendo le mosse da un’approfondita conoscenza dei flussi procedimentali e delle dinamiche gestionali delle procedure, sarà volto, nei limiti imposti dalle norme vigenti, all’alleggerimento dei gravami amministrativi, allo scioglimento dei nodi gestionali, all’utilizzo della tecnologia per dematerializzare e digitalizzare le procedure, favorendo i flussi documentali e informativi.

L’Ateneo intende consolidare e ulteriormente sviluppare l’intrapreso percorso che punta alla semplificazione, anche tramite la dematerializzazione e digitalizzazione dei processi, in costante ed attento ascolto delle necessità degli utenti interni ed esterni, anche attraverso un potenziamento dei flussi comunicativi, in una continua interrelazione tra i Dipartimenti, i centri e le strutture amministrative.

OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO E INNOVAZIONE DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI

Il principale obiettivo che l’Ateneo si prefigge di ottenere mediante l’aumento dell’efficienza e dell’efficacia dell’azione amministrativa e perseguendo l’ottimizzazione dei processi organizzativi è migliorare la qualità dei servizi offerti all’utenza, a fronte di un ciclo continuo di ascolto delle parti interessate e messa in campo di azioni di miglioramento.

Il processo di miglioramento dell’agire amministrativo in tutte le sue sfaccettature, vede la partecipazione attiva in modo diretto o indiretto di tutto il personale tecnico e amministrativo oltre ad una parte del corpo docente in qualità di esperti della materia, ma soprattutto in qualità di fruitori dei servizi interni, nonché l’impulso alla dematerializzazione e digitalizzazione, ove questa sia utile e proficua alla semplificazione e alla riduzione dei tempi di gestione dei processi.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
AMM1 Miglioramento e innovazione dei processi amministrativi	AMM1.1 Mappatura, analisi e verifica dei processi amministrativi	AMM1.1.1 Mappatura dei processi dando priorità a quelli legati a servizi con criticità in termini di soddisfazione dell'utenza o di efficacia
		AMM1.1.2 Revisione di processi, procedimenti e procedure
		AMM1.1.3 Analisi, valutazione e revisione regolamentare in un'ottica di snellimento al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi

Tabella 30 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM1 miglioramento e innovazione dei processi amministrativi

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
AMM1 Miglioramento e innovazione dei processi amministrativi	IAMM11 Numero di processi esaminati	4	2	2	Direttore Generale Dirigenti di Area Direttori di Dipartimento e Centri
	IAMM12 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento dei servizi	20% di risposte pienamente positive	25% di risposte pienamente positive	25% di risposte pienamente positive	

Tabella 31 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM1 individuato nell'area di intervento strategica efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa

OBIETTIVO STRATEGICO: MONITORAGGIO DEI RISULTATI DELLE AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI

In ottica di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, deve essere garantita un'attività di costante monitoraggio sul raggiungimento dei target degli indicatori strategici e sull'andamento della spesa sostenuta per il raggiungimento degli obiettivi stessi, al fine di consentire tempestivi interventi correttivi in caso di scostamenti.

Per migliorare la fruibilità e la tempestività delle informazioni contabili si ritiene necessario mettere in campo azioni volte alla riduzione dei tempi di redazione dei bilanci preventivi e consuntivi

effettuando aggiornamenti semestrali e infrasegmentali dei conti consuntivi e una maggiore integrazione tra contabilità generale e contabilità analitica.

Anche per il monitoraggio degli obiettivi delle aree di intervento strategiche trasversali ci si avvarrà del cruscotto direzionale, come descritto al paragrafo 7.1 – Assicurazione della Qualità, con le necessarie implementazioni e con il diretto coinvolgimento delle aree dirigenziali per le specifiche competenze.

La valutazione dei risultati della customer satisfaction, come indicatore di efficacia dei servizi amministrativi, è tra le prerogative strategiche di un Ateneo che dedica una particolare attenzione ai propri interlocutori. Pertanto, è ritenuto un obiettivo strategico perseverare nell'attivazione di nuovi strumenti di rilevazione e produrre analisi proficue dei risultati in un'ottica di costante miglioramento delle azioni amministrative.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
AMM2 Monitoraggio dei risultati strategici	AMM.2.1 Incremento delle azioni di monitoraggio	AMM2.1.1 Produzione di reportistica periodica sugli indicatori di area di intervento trasversale
		AMM2.1.2 Produzione di reportistica periodica delle risorse economiche assegnate agli obiettivi di area di intervento strategica trasversale
		AMM2.1.3 Potenziamento della rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna relativamente ai servizi erogati

Tabella 32 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM2 monitoraggio dei risultati strategici

Indicatori

Per tale obiettivo strategico non sono esplicitati indicatori, in quanto l'obiettivo è realizzato e misurato attraverso il monitoraggio degli indicatori relativi agli obiettivi operativi, che saranno declinati nel Piano integrato 2019-2021.

7.3 PERSONALE

Nel contesto del nuovo indirizzo politico strategico espresso dal Rettore, lo sviluppo delle risorse umane del personale docente e del personale tecnico amministrativo assume una nuova rilevanza e un peso significativo sia in termini di sviluppo delle competenze già presenti, sia dal punto di vista del rafforzamento degli organici che dovrà essere incentrato sul reclutamento di risorse esterne qualificate.

Investire sul personale è il punto di partenza per mettere in campo le risorse necessarie per la realizzazione di ogni altro obiettivo strategico.



Per quanto riguarda le nuove risorse, nel 2018 è stata effettuata una azione di procedure assunzionali da considerarsi “straordinaria”.

Negli anni di riferimento il personale docente dovrà rappresentare linfa vitale per la progettualità nell’ambito della didattica, della ricerca e della terza missione, e il personale tecnico amministrativo dovrà essere necessario e competente supporto per il perseguimento delle politiche di Ateneo.

Va rilevato inoltre che la gestione delle risorse dovrà operare nel prossimo triennio in un contesto normativo e contrattuale rinnovato, con significative novità in tema di programmazione dei fabbisogni di personale e loro reclutamento previsti dal D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dal D.Lgs. n. 75/2017, e dal CCNL del nuovo comparto Istruzione e Ricerca, di recente entrato in vigore e con un già prossimo rinnovo contrattuale.

Quanto invece al contesto interno, l’Ateneo ha ormai portato a regime il proprio assetto organizzativo, entrato in vigore nel 2017, che ora deve essere potenziato nel suo funzionamento con una sempre maggiore interazione funzionale e di processo.

OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE – COMPONENTE PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO

In un contesto dove il turn over delle risorse è ridotto, ma al contempo sono presenti ampie potenzialità di crescita professionale, la valorizzazione del capitale umano diventa una primaria necessità (cfr. Analisi SWOT). Nel prossimo triennio sarà prioritario identificare i profili professionali presenti nel nostro Ateneo, potenziando il sistema di mappatura delle competenze già sperimentato, e poi valorizzarli accompagnandoli con percorsi formativi mirati che forniscano loro gli strumenti per il conseguimento delle azioni strategiche di Ateneo e per una crescita nel ruolo professionale. Contestualmente, come indicato nelle recenti riforme del pubblico impiego, la programmazione dei fabbisogni del personale è sempre più basata non tanto sulla identificazione del fabbisogno quantitativo, bensì su un’analisi qualitativa dei profili professionali necessari.

La valorizzazione delle risorse umane inoltre deve essere perseguita anche attraverso politiche *latu sensu* di benessere organizzativo che conducono a un miglioramento e a una crescita della qualità della vita lavorativa e a progressi in termini di efficienza, motivazione e affezione al proprio contesto lavorativo, nonché ad una dimensione più partecipata.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
AMM3 Valorizzazione delle risorse umane – Componente tecnico -amministrativa	AMM3.1 Valorizzazione delle competenze e dei profili professionali	AMM3.1.1 Potenziamento del sistema di mappatura delle competenze finalizzato alla definizione dei profili professionali presenti in Ateneo e loro valorizzazione
		AMM3.1.2 Identificazione dei profili professionali mancanti nelle strutture e dei profili professionali emergenti per il miglioramento dei servizi, della competitività, nonché per una coerente programmazione dei fabbisogni di personale
		AMM3.1.3 Percorsi formativi coerenti con le linee strategiche di Ateneo e con le politiche di sviluppo dei profili professionali
	AMM3.2 Benessere delle risorse umane	AMM3.2.1 Potenziamento delle politiche di welfare e di conciliazione famiglia-lavoro
		AMM3.2.2 Potenziamento delle relazioni con Comitato Unico di Garanzia, Consiglio Personale Tecnico Amministrativo, Organizzazioni Sindacali. Miglioramento della comunicazione interna al personale al fine di una maggiore partecipazione alle politiche perseguite
		AMM3.2.3 Valorizzazione dei risultati di <i>customer satisfaction</i> per il miglioramento dei servizi

Tabella 33 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM3 valorizzazione delle risorse umane – componente personale tecnico e amministrativo

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
AMM3 Valorizzazione delle risorse umane	IAMM31 Risultati dell'indagine di benessere organizzativo	consolidamento risultato anno precedente	aumento del 5% rispetto all'anno precedente	consolidamento risultato anno precedente	Responsabili delle Strutture apicali di Ateneo

Tabella 34 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM3 individuato nell'area di intervento strategica trasversale personale

OBIETTIVO STRATEGICO: PERFORMANCE E ORGANIZZAZIONE INTERNA

In un assetto organizzativo introdotto nel 2017 e ormai consolidato, risulta ora necessario potenziare il coordinamento tra strutture, lo scambio di competenze professionali tra uffici, per aumentarne la sinergia e il coordinamento funzionale dei processi. L'Ateneo inoltre prosegue, come fatto negli ultimi anni, nel potenziare gli istituti premiali delle performance individuali e organizzative.

Per quanto attiene il monitoraggio delle azioni messe in atto, potranno essere individuate iniziative specifiche al fine di verificarne l'efficacia.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
AMM4 Performance e organizzazione interna	AMM4.1 Incentivazione della performance individuale e organizzativa e valorizzazione dell'attività di gruppo e della collaborazione tra uffici	AMM4.1.1 Nell'ambito del ciclo di gestione e dei sistemi delle performance, individuare iniziative volte a: AMM4.1.a Implementare la cultura della valutazione, del merito e della premialità onde favorire un sistema con obiettivi maggiormente sfidanti; AMM4.1.b Prevedere la possibilità di obiettivi individuali, direttamente collegati alle esigenze delle procedure delle strutture di diretta afferenza, anche se non direttamente collegati dagli obiettivi strategici di Ateneo
		AMM4.1.2 Introduzione di un sistema che preveda una strutturata performance organizzativa collegata agli indicatori strategici, il riconoscimento di performance individuali e organizzative di eccellenza secondo criteri predefiniti, nonché l'individuazione di idonei strumenti per agevolare una valutazione più mirata e, auspicabilmente, maggiormente differenziata
	AMM4.2 Flessibilità e coordinamento tra strutture	AMM4.2.1 Incentivazione, per obiettivi definiti, di forme di rotazione temporanea del personale negli uffici e di esperienze presso altre amministrazioni, al fine di favorire la crescita professionale, nonché l'efficienza e la flessibilità

Tabella 35 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM4 performance e organizzazione interna

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
AMM4 Performance e organizzazione interna	IAMM41 Risultati dell'indagine di benessere organizzativo	consolidamento risultato anno precedente	aumento del 5% rispetto all'anno precedente	consolidamento risultato anno precedente	Responsabili delle Strutture apicali di Ateneo

Tabella 36 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM4 individuati nell'ambito nell'area di intervento strategica trasversale personale

7.4 STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

La comunicazione si pone per sua natura, all'interno del Piano Strategico di Ateneo, come asset strategico trasversale a supporto dei 4 ambiti strategici centrali (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione), ognuno dei quali necessita di pianificazioni e attività coordinate di comunicazione che favoriscano lo sviluppo e la valorizzazione, sia verso l'esterno che verso l'interno, dei relativi obiettivi strategici e delle conseguenti azioni.

La strategia di comunicazione dell'Ateneo di Parma si è sviluppata negli anni, da una lato, in applicazione dell'evoluzione della normativa nazionale riferita alla comunicazione pubblica, i cui concetti cardine sono stati quelli dell'attenzione e ascolto dell'utente, della trasparenza, della semplificazione e dell'ampio uso degli strumenti digitali e social, per favorire la più ampia relazione e conoscenza e il più efficace dialogo verso i diversi utenti/pubblici di riferimento; dall'altro, in applicazione dell'evoluzione della comunicazione universitaria, che ha trasformato tali obiettivi in azioni verso i propri *stakeholder*, e che si è posta obiettivi di Qualità e perseguimento dei relativi processi di analisi interna e accreditamento, così come il progressivo ampliamento dei pubblici verso i quali indirizzare le proprie strategie comunicative.

Ampliamento dei pubblici che ha condotto il nostro Ateneo, in anni recenti, all'individuazione di progetti e obiettivi per lo sviluppo degli ambiti di Terza Missione/Public Engagement (programmazione e realizzazione di attività rivolte a un contesto sociale allargato) e di Internazionalizzazione (programmazione e realizzazione di attività rivolte verso un contesto internazionale, realizzando il naturale superamento dei confini nazionali, sia nella didattica che nella ricerca, nella costruzione di una identità "universale" da cui il nome di *Universitas/Universus* trae origine).

