



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MODENA E REGGIO EMILIA

## **Piano strategico triennale di Ateneo 2014-2016** (ai sensi della Legge 31 marzo 2005, n.43)

Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 26 giugno 2014

# Indice

<b>1. Premessa</b>	
Il quadro normativo	pag. 3
Indicazioni generali	pag. 3
Le linee generali di indirizzo	pag. 3
<b>2. Contesto</b>	
La missione dell'Ateneo	pag. 5
Le caratteristiche organizzative e gestionali	pag. 5
L'Ateneo in cifre	pag. 6
Punti di forza e di debolezza	
Il contesto esterno di riferimento	pag. 9
Unimore e i rapporti con il territorio	pag. 12
I risultati raggiunti, le criticità e le opportunità	pag. 13
<b>3. Destinatari</b>	pag. 15
<b>4. Le linee strategiche e le priorità del triennio 2014-16</b>	
Didattica	pag. 16
Ricerca e trasferimento tecnologico	pag. 20
Servizi per gli studenti	pag. 22
Internazionalizzazione	pag. 24
Fabbisogno del personale	pag. 26
Terza missione	pag. 27
Politica di accountability e rendicontazione sociale di Unimore	pag. 28

# 1. PREMESSA

## 1.1 Il quadro normativo

Il piano strategico triennale di Ateneo 2014-2016, secondo le intenzioni espresse dal Ministero (art.1-ter del decreto legge 31 gennaio 2005, n.7, convertito con legge 31 marzo 2005, n. 43), deve essere adottato dalle Università *anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e di qualità dei servizi offerti* e deve risultare coerente con *le linee generali di indirizzo* definite con decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, sentiti la Conferenza dei Rettori delle Università italiane, il Consiglio universitario nazionale e il Consiglio nazionale degli studenti universitari.

A marzo 2014 al fine di applicare il DM 827 del 15 ottobre 2013 sulle *linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2013-2015* (cui hanno fatto seguito il DM 104/2014 "*Indicatori e Parametri per il monitoraggio e la valutazione dei programmi delle Università 2013-2015*" e il Decreto Direttoriale 444/2014 "*modalità di presentazione dei programmi delle Università*" entrambi del 14 febbraio 2014) l'Ateneo ha presentato i propri obiettivi e le linee di intervento nell'ambito delle linee di programmazione ministeriale, coerenti con il Piano strategico triennale 2013-15.

## 1.2 Indicazioni generali

Il sistema della programmazione degli atenei prevede per ciascun triennio:

- la definizione da parte del Ministero, sentiti la CRUI, CUN e ANVUR, di linee generali di indirizzo per il sistema;
- l'adozione da parte delle Università entro il 30 giugno di ogni anno, di programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo (che includano la pianificazione degli interventi nel triennio e l'ammontare di risorse finanziarie richiesto);
- la valutazione e il periodico monitoraggio dei risultati delle attività svolte in attuazione dei programmi proposti, sulla base di parametri e indicatori individuati dal Ministro, sentita la CRUI e avvalendosi dell'ANVUR.

Il Ministero intende operare nel rispetto delle autonomie delle Università, nell'adozione di linee generali di indirizzo (obiettivi-azioni) che richiedono da parte di ciascuna Università l'elaborazione di propri programmi, i cui risultati saranno valutati ai fini della distribuzione delle risorse.

Nell'elaborazione della propria programmazione, le Università sono autonome nelle scelte, individuando quali e in quale misura tra le diverse attività delle proprie strutture siano in grado di contribuire agli obiettivi del Sistema. Ciascuna università potrà definire per quali aspetti vuole superare le eventuali proprie criticità e per quali migliorare i propri punti di forza, analizzando la situazione attuale e quella prevedibile dalle diverse tipologie di risorse utilizzabili, le possibili nuove iniziative associate anche a politiche di differenziazione dei finanziamenti e la eventualità di disattivazione e/o riorientamento di alcune attività in essere.

Anche per il 2014 i due obiettivi di sistema su cui Unimore sarà chiamata ad operare sono: a) promozione della qualità del sistema universitario, b) dimensionamento sostenibile del sistema universitario.

Sarà cura dell'Ateneo monitorare l'andamento dei programmi e dare corso alle iniziative su cui si è impegnato.

## 1.3 Le linee generali di indirizzo

Il DL 43/2005 individua cinque aree tematiche di sistema in cui inserire gli obiettivi:

1. Corsi di studio da istituire e da attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali e umane, nonché quelli da sopprimere;
2. Il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
3. Le azioni per il sostegno e il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
4. I programmi di internazionalizzazione;
5. Il fabbisogno del personale docente e non docente, a tempo sia determinato sia indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Tenuto conto di queste aree tematiche, anche la programmazione 2014-2016 (indirizzata dal DM 827/2013) si sviluppa sostanzialmente attorno ai seguenti due obiettivi trasversali di sistema:

- a) Promozione della qualità del sistema universitario
- b) Dimensionamento sostenibile del sistema universitario

La scelta dell'Ateneo, su cui misurarsi, è relativa alle linee di programmazione indicate nella *Figura 1*.

