



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**



**DAL PIANO STRATEGICO 2016-2018
AL PIANO STRATEGICO 2019-2021**



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

INDICE

1. Note metodologiche	3
2. Aspetti peculiari della pianificazione strategica 2019-2021	5
ALLEGATO 1	9
ALLEGATO 2	10



1. Note metodologiche

Il Piano Strategico 2019-2021 dell'Università degli Studi di Parma è approvato a consuntivo dell'esperienza avviata nel 2013 dal precedente Rettore, per il triennio 2013-2015¹, successivamente ripresa con il Piano Strategico 2016-2018², approvato a dicembre 2015.

Il Piano Strategico 2016-2018 (attualmente vigente) ha visto, a dicembre 2016, l'integrazione con gli obiettivi di Programmazione Triennale ai sensi del DM 635 del 8 agosto 2016³ "*Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*". L'Ateneo ha così inserito nel Piano, in coerenza con gli obiettivi della programmazione strategica 2016-2018, i progetti di programmazione triennale 2016-2018, scelti nell'ambito degli obiettivi definiti nel decreto ministeriale precitato. La rendicontazione delle attività svolte e dei risultati conseguiti nell'ambito della programmazione strategica PRO3 2016-2018 saranno documentati con apposita relazione agli Organi presumibilmente nelle sedute di febbraio 2019.

Il coinvolgimento della componente accademica e della componente gestionale nella definizione degli obiettivi strategici e operativi si è andato delineando, in questo Ateneo, già in fase di programmazione 2013-2015. Il raccordo e la partecipazione attiva delle due componenti sono proseguiti con la programmazione del triennio 2016-2018, ottenendo un riscontro positivo da parte di ANVUR nel documento di feedback al Piano Integrato dell'Ateneo per il 2016⁴, nonché nelle modalità con cui l'Ateneo ha affrontato l'attuazione del progetto di PRO3.

In particolare, nel Piano Integrato per l'annualità 2018⁵, approvato a dicembre 2017, quale primo atto programmatorio del nuovo mandato rettorale iniziato nel mese di novembre 2017, si è voluto evidenziare un collegamento fra obiettivi di PRO3, obiettivi strategici 2016-2018 e azioni da intraprendere nell'annualità 2018, a consuntivo di un ciclo di programmazione triennale.

La tabella sotto riportata, estrapolata dal Piano Integrato per l'annualità 2018, descrive tale collegamento e le azioni conseguentemente individuate per il perseguimento degli obiettivi e per portare a conclusione il ciclo di programmazione 2016-2018.

Per il nuovo ciclo di pianificazione 2019-2021⁶, recentemente approvato, lo sforzo che l'Ateneo ha compiuto è stato quello di proseguire e rafforzare il percorso avviato negli ultimi anni, secondo una logica di sempre maggiore integrazione, razionalizzazione e semplificazione sulla base della *mission* e della *vision* dell'attuale mandato rettorale.

¹ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/28-04-2014/programmazione_28_4.pdf

² https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/14-01-2016/piano_strategico-12_01_16.pdf

³ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/22-12-2016/pro3_2016_2018_20_12_-_complessiva.pdf

⁴ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/24-07-2018/feedback_al_piano_integrato_2016-2018_1.pdf

⁵ <https://www.unipr.it/node/19717>

⁶ <https://www.unipr.it/node/23187>



Obiettivo ministeriale PRO3	Obiettivi strategici 2016-18 collegati	Azioni 2018
A – Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema	Promozione qualità della formazione e centralità dello studente	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzamento delle iniziative formative in modalità e-learning. • Mantenimento e potenziamento delle attività in orientamento in ingresso. • Progettazione e realizzazione di attività strutturate di tutorato didattico.
	Internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento quantitativo e qualitativo della mobilità studentesca. • Miglioramento delle competenze linguistiche della popolazione studentesca. • Potenziamento del servizio a supporto della mobilità.
C – Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti	Comunicazione, organizzazione interna, Welfare, Trasparenza, Anticorruzione e Dematerializzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Applicazione del regolamento per la premialità collegata alla Programmazione triennale.
D – Valorizzazione dell'autonomia responsabile	Promozione qualità della formazione e centralità dello studente	<ul style="list-style-type: none"> • Azioni per incrementare la proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare, ovvero 60 CFU.
	Internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Azione per aumentare la proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso.