Pertanto, la strategia di comunicazione dell'Università di Parma nel prossimo futuro prosegue la propria operatività a fianco e a supporto degli ambiti strategici istituzionali, ovvero:

1. Comunicazione per l'Istituzione: realizzazione degli obiettivi della *mission* istituzionale e rafforzamento della *reputation* dell'Ateneo in senso lato

2. Comunicazione per la Didattica: rafforzamento delle azioni finalizzate alla positiva percezione della didattica per la centralità dello studente e miglioramento delle azioni di attrattività e accoglienza
3. Comunicazione per la Ricerca: supporto delle azioni di miglioramento della divulgazione della ricerca all'interno dell'Ateneo e verso i diversi target esterni di riferimento
4. Comunicazione per la Terza Missione/*Public engagement*: sviluppo di azioni finalizzate al miglioramento della relazione e del dialogo con il tessuto sociale ampio e trasferimento delle conoscenze verso il territorio
5. Comunicazione per l'Internazionalizzazione: rafforzamento dell'attrattività e visibilità dell'Ateneo verso i diversi target internazionali

OBIETTIVO STRATEGICO: POTENZIAMENTO DELLA VISIBILITÀ ISTITUZIONALE DI ATENEIO – SVILUPPO DELLA COMUNICAZIONE PER IL MIGLIORAMENTO DELL'ATTRATTIVITÀ, ACCOGLIENZA, ASCOLTO E DIALOGO CON I DIVERSI STAKEHOLDER E CON IL TERRITORIO

Oltre all'analisi e pianificazione delle strategie di comunicazione idonee al raggiungimento degli obiettivi identificati per i 4 ambiti strategici di Ateneo, vengono qui identificate azioni strategiche e conseguenti obiettivi operativi attinenti la comunicazione, finalizzati alla divulgazione positiva dell'Istituzione e delle sue attività e, in ultima analisi, al potenziamento del dialogo con i diversi stakeholder e al miglioramento dell'immagine percepita e della *reputation* istituzionale, derivanti da una corretta e continua comunicazione dell'Ateneo verso il contesto sociale in cui è inserito.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
AMM5 Potenziamento della visibilità istituzionale di Ateneo: sviluppo della comunicazione per il miglioramento dell'attrattività, accoglienza, ascolto e dialogo con i diversi stakeholder e con il territorio	AMM5.1 Evoluzione dell'Ufficio Stampa, da tradizionale a digitale e <i>social</i>	AMM5.1.1 Sviluppo di strategie e strumenti <i>on line</i> di relazione con i media che favoriscano la transizione dell'Ufficio stampa verso i media digitali e <i>social</i> AMM5.1.2 Predisposizione di una Newsletter istituzionale quindicinale <i>on line</i> inviata per email al personale dell'Ateneo, finalizzata a divulgare notizie, eventi e informazioni varie su quanto accade in Unipr
	AMM5.2 Potenziamento dell'URP - Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, punto di informazione, ascolto e accoglienza istituzionale	AMM5.2.1 Potenziamento degli strumenti utilizzati dall'URP nei rapporti con gli utenti, con particolare riferimento al contatto e dialogo via <i>social media</i> AMM5.2.2 Attivazione di un servizio, in uno spazio dedicato all'URP, che si configuri di forte rilevanza e attrattività, visibilità e di facile accesso, nel quale realizzare un primo livello di informazione/front

		office, di distribuzione di materiale informativo e di accoglienza per ogni genere di utente, nonché punto espositivo e di vendita del merchandising istituzionale
	AMM5.3 Evoluzione della comunicazione digitale di Ateneo: potenziamento del sito web di Ateneo e degli strumenti video/multimediali	<p>AMM5.3.1 Potenziamento del sito web istituzionale con particolare riferimento alla predisposizione e implementazione, da menu principale, della sezione “Terza Missione/<i>Public Engagement</i>” e relativi informazioni/dati/news</p> <p>AMM5.3.2 Potenziamento della comunicazione video su web (strumenti di infografica, video tutorial, ecc.) per una migliore fruibilità dei contenuti e condivisione da parte degli utenti</p>
	AMM5.4 Potenziamento della <i>social media communication</i> per l’ascolto e il dialogo con gli <i>stakeholder</i>	AMM5.4.1 Predisposizione e attuazione di una Policy/Piani di comunicazione per un utilizzo diffuso e corretto dei <i>social media</i> e dei profili istituzionali da parte dei diversi attori interni dell’Ateneo e per ottimizzare l’ <i>engagement rate</i>
	AMM5.5 La <i>comunicazione diffusa</i> : formazione sulla comunicazione per personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo, <i>front officer</i> e dottorandi di ricerca	AMM5.5.1 Predisposizione e realizzazione di strumenti di formazione sulla comunicazione: corsi frontali, tutorial, video e “pillole” <i>on line</i> , per trasmettere i principi e le corrette modalità di comunicazione (non verbali, verbali, scritte, digitali, ecc.) da attuare a seconda delle situazioni e verso i diversi <i>stakeholder</i> /interlocutori: futuri studenti, studenti iscritti, utenti interni ed esterni, media, pubblico generico, referenti economici, istituzioni, ecc.
	AMM5.6 Potenziamento del dialogo e di relazioni positive con il territorio	<p>AMM5.6.1 Rafforzamento del <i>brand</i> “Parma” nell’ambito dello sviluppo di progetti comuni con le forze economiche e culturali del territorio</p> <p>AMM5.6.2 Realizzazione di indagini annuali (focus group + ricerca su campione rappresentativo) rivolte a studenti, cittadinanza e opinion leader, finalizzate ad analizzare e valutare la percezione di Parma “Città Universitaria”</p>

Tabella 37 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell’obiettivo strategico AMM5 potenziamento della visibilità istituzionale di ateneo – sviluppo della comunicazione per il miglioramento dell’attrattività, accoglienza, ascolto e dialogo con i diversi stakeholder e con il territorio

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
AMM5 Potenziamento della visibilità istituzionale di Ateneo: sviluppo della comunicazione per il miglioramento dell'attrattività, accoglienza, ascolto e dialogo con i diversi stakeholder e con il territorio	IAMM51 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento servizi di comunicazione	55% di risposte positive	58% di risposte positive	62% di risposte positive	Responsabile U.O. Comunicazione Istituzionale e Responsabili delle Strutture apicali di Ateneo

Tabella 38 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM5 individuato nell'area di intervento strategica trasversale strategie di comunicazione

7.5 SPAZI E INFRASTRUTTURE

Il Piano Strategico 2016-2018 aveva previsto una articolata attività edilizia improntata verso nuove realizzazioni e ristrutturazioni che hanno comportato notevoli investimenti a valere su finanziamenti dell'Ateneo e di privati.