Figura 1

a) Promozione della qualità del sistema universitario <i>(da realizzare attraverso una o più delle seguenti azioni)</i>	b) Dimensionamento sostenibile del sistema universitario <i>(da realizzare attraverso una o più delle seguenti azioni)</i>
<b>I. Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi, al fine di riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro;</li> <li>• Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti;</li> <li>• Formazione a distanza.</li> </ul>	
<b>II. Promozione dell'integrazione territoriale, anche per potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università e enti di ricerca;</li> <li>• Attrazione di studenti stranieri;</li> <li>• Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello, anche in collaborazione con Atenei di altri paesi con rilascio del Titolo congiunto e/o del doppio titolo;</li> <li>• Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti.</li> </ul>	<b>II. Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale</b> che abbiano le seguenti caratteristiche (fermo restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite): <ul style="list-style-type: none"> <li>• unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e ricerca.</li> </ul>
<b>III. Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico (anche per incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di docenti esterni all'ateneo;</li> <li>• Presenza, almeno nelle commissioni di selezione di professori ordinari, di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in università o centri di ricerca di un paese OCSE.</li> </ul>	<b>III. Riassetto dell'offerta formativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accorpamento o eliminazione di corsi di laurea e di laurea magistrale su base regionale, macro regionale o nazionale in funzione della domanda, della sostenibilità e degli sbocchi occupazionali;</li> <li>• Trasformazione o soppressione dei corsi di laurea con contestuale attivazione di corsi ITS (Istruzione Tecnica Superiore) affini.</li> </ul>

Figura 1: Programmazione 2013-2015: obiettivi di sistema e linee d'azione scelti da UNIMORE

## 2. CONTESTO

### La missione dell'Ateneo

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è *sede primaria di libera ricerca e libera formazione ed è luogo di apprendimento, sviluppo ed elaborazione critica delle conoscenze; opera coniugando ricerca e didattica, per il progresso culturale, civile ed economico della Repubblica*. Questo il mandato istituzionale dell'Ateneo, esplicitato dal nuovo Statuto (art. 1, comma 2).

La missione dell'Ateneo, come ricordato nel Piano strategico 2013-15, è dare vita a una istituzione di ampio respiro, vocata non solo alla didattica e alla ricerca, ma anche alla messa a disposizione di beni e servizi alle imprese, alle istituzioni, a soggetti e realtà non solo locali, utilizzando lo strumento legislativo dell'autonomia didattica e gestionale; un'istituzione che, dunque, ha tre anime: didattica, ricerca e servizi, e che mira ad appartenere di più a chi la fruisce che a chi la gestisce, un'organizzazione complessa che svolge un ruolo chiave nello sviluppo della società civile.

### Le caratteristiche organizzative e gestionali

All'interno dell'Ateneo esistono sostanzialmente quattro macro-aree di attività:

- didattica
- ricerca
- attività gestionali tecnico-amministrative (a supporto delle prime due);
- attività assistenziale (in ragione dell'esistenza di una Azienda Ospedaliero-Universitaria di

Modena e di Aziende sanitarie di Modena e Reggio Emilia convenzionate con l'Ateneo).

Nel 2012 l'Ateneo ha modificato la propria governance, adottando un nuovo Statuto (con modifiche alla dimensione e alle competenze degli organi di governo) e riorganizzando le proprie strutture didattiche e di ricerca in base alle indicazioni della Legge 240/2010 e successivi decreti attuativi.

L'intervento di riorganizzazione derivante dalla definizione di una nuova governance, cui nel 2013 ha fatto seguito l'analisi delle competenze del personale e la definizione di nuovi modelli di responsabilità per l'attività amministrativo-gestionale e per quella tecnico-scientifica, ha rappresentato un momento particolarmente delicato e impegnativo per l'Ateneo: i modelli organizzativi adottati in via sperimentale saranno oggetto di approfondite analisi al fine di valutare l'opportunità di interventi migliorativi prima della loro adozione in via definitiva.