Tabella 1 – Collegamento PRO3, obiettivi strategici 2016-18 e azioni dell'annualità 2018 a conclusione del ciclo



2. Aspetti peculiari della pianificazione strategica 2019-2021

Approvato il Piano Strategico 2019-2021, si ritiene importante evidenziare le principali peculiarità che lo connotano, anche considerando che tale documento coincide con la prima programmazione di un nuovo mandato rettorale. Di seguito vengono, pertanto, sinteticamente descritte le principali innovazioni della pianificazione strategica 2019-2021, rispetto alle precedenti.

MODALITÀ DI REDAZIONE

Per quanto attiene alle modalità di stesura del Piano Strategico 2019-2021, il percorso intrapreso è descritto nel paragrafo 3 del Piano (“Il processo di redazione e comunicazione del piano”). Sono illustrate le fasi di condivisione delle attività e il processo di pianificazione strategica e di individuazione degli obiettivi strategici che ha visto la partecipazione di molti attori, coinvolti dal Rettore per valorizzare le competenze e per far emergere e sviluppare le potenzialità di tutte le strutture dell’Ateneo. In allegato 1 le sedute degli Organi che hanno concorso all’approvazione definitiva del Piano Strategico, nonché quelle relative al percorso seguito nell’ambito del processo di assicurazione della qualità a cui l’attività di pianificazione è attenta e rivolta.

LA MISSION ISTITUZIONALE

Nell’attuale programmazione si è inteso rafforzare la *mission* istituzionale, integrandola nello specifico, per dare maggior impulso all’ambito dell’internazionalizzazione, al fine di favorire lo scambio e la cooperazione internazionale.

AMBITI STRATEGICI

Con delibera del Consiglio di Amministrazione (CDA/24-04-2018/123 del 24 aprile 2018) gli Organi di Governo hanno inteso ricondurre l’azione strategica ai fini propri delle istituzioni universitarie individuando quattro ambiti strategici “core”: didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione.

A differenza di quanto avvenuto nella precedente pianificazione strategica, alcune attività necessarie e qualificanti per il raggiungimento degli obiettivi strategici sono state collocate in Aree di intervento strategiche trasversali (cfr. tabella 2), quale supporto ai quattro Ambiti strategici, anche al fine di rafforzare la logica sistemica che pervade l’attività dell’Ateneo.

Al fine di rafforzare ulteriormente la logica di sistema che deve essere sempre tenuta presente nell’attività organizzativa e gestionale dell’Ateneo, nel capitolo 5 sono descritti anche gli “assi strategici di fondo”, linee strategiche fondamentali su cui l’Ateneo intende investire nel triennio, con prospettiva di sviluppo nel medio e lungo termine. Tali macro-tematiche, che scaturiscono dall’attenta analisi del contesto riportata nel capitolo 4 del Piano Strategico, 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, e costituiscono imprescindibili punti di attenzione per l’intera struttura organizzativa dell’Ateneo che pervadono l’insieme delle politiche programmate per il triennio 2019-2021.



ANALISI DEI DOCUMENTI DI VALUTAZIONE E ANALISI SWOT

Un fondamentale elemento su cui si è basata la presente programmazione strategica è stata l'attività di riflessione sullo stato attuale delle attività "core", sui risultati conseguiti nelle precedenti programmazioni, unitamente a un'attenta analisi dei documenti di valutazione disponibili (ANVUR, Nucleo di Valutazione di Ateneo, ecc., come dettagliato nel capitolo 9 "Documenti di riferimento" del Piano Strategico 2019-2021). In particolare, nella fase di pianificazione è stata introdotta e affrontata, rispetto alle precedenti programmazioni, una condivisa 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 (Analisi SWOT – figura 2, dettagliata nel paragrafo 4.6 "Analisi del contesto").

GLI AMBITI STRATEGICI E GLI OBIETTIVI STRATEGICI

L'analisi di contesto ha permesso di individuare e definire gli obiettivi e le sfide da affrontare nel triennio 2019-2021. Inoltre, per il raggiungimento dei risultati prefissati, sono stati definiti anche gli obiettivi delle Aree d'intervento Strategiche trasversali.