La progettualità edilizia ha inteso incrementare la qualità dell'ambiente universitario e salvaguardare il patrimonio, che comprende anche edifici di valore storico come il complesso museale dell'Abbazia di Valserena – CSAC, rifunzionalizzato e aperto al pubblico, e favorire il rapporto tra l'Università e la città, con spazi condivisi, riqualificati e di innovazione che, in parallelo, hanno portato anche a considerare le infrastrutture di viabilità in sicurezza per l'accesso ai siti universitari.

Tra le altre, le principali realizzazioni hanno riguardato il complesso del Campus Parco Area delle Scienze, interessato dall'ampliamento e rinnovo della Biblioteca Politecnica (parzialmente finanziata con capitali privati della Fondazione Cariparma); dall'installazione di un impianto fotovoltaico e da un nuovo sistema di illuminazione a LED (con finanziamento del Ministero dell'Ambiente); dalla costruzione del Padiglione 1 Polo dell'innovazione per l'insediamento di VisLab, concessionario degli spazi, e del Tecnopolo (con parziale finanziamento di fondi europei) in cui hanno sede i laboratori di ricerca industriale, importante segmento della Rete Alta Tecnologia dell'Emilia Romagna.

A fronte del patrimonio dell'Ateneo, consistente e di rilievo dal punto di vista architettonico, è intenzione degli Organi di Governo implementarne la valorizzazione, per favorirne le potenzialità, nell'interesse degli utenti e per una sempre maggiore apertura alla città e al territorio.

Decisivo sarà quindi il monitoraggio costante sullo stato degli edifici storici e non solo, della soddisfazione degli utenti riguardo alla fruibilità degli stessi, programmando ponderati interventi di manutenzione, razionalizzando e ottimizzando l'utilizzo degli spazi.



OBIETTIVO STRATEGICO: FAVORIRE LA FRUIZIONE DEGLI SPAZI E DELLE INFRASTRUTTURE AUMENTANDO IL BENESSERE DELL'UTENTE INTERNO ED ESTERNO

L'Ateneo per il prossimo triennio intende proseguire con le attività di conservazione e mantenimento del patrimonio edilizio esistente da realizzarsi attraverso una programmazione e pianificazione di interventi di manutenzione degli edifici e delle strutture.

Quanto sopra nella consapevolezza che tali interventi comporteranno inevitabilmente un aumento della spesa corrente per la manutenzione ordinaria degli edifici.

L'attenzione alla manutenzione degli spazi e delle infrastrutture sarà indirizzata all'ascolto degli stakeholder, delle loro esigenze e suggerimenti. A tal fine sarà preso particolarmente in considerazione quanto emerso da:

- Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti;
- Indagini di customer satisfaction relative alle aule didattiche e informatiche
- Indagini di customer satisfaction sui servizi offerti dal Sistema Bibliotecario di Ateneo

Quanto emerso dalle indagini condotte dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS), secondo quanto indicato dal Presidio di Qualità di Ateneo, presentate in Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione nel mese di marzo 2018.

Le indagini effettuate⁶⁵ sono di estrema rilevanza al fine di favorire un sistematico miglioramento in merito alle dotazioni di materiali e ausili didattici, laboratori, aule, attrezzature, in relazione al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento al livello desiderato.

L'Ateneo intende dare concrete e costanti soluzioni alle criticità emerse, in un quadro generale di programmazione degli interventi.

Essenziale sarà inoltre effettuare una ricognizione puntuale degli spazi al fine di consentire una ottimizzazione del loro utilizzo per le attività didattiche. A tal fine, saranno messe in campo specifiche azioni che coinvolgeranno trasversalmente le strutture dipartimentali con il supporto di sistemi di gestione informatizzata.

⁶⁵ Per le informazioni in merito, cfr. pagg. 64-68 della Relazione sulla performance per l'anno 2017 al link: https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/08-06-2018/relazione_performance_2017_31_05_18_def.pdf

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
AMM6 Favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno	AMM6.1 Ricognizione e valorizzazione del patrimonio edilizio coerentemente con il Programma di Manutenzione di Ateneo e ottimizzazione della fruizione degli spazi per la didattica	AMM6.1.1 Predisposizione di un Programma di Manutenzione dal quale siano anche evidenti le azioni correttive rispetto alle criticità riscontrate dagli utenti
		AMM6.1.2 Attuazione di interventi di manutenzione nel rispetto delle priorità individuate nel Programma
		AMM6.1.3 Ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi per la didattica
	AMM6.2 Consolidare le indagini di customer svolte, pianificandone di ulteriori in linea con gli interventi da effettuarsi ed effettuati, al fine di monitorare il gradimento degli studenti su spazi e infrastrutture e relazionare puntualmente agli Organi di Governo	AMM6.2.1 Valutazione ed esame di quanto emerso dalle indagini di <i>customer satisfaction</i> al fine della stesura del Programma delle Manutenzioni AMM6.2.2 Prosecuzione della rilevazione della <i>customer satisfaction</i> per i medesimi aspetti al fine di rendere evidente l'efficacia degli interventi realizzati

Tabella 39 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM6 favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno

Obiettivo strategico	Indicatori	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
AMM6 Favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno	IAMM61 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento su spazi e infrastrutture	60% di risposte positive	65% di risposte positive	65% di risposte positive	Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture

Tabella 40 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM6 individuato nell'area di intervento strategica trasversale spazi e infrastrutture



7.6 SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI

L'Università non può esimersi dall'affrontare le problematiche della società digitale e cogliere le opportunità offerte dalle tecnologie dell'informazione per le sue attività istituzionali di didattica, ricerca e *public engagement*⁶⁶. Infatti:

- l'Università è una organizzazione complessa ad alto impatto informativo; il suo patrimonio informativo ne costituisce una risorsa fondamentale;
- gli "studenti digitali" utilizzano le tecnologie ICT in modo pervasivo, tanto nella vita privata quanto in quella accademica;
- gli "studenti digitali" hanno modalità di apprendimento diverse dagli "studenti analogici", anche in situazioni e in modalità alternative a quelle tradizionali dell'Università;
- gli "studenti digitali" hanno maggiori aspettative su un'esperienza accademica che sia anche un'esperienza digitale;
- le famiglie, le aziende e la Società nel suo complesso hanno maggiori aspettative sull'efficacia dell'investimento in alta formazione;
- la società digitale e la rapidità di evoluzione delle tecnologie ICT richiedono ed abilitano percorsi di apprendimento formale e informale durante tutto l'arco della vita (apprendimento permanente);
- gli utenti interni (personale docente e tecnico-amministrativo) hanno maggiori aspettative sul contributo dei servizi digitali a didattica, ricerca, *public engagement* e gestione tecnico-amministrativa;
- gli utenti e gli stakeholder dell'Università esercitano il diritto alla conoscenza, cioè diritto ad una informazione integra, contestualizzata, finalizzata ad un bisogno e alla conoscenza del valore generato dall'Università stessa.