Nel 2014 l'organizzazione che ne è risultata è articolata nelle seguenti strutture:

- **Dipartimenti** (presiedono alle attività di programmazione, coordinamento e sviluppo della didattica e della ricerca);
- **la Facoltà di Medicina e Chirurgia** è la struttura universitaria di riferimento per quanto riguarda i rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), di cui al Decreto Legislativo 21 dicembre 1999, n. 517 e successive modificazioni e integrazioni. Essa favorisce ed attua il sistema delle relazioni funzionali e operative fra le strutture del SSN ed i Dipartimenti raccordati nella Scuola, garantendo l'inscindibilità delle funzioni assistenziali dei docenti di materie cliniche da quelle di insegnamento e di ricerca;
- **Centri** (con vocazione specifica, definita dal mandato e dalla mission, inerente alla ricerca o di servizio e strumentale rispetto alla sfera tecnico-amministrativa e bibliotecaria);
- **Amministrazione centrale** (attua gli indirizzi e obiettivi definiti dagli Organi Accademici, presiede alle attività istituzionali e alle attività gestionali tecnico-amministrative).

Il riepilogo della situazione delle strutture a supporto della didattica e della ricerca, prima e dopo l'applicazione della Legge 240/2010 è rappresentato nella *figura 2*.

Figura 2



Figura 2: strutture di supporto alla didattica e alla ricerca, evoluzione in UNIMORE

## L'Ateneo in cifre

Di seguito, in estrema sintesi, alcuni dati significativi sull'Ateneo.

### Offerta formativa

Tabella 1

Offerta formativa dell'Ateneo	a.a. 2014/15	a.a. 2013/14	a.a. 2012/13
Corsi di laurea di primo livello	37	38	38
Corsi di laurea magistrale	32 <sup>1</sup>	33 <sup>2</sup>	33
Corso di laurea magistrale a ciclo unico	6	6	6
<b>Totale</b>	<b>75</b>	<b>77</b>	<b>77</b>

Tabella 2

Post laurea	a.a. 2013/14	a.a. 2012/13	a.a. 2011/12
Corsi di perfezionamento	11	12	8
Dottorati di ricerca	13 <sup>3</sup>	14	14
Master di I livello	23 <sup>4</sup>	15	10
Master di II livello	9 <sup>5</sup>	8 <sup>6</sup>	9
Scuole di specializzazione	n.d.	46	45
	<i>In attesa di emanazione decreto ministeriale</i>		

Tabella 3

Gli studenti iscritti dell'Ateneo	a.a. 2013/14	a.a. 2012/13	a.a. 2011/12
Studenti iscritti	20.021	19.720	19.920
di cui immatricolati	6.439	6.128	6.118
Studenti iscritti residenti in Emilia Romagna	15.240	15.449	15.609
Studenti iscritti residenti in altre regioni	4.562	4.055	4.114
Studenti iscritti residenti all'estero	219	216	197
Studenti iscritti con cittadinanza straniera	1.273	1.175	1.146

<sup>1</sup> di cui due con sede amministrativa presso altro Ateneo e uno ex L. 509/99

<sup>2</sup> di cui due con sede amministrativa presso altro Ateneo e uno ex L. 509/99

<sup>3</sup> di cui due con sede amministrativa presso altro Ateneo

<sup>4</sup> di cui tre interateneo

<sup>5</sup> di cui due interateneo

<sup>6</sup> di cui uno interateneo

Tabella 4

Laureati dell'Ateneo	a.a. 2013/14	a.a. 2012/13	a.a. 2011/12
Laureati	3.645	3.524	3.641
Laureati in corso	2.302	2.207	2.173
Durata degli studi (medie, in anni) <sup>7</sup>			
Corsi di L	4,1	4,0	4,0
Corsi di LMCU	6,2	6,1	6,0
Corsi di LM	2,8	2,8	2,8
Voto di laurea (medie) <sup>8</sup>			
Corsi di L	98,0	97,9	97,4
Corsi di LMCU	103,3	103,8	104,9
Corsi di LM	105,1	105,0	104,6

Tabella 5

Strutture dell'Ateneo	Sede di Modena	Sede di Reggio Emilia	Totale
Facoltà	1		1
Dipartimenti	11	3	14
Centri di ricerca	13	2	15
Centri di servizio	3	1	4
Direzioni operative	8		8
Strutture in staff alla Direzione Centrale	6		6
Biblioteche	6	1	7
Numero di aule	213	67	280
Numero di posti	14.000	4.000	18.000

Tabella 6

Strutture dell'Ateneo che saranno inaugurate nel 2014 e 2015	Sede di Modena	Sede di Reggio Emilia
Dipartimento di Scienze Chimiche e Geologiche e Dipartimento di Scienze della Vita		1
Tecnopolo di Modena, nel campus di Ingegneria	1	
Tecnopolo di Reggio Emilia (ex Officine reggiane)		1
Policlinico di Modena, corpo G	1	
Biblioteca giuridica	1	
Complesso di Sant'Eufemia	1	