Piano Strategico 2019-2021 – Ambiti strategici e aree di intervento strategiche trasversali						
Ambito strategico Didattica - Qualità della formazione e dell'azione didattica e centralità dello studente	Ambito strategico Ricerca - Un ponte verso l'innovazione	Ambito strategico Terza Missione - Ateneo e Società	Ambito strategico Internazionalizzazione – Incontro al mondo			
Aree di intervento strategiche trasversali						
Assicurazione della Qualità	Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa	Personale	Strategie di comunicazione	Spazi e infrastrutture	Sviluppo dei sistemi informativi	Trasparenza e anticorruzione

Tabella 2 - Piano Strategico 2019-2021 – Ambiti strategici e Aree di intervento strategiche trasversali

Nell'allegato 2) al presente documento viene evidenziata la continuità e/o la discontinuità delle azioni messe in campo nel precedente triennio rispetto a quelle programmate per il 2019-2021. Ciò è riscontrabile dal confronto fra gli obiettivi strategici dei due cicli di programmazione.

Gli elementi di continuità o discontinuità scaturiscono dalla riflessione compiuta in sede di pianificazione che ha portato alla individuazione degli obiettivi strategici a essa riferiti.

Per approfondire le motivazioni di tali scelte strategiche si rimanda al capitolo 6 "Gli ambiti strategici di Ateneo" e, in particolare, alle motivazioni introduttive di ogni obiettivo strategico.



INDICATORI E TARGET STRATEGICI

L'individuazione degli obiettivi strategici è stata condotta dal Rettore e dai Pro Rettori di riferimento per ciascun Ambito strategico in stretta sinergia con i Dirigenti di Area e con il supporto dell'Unità Organizzativa Controllo di Gestione per la verifica di indicatori e target.

L'introduzione, per gli obiettivi strategici individuati in ciascun Ambito, di indicatori, tempistica e target, nonché di precisa identificazione della responsabilità politica e gestionale costituisce una ulteriore dimensione innovativa.

LE RESPONSABILITÀ E LA PERFORMANCE DI ATENEO

Nel documento di programmazione strategica sono state chiaramente indicate le responsabilità politiche e gestionali. Tale introduzione ha trovato effettiva rispondenza nel Sistema di misurazione e valutazione della performance⁷, laddove (cfr. paragrafo 3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2019), è stata definita la distinzione fra performance organizzativa di Ateneo e performance organizzativa di struttura, integrando le responsabilità del corpo docente con quelle del personale tecnico amministrativo, al fine del perseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo e, conseguentemente, della performance organizzativa dell'Ente.

RAFFORZAMENTO DEI LEGAMI TRA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E GESTIONALE

Il percorso di pianificazione è stato indirizzato ad avere un riscontro oggettivo, già nel documento di programmazione strategica, dei legami concettuali, strutturali e operativi tra pianificazione strategica e gestionale.

Le codifiche assegnate alle Aree strategiche seguono la declinazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi. Parimenti gli obiettivi individuali, ove collegabili, riporteranno la medesima codifica "padre".

LA PROGRAMMAZIONE DIPARTIMENTALE

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (cfr. paragrafo 3.1 "Performance organizzativa di Ateneo") è richiesto alle strutture dipartimentali di stendere un proprio piano dipartimentale attuativo, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo.

Il Rettore ha pertanto richiesto ai Direttori di Dipartimento la redazione e la pubblicizzazione dell'aggiornamento del documento di programmazione dipartimentale 2018-2020 con scorrimento per il 2019-2021, entro il 31 gennaio 2019.

IL MONITORAGGIO

Nel Piano Strategico 2019-2021 viene introdotta una strutturata attività di monitoraggio degli indicatori e target degli obiettivi strategici (cfr. obiettivo operativo AQ1.1.4 e obiettivo AMM2.1.1), che nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance viene opportunamente

⁷ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/21-12-2018/smvp_2019_5_12_18_def.pdf
www.unipr.it



calendarizzata (cfr. paragrafo 3.1 “Performance organizzativa di Ateneo” e paragrafo 6.1 “Strumenti e metodi per la misurazione e la valutazione”).