L'importanza della leva digitale nell'Università viene evidenziata anche nella proposta CRUI per un Piano Nazionale Università Digitale⁶⁷: ancor prima di essere fattore abilitante per l'innovazione, la leva digitale è condizione necessaria per colmare il "gap formativo che vede l'Italia segnare un ritardo inaccettabile nel panorama europeo". A tal fine, l'Ateneo ha definito i propri obiettivi strategici IT anche in coerenza con le azioni strategiche contenute nella proposta di Piano precitato.

L'Ateneo può quindi assolvere alla propria mission istituzionale con maggior efficacia ed efficienza, governando la complessità della sfida digitale nella misura in cui è capace di fare dei sistemi

⁶⁶ "Digital learning technologies are widely regarded by educational organisations as an enabler of their core mission and vision for quality education. From this perspective, the progressive integration and effective use of digital technologies can have the character of an educational innovation, and this implies a process of planning changes along three basic dimension : pedagogical, technological and organisational".

<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/promoting-effective-digital-age-learning-european-framework-digitally-competent-educational>

⁶⁷ <https://www.cruir.it/archivio-notizie/università-digitale-gli-atenei-al-lavoro-per-un-piano-da-presentare-al-prossimo-governo.html>



informativi uno dei fattori strategici di innovazione, integrandone lo sviluppo nel ciclo di gestione della performance.

Occorre pertanto definire, pianificare e attuare una strategia di governo e di gestione del sistema informativo che definisca il percorso di digitalizzazione e di trasformazione digitale dell'Ateneo, assicurando nel contempo l'operatività ordinaria e la compliance normativa (in particolare: Codice Amministrazione Digitale, Piano triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, GDPR 2018) ed i cui principi guida sono espressi nel documento di Politica per la qualità dei servizi digitali, in corso di approvazione.

Dall'analisi dello stato corrente dei sistemi informativi, delle tecnologie emergenti⁶⁸ e delle indicazioni del Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione⁶⁹, il piano di sviluppo individua lo stato atteso dei sistemi informativi e gli obiettivi da perseguire nell'arco temporale di riferimento (2019-2021).

Le esigenze di sviluppo digitale dell'Ateneo sono indirizzate dalla realizzazione di un'architettura IT⁷⁰ integrata e dalla disponibilità di servizi digitali che mettano al centro l'esperienza delle diverse categorie di stakeholder lungo l'intero ciclo di vita della relazione con l'Ateneo, assicurando la continuità operativa dei servizi digitali e la sicurezza delle informazioni.

L'azione strategica di sviluppo delle competenze (AMM3.1) è funzionale alla realizzazione degli obiettivi di digitalizzazione se interpretata anche in senso di sviluppo di competenze digitali (e-competences), sia rispetto alle competenze di base (alfabetizzazione) che alle competenze specialistiche per la trasformazione digitale⁷¹ (ad esempio: project management, gestione dei contratti di cloud computing, soft skill), attraverso iniziative di formazione e riqualificazione del personale IT, di coaching e di training on the job. Questo è ancora più rilevante in ambito di competenze IT perché è necessario per il personale interessato aggiornarsi sulle ultime tecnologie e metodologie molto di frequente.

Inoltre è di fondamentale importanza proseguire l'iniziativa di IT governance per allineare i sistemi informativi alle esigenze dell'Ateneo aumentando la maturità dei processi IT, incluso quelli affidati in outsourcing a società in-house: occorre infatti sottolineare l'importanza di sviluppare partnership a livello di "ecosistema dell'istruzione superiore e ricerca⁷²", necessarie per assicurare – in un contesto di scarsità di risorse e di rapida obsolescenza delle competenze – la qualità dei servizi (grazie al ricorso a competenze specialistiche esterne nelle forme contrattuali più opportune), la razionalizzazione dei costi di gestione durante l'intero ciclo di vita del servizio e la sostenibilità del sistema informativo nel medio-lungo periodo.

⁶⁸ SMACIT: social, mobile, analytics, cloud, internet of things

⁶⁹ <https://pianotriennale-ict.italia.it>

⁷⁰ Secondo la ISO/IEC/IEEE 42010:2011, l'architettura di un sistema è la sua organizzazione fondamentale, racchiusa nei suoi componenti, nelle relazioni che hanno fra di loro e con il contesto circostante, e nei principi che ne guidano il disegno e l'evoluzione. L'architettura IT ha come componenti: risorse, applicazioni, infrastrutture, dati e processi.

⁷¹ http://lg-competenzedigitali.readthedocs.io/it/latest/doc/competenze_specialistiche/lg-competenze/lineeguida-competenze.html.

⁷² Il Piano triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione individua tredici ecosistemi, intesi come aree di intervento in cui si svolge l'azione delle Pubbliche amministrazioni, tra i quali "istruzione superiore e ricerca". Dell'ecosistema fanno parte MIUR, Sistema Universitario e Istituti Superiori di Ricerca.

OBBIETTIVO STRATEGICO: INTEGRARE LE TECNOLOGIE DIGITALI NEI PROCESSI DI ATENEO

Motivazione

Digitalizzazione e dematerializzazione sono due fattori necessari per rendere efficaci la semplificazione delle procedure e l'innovazione dei processi amministrativi: infatti, l'utilizzo della leva digitale crea l'occasione per analizzare prassi e regolamenti in uso ed individuare, grazie alla sinergia tra competenze amministrative e competenze tecnologiche, i cambiamenti che rendono possibile la semplificazione e il miglioramento di efficienza operativa descritto dall'obiettivo strategico AMM1 Miglioramento e innovazione dei processi amministrativi. Si intende pertanto ampliare la cosiddetta "copertura applicativa" dei processi, secondo le priorità strategiche.

Tuttavia, per digitalizzare con efficacia i processi di Ateneo, occorre integrare la tecnologia assicurando standardizzazione e scalabilità, integrazione di sistemi e dati e interoperabilità delle applicazioni. Infatti, l'assenza di un approccio integrato e pianificato, unito alla possibilità di utilizzare autonomamente applicazioni e piattaforme diverse, aumenta il rischio di inefficienze e di non integrità dei dati, oltre a diminuire la capacità di resilienza⁷³ dei servizi e il rispetto dei vincoli normativi in materia di sicurezza e di protezione dei dati. Inoltre, un'architettura IT integrata è condizione necessaria alla realizzazione di servizi digitali di qualità.