<sup>7</sup> AlmaLaurea: XVI Indagine (2014) Profilo dei Laureati, XV Indagine (2013) Profilo dei Laureati, XIV Indagine (2012) Profilo dei Laureati

<sup>8</sup> Vedi nota n. 7

Tabella 7

<b>Personale docente e ricercatore</b>	<b>al 31/05/2014</b>	<b>al 31/12/2013</b>	<b>al 31/12/2012</b>
<b>Personale docente e ricercatore</b>			
di cui:	<b>791</b>	<b>792</b>	<b>820</b>
Professori ordinari	220	223	220
Professori associati	247	250	262
Ricercatori	299	299	308
Ricercatori a tempo determinato	23	18	27
Professori a tempo determinato	2	2	3

Tabella 8

<b>Il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo</b>	<b>al 31/05/2014</b>	<b>al 31/12/2013</b>	<b>al 31/12/2012</b>
<b>Personale tecnico e amministrativo</b>			
di cui	<b>716</b>	<b>726</b>	<b>725</b>
a tempo indeterminato	647	652	652
Collaboratori Esperti Linguistici	21	21	22
comandati da altre amministrazioni	2	3	2
a tempo determinato	40	45	44
<b>Dirigenti di cui:</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
di ruolo	6	6	6
a tempo determinato	0	0	0

## Punti di forza e di debolezza

### Il contesto esterno di riferimento

L'Ateneo si inserisce in un territorio provinciale (quello di Modena e Reggio Emilia) tra i più avanzati d'Italia, caratterizzato da elevati livelli medi di ricchezza pro-capite, di occupazione e di competitività.

Quest'area, che rappresenta una delle parti più sviluppate e moderne del paese (nei settori della industria ceramica, del tessile, del biomedicale, dell'agroalimentare, dell'automotive e robotica, meccanica e oleodinamica e della mecatronica), subisce le pesanti conseguenze della crisi che dal 2008 attanaglia il Paese e si è ulteriormente aggravata nel 2012 con gli eventi sismici.

Il reddito medio, pur mantenendosi su livelli più elevati e gli indici di povertà su livelli più bassi di quelli nazionali, ha subito profonde modifiche distributive, con un peggioramento che ha colpito i territori emiliani in misura maggiore di quanto non sia accaduto in media nel nord Italia.

La recente indagine sulla condizione economica e sociale delle famiglie della provincia di Modena, Indagine *ICESmo3* a cura del Capp, il Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche dell'Ateneo, ha rilevato profondi cambiamenti negli standard di vita dei modenesi: nel 2011 i redditi delle famiglie del territorio risultano in forte caduta rispetto a cinque anni prima, con un crollo a doppia cifra fino a -11%. Le flessioni più consistenti si sono verificate a sfavore dei più giovani, dei meno istruiti, degli stranieri e, in misura più limitata, delle donne.

Nel contempo il rischio di povertà nel 2011 è aumentato sia in termini di incidenza (su base provinciale il numero di poveri nell'arco di nove anni è quasi triplicato, arrivando a 59.000 unità), sia in termini di intensità, concentrandosi in misura sempre maggiore sulle persone più giovani e sulle famiglie straniere.

I numeri che stimano l'andamento del sistema produttivo emiliano-romagnolo nel 2013 sono quasi tutti di segno negativo anche se in misura via via più attenuata: calo reale del Pil del 1,4% rispetto l'anno precedente (a fronte di -1,8% in Italia e di -2,5% rilevato per la regione nel 2012), riduzione della domanda interna del 2,4% (a fronte del -4,4% del 2012), calo della spesa delle famiglie pari al 2,1% (la più elevata degli ultimi vent'anni dopo quella, prossima al 4 per cento, registrata nel 2012) (*cf. Rapporto Unioncamere 2013*).

Le stime per il 2014 (*Unioncamere regionale e Prometeia*) vedono, per l'Emilia Romagna, un incremento del PIL del 1%, determinato in gran parte dall'impulso della domanda estera (+3,4% l'export previsto nel 2014 a livello nazionale).

Il perdurare della recessione ha avuto esiti piuttosto negativi sul mercato del lavoro.

Nel 2013 l'andamento del mercato del lavoro è stato caratterizzato dal ridimensionamento dell'occupazione e dalla nuova crescita delle persone in cerca di lavoro, anche a livello regionale: l'occupazione è scesa al 66,3% (67,6% nel 2012).