LA COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Il documento è stato predisposto in coerenza con la programmazione economico finanziaria come illustrato nel capitolo 8 “Sostenibilità economica”, il cui percorso è dettagliato in uno specifico cronoprogramma allegato al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l’anno 2019.

L’attività di previsione e negoziazione del Budget consente la contestuale approvazione, a dicembre 2018, del Bilancio di previsione 2019 unitamente all’integrazione del Piano Strategico 2019-2021 con il documento che ne evidenzia la sostenibilità economica e l’approvazione degli obiettivi operativi di performance, compresi quelli che necessitano di budget finalizzato.

LA COMMISSIONE PIANIFICAZIONE, PERFORMANCE E QUALITÀ

Ruolo primario è stato condotto dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità⁸, come ricostituita con DRD 249/2018 del 5 febbraio 2018 dalla precedente esperienza della Commissione Monitoraggio, Valutazione e Qualità.

La Commissione, che ha operato per la stesura del Piano Strategico 2019-2021, ha anche individuato gli obiettivi dell’azione amministrativa a supporto di questa (Piano Integrato 2019-2021). Integrata con la presenza di rappresentanti dei Direttori di Dipartimento e degli studenti, ha consentito da una parte un importante canale comunicativo con le strutture dipartimentali, dall’altra una attenzione critica da parte dei principali fruitori dell’offerta didattica, di ricerca e di servizi dell’Ateneo.

⁸ <https://www.unipr.it/node/20160>
www.unipr.it



ALLEGATO 1

PROGRAMMAZIONE TRIENNALE

Prese d'atto e deliberazioni degli Organi di Governo

Seduta del Senato Accademico del 24 gennaio 2017
Seduta del Senato Accademico del 1 marzo 2017
Seduta del Senato Accademico del 28 novembre 2017

Seduta del Consiglio di Amministrazione del 26 gennaio 2017;
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 23 febbraio 2017;
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 30 maggio 2017;
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 29 giugno 2017;
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 20 ottobre 2017;
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 30 novembre 2017;
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 20 marzo con aggiornamento al 29 marzo 2018;
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2018;
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 31 maggio 2018;

PROCESSO DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'

Prese d'atto e deliberazioni degli Organi di Governo

Seduta del Senato Accademico del 28 marzo 2017
Seduta del Senato Accademico del 26 aprile 2017
Seduta del Senato Accademico del 27 giugno 2017
Seduta del Senato Accademico del 25 luglio 2017
Seduta del Senato Accademico del 6 ottobre 2017
Seduta del Senato Accademico del 25 ottobre 2017

Seduta del Consiglio di Amministrazione del 30 marzo 2017
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 27 aprile 2017
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 29 giugno 2017
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 27 luglio 2017
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 9 ottobre 2017
Seduta del Consiglio di Amministrazione del 26 ottobre 2017



ALLEGATO 2

OBIETTIVI STRATEGICI PS 2016-2018		OBIETTIVI STRATEGICI PS 2019-2021	
ID	Descrizione	ID	Descrizione
1.1	Razionalizzazione dell'offerta formativa	D1	Riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa
1.2	Istituzione di nuovi corsi di laurea	D1	Riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa
1.3	Potenziamento dei servizi offerti agli studenti	D2	Potenziamento dei servizi offerti agli studenti
1.4	Formazione post-lauream e costruzione di percorsi di dottorato di alta qualificazione in grado di rispondere alle domande di innovazione di settori produttivi locali e non	D3	Valorizzazione del sistema di formazione post-lauream
		AQ1	Consolidamento dei processi di AQ nella Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione
		D4	Promozione della qualità e dell'efficacia dell'azione didattica anche mediante metodologie e tecnologie innovative e attività di sostegno alla professionalità docente
2.1	Promuovere le potenzialità dei singoli ricercatori e accrescere la qualità dei prodotti della ricerca	R4	Valorizzazione del capitale umano esistente e miglioramento dei processi amministrativi
2.2	Sostenere e incentivare la ricerca sia di base sia applicata aumentando nel contempo l'impatto della ricerca sulla società	R3	Potenziamento della ricerca di Ateneo attraverso programmi pluriennali di finanziamento
2.3	Rafforzare la capacità di attrarre fondi europei ed internazionali per la ricerca e di creare reti di collaborazione internazionale	R3	Potenziamento della ricerca di Ateneo attraverso programmi pluriennali di finanziamento
2.4	Sviluppo del calcolo scientifico	R2	Potenziamento infrastrutture e attrezzature per la ricerca
		R1	Rafforzamento del capitale umano
3.1	Formazione e sviluppo di capitale umano per il tramite della creazione di ambienti virtuali, quali, ad esempio, laboratori di simulazione d'impresa, luogo di	TM1	Diffusione della conoscenza