Per risolvere la residuale frammentazione esistente nei sistemi di Ateneo, dove coesistono ancora – nonostante il lavoro svolto negli ultimi anni – infrastrutture e servizi IT gestiti localmente, occorre valutare l'opportunità di integrare diverse piattaforme e applicazioni oggi disponibili anche sul mercato cloud: occorre, seguendo gli indirizzi strategici ed operativi contenuti nel Piano triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, individuare il trade-off tra il possesso dell'infrastruttura fisica di erogazione dei servizi e l'acquisizione di risorse infrastrutturali attraverso il cloud pubblico, tra lo sviluppo applicativo interno e l'acquisizione di software di terze parti.

Infine è necessario avviare, in sinergia con la U.O. Controllo di gestione, iniziative per il governo e la gestione dei dati, stabilendone responsabilità e modalità di trattamento lungo l'intero ciclo di vita, anche in funzione di miglioramento della qualità dei dati stessi e integrando gli aspetti relativi alla protezione.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
AMM7 Integrare le tecnologie digitali nei processi di Ateneo	AMM7.1 Sviluppare l'infrastruttura	AMM7.1.1 Completare il consolidamento server
		AMM7.1.2 Completare la virtualizzazione dei desktop
		AMM7.1.3 Potenziare l'infrastruttura di rete

⁷³ La resilienza è la capacità di una organizzazione di continuare ad operare entro livelli predeterminati in caso di attacchi informatici.

	AMM7.2 Aumentare il grado di digitalizzazione dei processi	AMM7.2.1 Aumentare la copertura funzionale dei processi di gestione della didattica
		AMM7.2.2 Aumentare la copertura funzionale dei processi di gestione della ricerca
		AMM7.2.3 Aumentare la copertura funzionale dei processi di gestione della terza missione
	AMM7.3 Aumentare la maturità dei processi IT	AMM7.3.1 Consolidare la gestione dei progetti digitali e della loro attuazione (<i>project management</i>)
	AMM7.4 Avviare iniziative di data governance	AMM7.4.1 Definire la strategia di data governance
		AMM7.4.2 Classificazione dei dati in Ateneo in base alla loro tipologia

Tabella 41 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM7 integrare le tecnologie digitali nei processi di ateneo

Obiettivo strategico	Indicatore	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
AMM7 Integrare le tecnologie digitali nei processi di Ateneo	IAMM71 Grado di integrazione delle tecnologie digitali nei processi di Ateneo (rif. azione AMM1.1)	50%	75%	100%	Delegato ai Sistemi Informativi Dirigente Area Sistemi Informativi Dirigenti di Area

Tabella 42 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM7 individuato nell'area di intervento strategica trasversale sviluppo dei sistemi informativi

OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORARE L'ESPERIENZA UTENTE DI SERVIZI DIGITALI

Motivazione

La percezione di qualità dei servizi digitali, che si costruisce già nelle fasi di realizzazione di un progetto digitale⁷⁴, dipende da diversi fattori, tra i quali l'aspettativa di fruire nel contesto universitario di un'esperienza di servizio analoga a quella che si può trovare nel mondo esterno, che sia cioè multicanale, integrata, collaborativa. Occorre quindi consolidare la gestione delle identità digitali per l'accesso ai servizi a catalogo e migliorarne le caratteristiche di usabilità e di mobilità,

⁷⁴ https://pianotriennale-ict.readthedocs.io/it/latest/doc/13_principi-per-lo-sviluppo-di-progetti-digitali.html

dando priorità ai servizi che maggiormente possono supportare l'innovazione nella didattica, nella ricerca e nell'amministrazione.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
AMM8 Migliorare l'esperienza utente di servizi digitali	AMM8.1 Migliorare l'usabilità e la mobilità dei servizi digitali	AMM8.1.1 Sviluppare il processo di gestione identità digitale
		AMM8.1.2 Aumentare i servizi digitali "mobile first"
	AMM8.2 Realizzare servizi innovativi	AMM8.2.1 Potenziare i servizi a supporto della didattica innovativa (rif. obiettivo D4)
		AMM8.2.2 Potenziare i servizi di supporto alla ricerca e al calcolo scientifico (rif. obiettivo R2.2)
	AMM8.3 Realizzare ambienti virtuali di lavoro e di collaborazione	AMM8.3.1 Realizzare la rete intranet di Ateneo
		AMM8.3.2 Realizzare la piattaforma di gestione documentale

Tabella 43 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM8 migliorare l'esperienza utente di servizi digitali

Obiettivo strategico	Indicatore	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
AMM8 Migliorare l'esperienza utente di servizi digitali	IAMM81 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento servizi informatici	60% di risposte positive	63% di risposte positive	65% di risposte positive	Delegato ai Sistemi Informativi Dirigente Area Sistemi Informativi

Tabella 44 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM8 individuato nell'area di intervento strategica trasversale sviluppo dei sistemi informativi

OBIETTIVO STRATEGICO: SICUREZZA DI INFORMAZIONI, INFRASTRUTTURA E APPLICAZIONI

Motivazione

La pervasività delle tecnologie digitali e l'eterogeneità delle soluzioni pone il tema di assicurare la continuità operativa dei servizi e la sicurezza dei dati: non si tratta solo di adempimento normativo né di un problema prettamente tecnologico, ma riguarda la "cultura del dato", la consapevolezza che le informazioni sono un asset strategico dell'Ateneo e che i comportamenti nell'utilizzo degli strumenti informatici e le prassi organizzative per il trattamento dei dati sono componenti

fondamentali per la sicurezza. Si intende avviare in modo sistematico la gestione della sicurezza informatica, anche al fine di assicurare la continuità operativa dei servizi digitali.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
AMM9 Assicurare la sicurezza di informazioni, infrastruttura e applicazioni	AMM9.1 Progettare ed attuare il sistema di gestione della sicurezza	AMM9.1.1 Definire ed attuare il Piano di continuità operativa dei servizi IT e disaster recovery
		AMM9.1.2 Migliorare il livello di sicurezza previsto dalle misure minime AGID, dal GDPR e dal “Decreto Privacy” (DLgs 101/2018)
	AMM9.2 Implementare un modello di data protection	AMM9.2.1 Implementare i principi di “privacy by design” e “privacy by default”

Tabella 45 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell’obiettivo strategico AMM9 assicurare la sicurezza di informazioni, infrastruttura e applicazioni

Obiettivo strategico	Indicatore	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
		2019	2020	2021	
AMM9 Assicurare la sicurezza di informazioni, infrastruttura e applicazioni	IAMM91 Percentuale di macchine gestite da un punto di vista della rispondenza alle misure minime AGID	40%	60%	80%	Delegato ai Sistemi Informativi Dirigente Area Sistemi Informativi Responsabili delle Strutture apicali di Ateneo

Tabella 46 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell’obiettivo strategico AMM9 individuato nell’area di intervento strategica trasversale sviluppo dei sistemi informativi

7.7 TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

OBBIETTIVO STRATEGICO: DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA LEGALITÀ E DELLA TRASPARENZA

La consapevolezza che una sempre maggiore diffusione della cultura della legalità e della trasparenza, anche all’interno della comunità accademica, costituisca la strada maestra per prevenire ogni fenomeno di malamministrazione (*maladministration*) induce a porre in essere obiettivi e azioni volti ad evitare che comportamenti, anche se non penalmente rilevanti, possano



costituire una deviazione dalla cura dell'interesse generale cui l'amministrazione è tesa, a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari.