Secondo le stime Unioncamere la moderata ripresa prospettata per il 2014 non riuscirà ad imprimere uno stimolo consistente all'occupazione. A livello nazionale nel 2014 le unità di lavoro sono previste in crescita di un modesto 0,1% e l'occupazione in aumento dello 0,4%; tale debole dinamica occupazionale non consentirà una riduzione in tempi brevi del tasso di disoccupazione, che è previsto pari al 12,4% (rispetto al 12,2% del 2013). A livello regionale, la situazione per la disoccupazione è decisamente critica: il tasso relativo è pari al 8,6%, nuovo record negativo degli ultimi vent'anni, al 33,3% per i giovani fino a 24 anni (anche se, tra tutte le regioni, l'Emilia-Romagna si è collocata tra le sei regioni italiane meno colpite dal fenomeno).

Sono parallelamente aumentati i giovani in tale fascia di età che non lavorano, non studiano o non sono inseriti in attività formative (cosiddetti *neet*): nel 2013 nella regione Emilia Romagna il loro numero supera le 108.000 unità (+19% rispetto al 2012); la loro incidenza sulla corrispondente popolazione si è attestata al 22,5% (intorno al 31 a livello nazionale), circa il doppio rispetto al livello del 2007 (*cf. Economie regionali, Banca d'Italia*).

## Alcuni indicatori socio-economici

Tabella 9

Indicatore	Emilia Romagna	Nord est	Italia
PIL a prezzi correnti, per abitante. Anno 2012	31.538	30.630	
Redditi da lavoro dipendente, per unità di lavoro	39.586	39.729	
Variazione del PIL. Anno 2012 su 2011, valori percentuali	-2,5	-2,5	-2,5
Variazione del PIL. Anno 2012 su 2009, valori percentuali	1,5	0,9	-0,4
Variazione delle Unità di Lavoro. Anno 2012 su 2011, valori percentuali	-0,9	-0,8	-1,1
Variazione delle Unità di Lavoro. Anno 2012 su 2011, valori percentuali	-1,3	-0,8	-2,0

ISTAT - Conti Economici Regionali Anno 2010-2012

Tabella 9.1

Indicatore	Emilia Romagna	Nord est	Italia
PIL pro capite a prezzi correnti nel 2014 (stime)			
Valore assoluto in migliaia di euro	32,6	31,5	26,5
Numeri indici Italia = 100 Unioncamere, Scenari di sviluppo delle economie locali italiane (dicembre 2013)	122,8	118,8	100,0

Tabella 10

Indicatore	Modena	Reggio Emilia	Emilia Romagna	Italia
Valore aggiunto a prezzi correnti procapite, 2009-2013 per provincia				
2009	30.082	27.885	28.158	23.159
2010	30.089	27.373	28.502	23.455
2011	30.145	28.036	29.450	23.833
2012	29.628	27.444	29.010	23.560
2013	29.425	27.357	28.864	23.333
Posizione di graduatoria del valore aggiunto a prezzi correnti procapite				
2009	5°	12°	4°	
2010	7°	16°	4°	
2011	7°	17°	4°	
2012	7°	19°	4°	
2013	8°	18°	4°	

Unioncamere Emilia Romagna - 12a giornata dell'Economia

Tabella 11

Indicatore	Modena	Reggio Emilia	Emilia Romagna	Italia
Reddito disponibile delle famiglie consumatrici pro capite per regione e provincia, Anni 2009-2012. Valori in euro				
2009	21.013	20.027	20.941	17.279
2010	20.776	19.845	20.889	17.420
2011	21.402	20.359	21.392	17.729
2012	20.666	19.669	20.834	17.307

Unioncamere Emilia Romagna - 12a giornata dell'Economia

Tabella 12

Indicatore	Modena	Reggio Emilia	Emilia Romagna	Italia
Incidenza della povertà relativa (per 100 famiglie residenti)				
Anno 2009	2,4	2,8	4,1	10,9
Anno 2010	2,4	3,9	4,6	11,1

Anno 2011	4,0	5,3	5,2	11,0
Anno 2012	4,9	6,1	5,1	12,6

Unioncamere Emilia Romagna - 12a giornata dell'Economia

Tabella 12.1

Indicatore	Linea di povertà fissata al di sotto del 40% del reddito mediano	Lina di povertà fissata al di sotto del 50% del reddito mediano	Linea di povertà fissata al di sotto del 60% del reddito mediano
------------	--	---	---

Quote di persone in povertà in provincia di Modena (linea relativa locale)

Anno 2002	3,27%	7,48%	13,57%
Anno 2006	4,96%	9,21%	15,57%
Anno 2011	8,17%	13,01%	17,77%

Indagine ICESmo3, Caap, Centro Analisi delle Politiche Pubbliche

Tabella 12.2

Indicatore	Provincia di Modena	Nord Italia	Italia
------------	---------------------	-------------	--------

Quote di persone in povertà (con linea di povertà fissata al sotto del 60% del reddito mediano nazionale)