	formazione permanente per l'Università e il territorio		
3.1	Formazione e sviluppo di capitale umano per il tramite della creazione di ambienti virtuali, quali, ad esempio, laboratori di simulazione d'impresa, luogo di formazione permanente per l'Università e il territorio	TM4	Interazioni con il tessuto produttivo territoriale
3.2	Costruire un business angel network favorendo l'incontro diretto tra, da un lato, start up o spin off universitari o anche non tali in origine, dall'altro, business angels e fondi di seed e venture capital per facilitare il percorso di nascita, crescita, gestione delle società innovative che nascono dalla ricerca di ateneo	TM4	Interazioni con il tessuto produttivo territoriale
		TM2	Valorizzazione di beni pubblici storici come punti privilegiati di comunicazione tra Università e Società
4.1	Consolidamento delle politiche di internazionalizzazione relative alla mobilità studentesca ed alla internazionalizzazione dei percorsi di studio	INT2	Incremento della mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo
4.2	Una politica di qualità per l'internazionalizzazione della didattica di ateneo	INT1	Miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo
4.3	Sviluppo di reti per la progettazione in ambito internazionale e rafforzamento e sviluppo delle relazioni con la comunità scientifica internazionale	INT1	Miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo
5.1	Una programmazione progettuale a scala urbana; Mastercampus Strategy		
5.2	Spazi di relazione, aggregazione, condivisione	AMM6	Favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno
5.3	Mobilità ecovirtuosa	TM3	Iniziative di responsabilità sociale e cittadinanza attiva



5.4	Programmazione della manutenzione	AMM6	Favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno
5.5	Università, ricerca, mondo produttivo: verso il polo dell'innovazione		
5.6	Attrezzamenti	AMM6	Favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno
5.7	Sicurezza		
6.1	Organizzazione interna	AMM4	Performance e organizzazione interna
6.2	Comunicazione	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
6.3	Welfare: formazione e telelavoro	AMM3	Valorizzazione delle risorse umane – Componente tecnico -amministrativa
6.4	Anticorruzione	RPTC1	Diffusione della cultura della legalità e della trasparenza
6.5	Trasparenza	RPTC1	Diffusione della cultura della legalità e della trasparenza
6.6	Dematerializzazione e digitalizzazione	AMM7	Integrare le tecnologie digitali nei processi di Ateneo
7.1	Revisione degli accordi locali tra Università di Parma e Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma		<i>Nota 1)</i>
7.2	Revisione, d'intesa tra azienda di riferimento e Università, dei regolamenti relativi all'attività assistenziale		<i>Nota 1)</i>
7.3	Revisione della convenzione tra Università di Parma e Azienda Ospedaliero-Universitaria in tema di sperimentazioni cliniche		<i>Nota 1)</i>
7.4	Stipulazione di un accordo in tema di sperimentazioni cliniche con l'Azienda USL di Parma		<i>Nota 1)</i>
		AMM1	Miglioramento e innovazione dei processi amministrativi
		AMM2	Monitoraggio dei risultati strategici
		AMM8	Migliorare l'esperienza utente di servizi digitali



		AMM9	Assicurare la sicurezza di informazioni, infrastruttura e applicazioni
--	--	------	--

- 1) *Nel Piano Strategico 2019-2021 i rapporti con il Servizio Sanitario, e i relativi contenuti, sono stati indicati nel paragrafo 5.2. nell'ambito dell'asse strategico di fondo denominato "La collaborazione e l'integrazione territoriale".*