S'intende meglio far comprendere che le misure di anticorruzione poste dal Piano nazionale anticorruzione, in primis (emanato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione), e dal Piano Anticorruzione e Trasparenza di Ateneo, intervenendo anche su aspetti di natura organizzativa, al fine di contemplare le specificità della struttura organizzativa nella quale confluiscono una molteplicità di servizi eterogenei, non devono essere percepite come forme di controllo da parte dell'Amministrazione, né tantomeno come misure "punitive" o sanzionatorie, quanto, piuttosto, come strumenti necessari per migliorare i processi amministrativi dell'intera struttura universitaria, e conseguentemente prevenire e contrastare fenomeni di cattiva amministrazione. Ciò, poiché una cultura della legalità e della trasparenza diffusa determina un'azione amministrativa costantemente improntata al rispetto dei principi costituzionali di buon andamento, efficacia ed efficienza, e, per l'effetto, un pieno raggiungimento degli scopi istituzionali dell'Ateneo, nell'ambito della ricerca, della didattica e nella terza missione.

L'obiettivo verrà perseguito, da una parte, attraverso un'ampia attività di sensibilizzazione, destinata a tutto il personale, a vario titolo coinvolto, sulle tematiche legate all'anticorruzione e alla legalità, con specifiche riflessioni sulla normativa dettata in tema di: codice etico e codice di comportamento; svolgimento di incarichi extra-istituzionali; inconfiribilità e incompatibilità d'incarichi; conflitto di interessi, obblighi di segnalazione e di astensione; formazione delle commissioni di gara e di concorso; svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro; tutela del dipendente che segnali illeciti. Ciò, fermo restando il costante recepimento di quelle che, di volta in volta, saranno le indicazioni, le azioni e gli obiettivi, individuati dai Piani nazionali anticorruzione adottati annualmente dall'ANAC, che dovranno essere recepiti dai Piani adottati dall'Ateneo.

Dall'altra, avendo il legislatore individuato, nel 2012, la trasparenza come strumento cardine per prevenire, sul terreno amministrativo, i fenomeni corruttivi, l'obiettivo sarà perseguito attraverso il consolidamento delle misure dettate dal D.Lgs. n. 33/2013, avuto riguardo sia agli obblighi di pubblicazione *on line* sia all'assicurazione del diritto di accesso civico "semplice" e "generalizzato", come introdotti dal suddetto decreto ed esplicitati dalle linee guida dell'ANAC e dalla giurisprudenza pronunciata sul tema.

A tali fini sarà implementata l'organizzazione di corsi di formazione per tutto il personale, tecnico-amministrativo e docente, di Ateneo, l'adozione di note esplicative ed operative da parte del Responsabile PPCT, in occasione di interventi normativi e/o dell'ANAC, da pubblicare nell'apposita sezione dell'"Amministrazione trasparente", garantita la costante attività di supporto da parte del RPCT della Unità Organizzativa di riferimento, alle attività legate all'anticorruzione ed alla trasparenza che le strutture operative sono chiamate a porre in essere.



Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
RPTC1 Diffusione della cultura della legalità e della trasparenza	RPTC1.1 Sensibilizzazione sulle tematiche legate all'anticorruzione e alla legalità	RPTC1.1.1 Organizzazione di corsi di formazione per tutto il personale, tecnico-amministrativo e docente
	RPTC1.2 Consolidamento delle misure dettate dal D. Lgs. n. 33/2013, avuto riguardo agli obblighi di pubblicazione <i>on line</i> e al diritto di accesso civico "semplice" e "generalizzato"	RPTC1.2.1 Attività di supporto da parte del R.P.C.T. negli adempimenti legati all'anticorruzione ed alla trasparenza

Tabella 47 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico RPTC1 diffusione della cultura della legalità e della trasparenza

Specifiche azioni sono già state individuate nell'Aggiornamento del Piano Anticorruzione di Ateneo per l'anno 2018⁷⁵, al fine anche di dare attuazione alle indicazioni formulate da ANAC per il Settore Università.

Tali azioni, che verranno implementate, saranno declinate quali obiettivi operativi nel Piano Integrato di Ateneo 2019 e dovranno necessariamente tenere conto delle indicazioni ANAC e degli interventi legislativi in materia.

⁷⁵

<https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>

8 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

In un contesto di continuo efficientamento dell'azione amministrativa e di accrescimento continuo della reputazione dell'Ateneo come risultato di raggiungimento degli obiettivi strategici che si prefigge di ottenere, la programmazione economica di Ateneo deve rispecchiare e consentire il raggiungimento degli obiettivi nel rispetto dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale complessivo.

Al fine di garantire l'integrazione tra il piano strategico e la previsione economico finanziaria, per ogni obiettivo strategico, che necessita di impatto economico, si stima una previsione di spesa che sarà inserita nei bilanci previsionali.

Il processo che porterà alla definizione del budget per gli obiettivi strategici e conseguentemente per i singoli obiettivi operativi è schematicamente rappresentato nella figura seguente.