Anno 2002	4,0%	7,0%	19,9%
Anno 2006	6,7%	8,1%	19,9%
Anno 2011	11,7%	10,6% (2010)	21,1% (2010)

Indagine ICESmo3, Caap, Centro Analisi delle Politiche Pubbliche

Tabella 13

Indicatore	Modena		Reggio Emilia		Emilia Romagna		Italia	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Tasso di occupazione totale	69,4%	67,3%	67,6%	66,8%	67,6%	66,3%	56,8%	55,6%
Tasso di occupazione femminile	64,5%	60,3%	59,3%	59,5%	61,3%	59,6%	47,1%	46,5%
Tasso di occupazione delle persone in età 25-34 anni	83,3%	77,7%	75,5%	74,8%	77,4%	75,6%	63,8%	60,2%
Tasso di disoccupazione totale	5,8%	7,6%	4,8%	5,9%	7,1%	8,5%	10,7%	12,2%
Tasso di disoccupazione femminile	5,3%	9,2%	5,8%	6,8%	7,9%	9,7%	11,9%	13,1%
Tasso di disoccupazione delle persone in età 15-24 anni	25,3%	22,7%	17,6%	26,3%	26,4%	33,3%	35,3%	40,0%

Istat, Rilevazioni sulle forze di lavoro

Tabella 14

Indicatore	UNIMORE	Altri Atenei della regione	Media nazionale
------------	---------	----------------------------	-----------------

Tasso di occupazione (def. Istat - Forze di lavoro) dei laureati intervistati a un anno dalla laurea (indagine 2013, dati al 2012)	66,6%	UniBO:56,3% UniFE:58,8% UniPR:57,2%	52,7%
Tasso di occupazione (def. Istat - Forze di lavoro) dei laureati intervistati a un anno dalla laurea (indagine 2012, dati al 2011)	66,9%	UniBO:59,2% UniFE:62,7% UniPR:59,3%	55,6%
Tasso di occupazione (def. Istat - Forze di lavoro) dei laureati intervistati a un anno dalla laurea (indagine 2011, dati al 2010)	69,5%	UniBO:58,5% UniFE:61,0% UniPR:61,6%	56,4%

Almalaurea, Condizione occupazionale dei laureati

## **UNIMORE e i rapporti con il territorio**

In questo contesto di evidente sofferenza per il mondo produttivo, l'Ateneo, grazie alla vasta rete di collaborazioni e alla creatività delle risorse umane impiegate è impegnato alla costruzione di nuove opportunità.

Le politiche dell'Ateneo nei confronti dell'innovazione vanno infatti nella direzione di aprire il mondo della ricerca alle imprese e al territorio, attraverso vari strumenti atti a semplificare e a migliorare il colloquio tra ambienti finora abbastanza separati.

Negli ultimi anni il rapporto con il tessuto imprenditoriale del territorio si è consolidato in misura rilevante e i Tecnopoli in via di completamento saranno un ulteriore trait d'union tra i due mondi.

La partecipazione dell'Ateneo alla creazione dei Tecnopoli Regionali<sup>9</sup> ha inteso dare concrete risposte alle richieste provenienti dal territorio e dalle imprese e potenziare il trasferimento tecnologico.

I **laboratori specialistici** all'interno dei Tecnopoli si configurano come strutture permanenti di interfaccia con le imprese, gli incubatori per le imprese *spin off* della ricerca e nuovi laboratori ad altissima specializzazione.

Tra le altre, la partecipazione all'avvio del *Tecnopolo per il biomedicale*, un laboratorio sui materiali innovativi per il biomedicale insediato a Mirandola. L'iniziativa, promossa e coordinata dalla **Fondazione Democentersipe** (Fondazione che ha visto in UNIMORE uno dei promotori della sua nascita), ha previsto l'installazione di attrezzature tecnico scientifiche e l'impiego di ricercatori a tempo pieno coordinati dall'Ateneo, in collaborazione con altri laboratori della rete e con due unità ospedaliere (Modena e Sant'Orsola di Bologna).

Grande rilevanza riveste il Centro di medicina rigenerativa (produzione di cornee e pelle da cellule staminali adulte), un vero e proprio centro di eccellenza, forse unico al mondo, che opera in un settore fortemente innovativo e ad alto valore aggiunto, quelle delle biotecnologie, settore nel quale l'Ateneo è competitivo al livello internazionale.

L'Ateneo è anche impegnato a sviluppare settori strategici quali quello delle nanoscienze e delle nanotecnologie, grazie alla presenza di una **unità operativa del CNR**, così da potenziare, oltre la nanofisica, già presente e ben rappresentata dal centro CNR-INFN S3, anche la nanochimica.