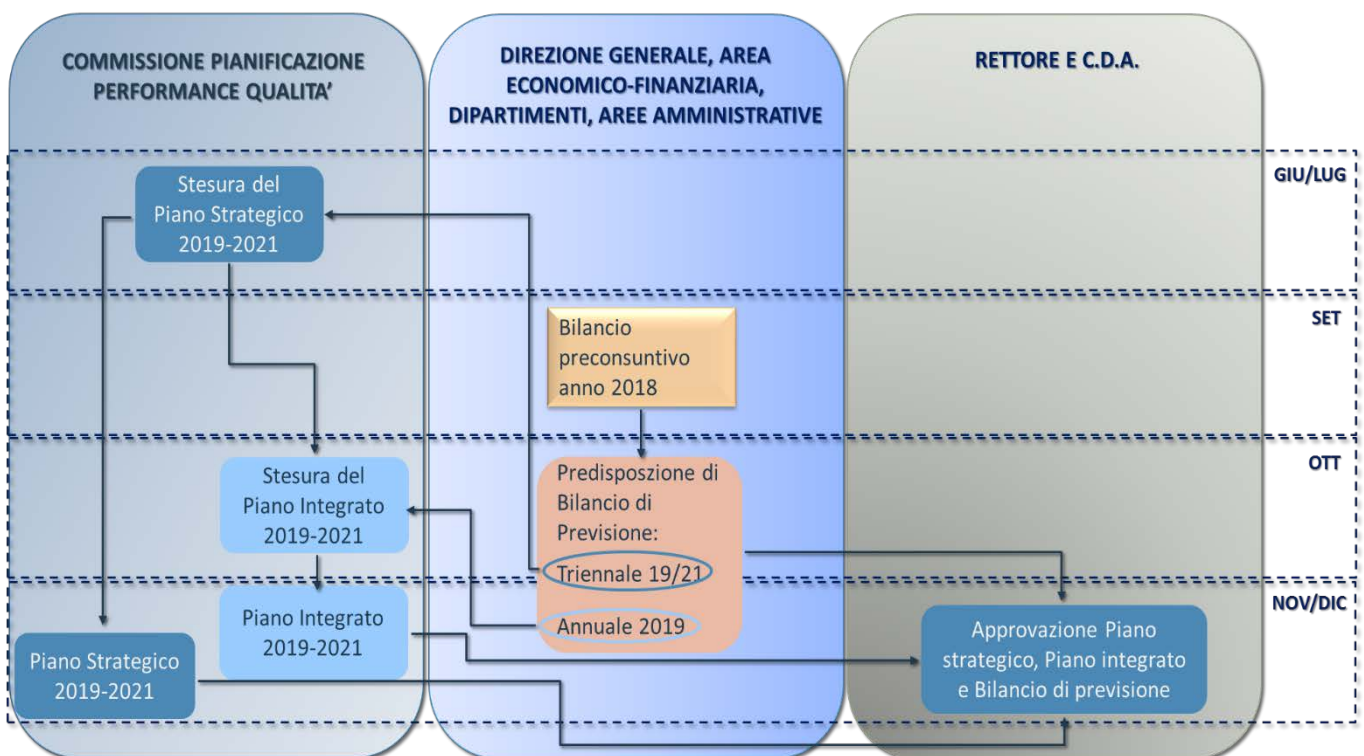


Figura 3 - Sostenibilità economica del Piano Strategico

La gestione manageriale delle azioni strategiche da mettere in campo, nel rispetto dei termini temporali, di priorità e soprattutto nel rispetto del consumo delle risorse economiche dedicate, a fronte di periodiche analisi dei rischi, permetterà il raggiungimento dei risultati degli obiettivi fissati dagli Organi di Governo di Ateneo.



9 DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

La programmazione strategica degli Atenei si colloca in un ampio quadro normativo che assume un ruolo sempre più rilevante per la pianificazione delle attività proprie delle istituzioni universitarie. Ai fini di una informazione relativa alle fonti normative, agli indirizzi MIUR, ANVUR e ANAC, nonché ai propri documenti istituzionali di riferimento, si espongono di seguito le principali direttive e i documenti di programmazione interna che l'Ateneo ha considerato per la stesura del presente documento.

Normativa nazionale

- ❖ Legge n. 168 del 9 maggio 1989 di istituzione del MIUR;
- ❖ D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i.
- ❖ Legge n. 240/2010
- ❖ Atto di indirizzo del MIUR per il 2017
- ❖ Programma nazionale per la ricerca 2015-2020
- ❖ Programma Quadro EU Horizon 2020
- ❖ Rapporto ANVUR sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016
- ❖ Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università' 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati, D.M. 635 del 8 agosto 2016
- ❖ DM 585/2018 – Costo standard per studente in corso 2018-2020
- ❖ DM 587/2018 – Criteri di riparto FFO Università Statali 2018
- ❖ Sistema AVA (documenti ANVUR e Ddmm)

Documentazione interna

- ❖ Piano Strategico dell'Università degli Studi di Parma – Triennio 2016-2018 – approvato dal Consiglio di Amministrazione il 16 dicembre 2015
- ❖ Piano Strategico dell'Università degli Studi di Parma – Triennio 2016-2018 – aggiornato a dicembre 2016 – Programmazione triennale 2016-2018 ai sensi del D.M. 635 del 8 agosto 2016
- ❖ Linee programmatiche del Rettore, Prof. Paolo Andrei, presentate per la candidatura al mandato per il sessennio 2017/18-2022/23
- ❖ Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione di Ateneo (ai sensi del d.lgs. 19/2012, art. 12 e art.14)
- ❖ Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 – Anno 2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 556/32444 del 19 dicembre 2017
- ❖ Relazione sulla performance – Anno 2017, approvata dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/31-05-2018/158 e documento di validazione della stessa espresso dal Nucleo di Valutazione di Ateneo in data 14 giugno 2018
- ❖ Bilancio d'esercizio 2017
- ❖ Politiche della Qualità di Ateneo, approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del mese di marzo 2017



- ❖ Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità – versione del 13/04/2018
- ❖ Sistema di Gestione dell'Assicurazione della Qualità della Didattica di Ateneo, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del mese di giugno 2018
- ❖ Sistema di Gestione dell'Assicurazione della Qualità della Ricerca e Terza Missione di Ateneo, approvato dal Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione nelle sedute del mese di ottobre 2018
- ❖ Piani di programmazione triennale dipartimentale 2018-2020
- ❖ Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2018-2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/17-01-2018/27

Il presente documento è stato presentato, discusso, valutato e licenziato dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità di Ateneo nelle riunioni che si sono tenute presso la Direzione Generale nei giorni:

28	marzo 2018	ore	9.30
13	aprile 2018	ore	9.00
4	maggio 2018	ore	9.00
15	giugno 2018	ore	14.30
6	luglio 2018	ore	9.00
23	luglio 2018	ore	9.00
26	settembre 2018	ore	15.00
12	ottobre 2018	ore	9.15



10 Allegati 1 e 2

Nell'Allegato 1 è riportato l'elenco degli incontri che il Rettore, i Pro Rettori, il Direttore Generale e i Dirigenti hanno avuto con i nove Direttori e Dipartimenti dell'Ateneo.

I verbali degli incontri sono stati portati all'attenzione della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità e pubblicati nella piattaforma dedicata alla stessa.

L'Allegato 2 costituisce il riepilogo complessivo degli obiettivi strategici e relative informazioni ad essi collegate.