Già da tempo è attivo all'interno dell'Ateneo un apposito ufficio, l'**Industrial Liaison Office (ILO)**, con l'obiettivo di collegare in maniera più efficace il mondo della ricerca a quello delle imprese, attraverso la collaborazione con Democenter, dando concreta attuazione alla valorizzazione dei risultati e il trasferimento di conoscenze e di prodotti della ricerca verso il mondo delle imprese. C'è inoltre una stretta collaborazione tra le due province di Modena e Reggio Emilia, dove il tessuto produttivo locale sia costituito in massima parte da **piccole e medie imprese**. Da molti anni l'Ateneo ha attivato inoltre procedure interne per la gestione dei diritti di proprietà intellettuale provenienti dai risultati della ricerca, principalmente attraverso la brevettazione dei "trovati" e con la creazione di imprese innovative (*spin off*). L'Ateneo si è fatto carico di favorire e promuovere le iniziative degli Assessorati alla formazione e alle Attività Produttive della Regione Emilia Romagna e delle Fondazioni destinate a sostenere i progetti annuali di trasferimento tecnologico ad alto contenuto innovativo, attraverso l'ingresso di numerosi neolaureati nelle piccole e piccolissime imprese locali: la contenuta diminuzione delle imprese giovanili del modenese (-2,5% nel 2013 rispetto l'anno precedente, contro il -4,8% della regione Emilia Romagna<sup>10</sup>) conferma il tasso di successo del modello adottato.

Anche nell'ambito dei **servizi alla didattica** è stata sviluppata una interazione molto forte tra Ateneo e territorio con la finalità di indirizzare gli obiettivi dei corsi di studio verso le reali esigenze delle imprese in termini di competenze e dare agli studenti e ai neo-laureati più opportunità di collocamento nel mercato del lavoro e di maturare esperienze professionalizzanti. I corsi di laurea triennali e magistrali sono quindi

---

<sup>9</sup> Tecnopoli Regionali previsti dalla Convenzione per l'attuazione del programma di ricerca I.1.1 del POR FESR 2007-2013 "Creazione di tecnopoli per la ricerca industriale e il trasferimento tecnologico" tra la Regione Emilia-Romagna e l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

<sup>10</sup> dati del Registro delle imprese delle Camere di Commercio, di fonte InfoCamere elaborati dal Centro studi e ricerche di Unioncamere Emilia Romagna.

nati e sono stati trasformati soprattutto alla luce delle sollecitazioni provenienti dalle parti interessate, quindi dal tessuto economico e istituzionale di riferimento.

I risultati positivi dell'occupazione dei laureati dell'Ateneo (età media dei laureati tra le più basse in Italia, entrata nel mondo del lavoro tra le più rapide, tasso di occupazione post laurea tra i migliori in Italia) sono l'esito di un costante processo di interazione con il mondo del lavoro che prende avvio già durante la formazione istituzionale.

### **I risultati raggiunti, le criticità e le opportunità**

**I principali risultati raggiunti** nel 2013 riguardano in particolare:

- eccellenti risultati sul piano della qualità complessiva (riscontrata anche dalla *indagine Censis-La Repubblica 2013*, nella quale l'Ateneo si è collocato al quinto posto assoluto nel raggruppamento degli atenei di medie dimensioni); in particolare riscontri positivi si registrano sulla adeguatezza della dotazione strutturale (110/110), sulla funzionalità e sui contenuti del sito web dell'Ateneo (103/110) e sull'attenzione agli aspetti di internazionalizzazione (95/110);
- eccellenti risultati sul piano della formazione, sia in termini di indicatori legati agli studenti sia nell'ottica dell'occupazione dei laureati
- diffuso e qualificato impegno nell'attività di ricerca, attestato da posizioni di eccellenza<sup>11</sup> in tutte le aree dell'Ateneo (aree disciplinari classificate dal CUN – Consiglio Universitario Nazionale); riconoscimento del valore dell'attività di ricerca dell'Ateneo sugli anni compresi tra il 2004 e il 2010 attestato dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR);
- attenzione alla qualità delle attività di ricerca, testimoniata dalla valutazione dei prodotti della ricerca Unimore da parte di referee esterni, italiani e stranieri (2012);
- apertura alle esigenze del territorio tramite il trasferimento tecnologico e l'innovazione, anche grazie al positivo ruolo delle Fondazioni bancarie del territorio;
- efficacia delle attività di orientamento, in ingresso, in itinere e anche in uscita
- buoni risultati sul piano occupazionale per i laureati dell'Ateneo (riconosciuti dal *XVI Rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati*, nel quale l'Ateneo si colloca al sesto posto assoluto per numero di occupati a un anno dalla laurea e al settimo posto per reddito mensile), frutto anche delle scelte adottate negli anni dall'Ateneo riguardo l'offerta formativa;
- qualità dei servizi per l'integrazione dei disabili nell'ambito universitario (terzo posto nella speciale classifica generale 2012 pubblicata dalla rivista *Controcampus.it*)
- buon livello di adeguatezza delle strutture (il primo posto assoluto nella classifica *Censis-La Repubblica 2013* in termini di rapporto tra numero di aule e posti a sedere e iscritti)

### **Le criticità e le opportunità**

Le criticità che l'Ateneo ha dovuto affrontare nel corso del 2013 sono state legate sostanzialmente ai seguenti fattori:

- accentuazione della crisi economico-finanziaria, **anche** a seguito dei disastrosi eventi sismici, che hanno colpito in particolare la comunità dell'Area Nord modenese e reggiana
- riduzione delle risorse finanziarie dal MIUR (ulteriore riduzione del **4,38%** del FFO rispetto l'anno precedente);
- limitata capacità attrattiva rispetto agli altri atenei della regione, per studenti fuori regione (in Ateneo si registra una presenza nettamente prevalente di studenti residenti nei territori di Modena e Reggio Emilia);
- ridotta capacità del turnover per personale docente e non docente, con forti limiti alle politiche di sviluppo per l'Ateneo, già precedentemente penalizzate dal blocco del turn over;

---

<sup>11</sup> secondo parametri che hanno preso in esame il numero medio di unità di ricerca finanziate nel Programma PRIN (di interesse nazionale) nel triennio 2008/2010 in rapporto ai docenti in ruolo dell'Ateneo, il finanziamento medio ottenuto dalle unità di ricerca finanziate attraverso i PRIN, i progetti presentati al cofinanziamento dell'ambito del programma PRIN in rapporto ai docenti in ruolo dell'Ateneo, il tasso di successo della partecipazione al programma PRIN nel triennio 2008/2010 e i progetti di ricerca finanziati dal settimo programma quadro di ricerca e sviluppo in rapporto ai docenti di ruolo.

- contesto normativo particolarmente complesso e in rapida evoluzione (e in alcuni casi, sovrapposizione), sia nell'ambito prettamente universitario sia in quello relativo alla pubblica amministrazione in generale, orientato non già ad – auspicata – semplificazione, quanto piuttosto a un “appesantimento” delle procedure e dei processi;
- radicali modifiche alla governance di Ateneo indotte dalla normativa vigente e dal nuovo Statuto, con conseguente necessità di una forte capacità di adeguamento, di elaborazione di nuovi assetti organizzativi, di revisione profonda dei processi e delle procedure;
- ridefinizione dei compiti dei Dipartimenti e del loro assetto organizzativo per far fronte, in modo adeguato, coerente ed omogeneo alle esigenze derivanti dalla gestione contemporanea delle attività di didattica e di ricerca; a ciò si accompagna la necessità di individuare efficaci mezzi di supporto ai Direttori di Dipartimento, chiamati a svolgere funzioni manageriali in strutture che, per competenze e complessità, sono assolutamente diverse dai dipartimenti delineati dal precedente Statuto;
- apprendistato per l'alta formazione e la ricerca ancora non realizzato;
- ridotto numero di posti con borsa di studio per i dottorati;
- necessità di raccordo più intenso con le vocazioni territoriali anche con riferimento alle scienze umane e sociali
- nell'ambito dell'internazionalizzazione, i limiti dell'azione condotta, ovvero le condizioni per renderla pienamente efficace, hanno a che fare in primo luogo, con la carenza di risorse da un lato e con la carenza organizzativa dall'altro.

**Le opportunità, invece, sono legate a:**

- affermata presenza nel territorio e buona integrazione con il mondo imprenditoriale; ciò garantisce altissime partecipazioni a stage aziendali e esperienze lavorative pre-laurea: si è passati dal 17% di laureati del 2004 che, prima della laurea, avevano svolto un'esperienza di stage e tirocinio al 74% del 2013 e di questi la metà ha condotto avuto l'occasione di vivere l'esperienza al di fuori dell'Ateneo (*Almalaurea, XVI Indagine sul Profilo dei laureati 2013*);
- significativa interazione con le Fondazioni bancarie del territorio;
- costruzione di percorsi formativi di alta formazione coordinati dalla Regione e progettati insieme a imprese e al mondo produttivo;
- presenza di eccellenze nel territorio dell'Ateneo eventualmente da integrare maggiormente, tra cui quella reggiana dei nidi e delle scuole d'infanzia

### 3. DESTINATARI

Unimore ha due interlocutori importanti: lo studente e la collettività sociale.

Infatti tutte le componenti producono conoscenza necessaria per formare bravi ricercatori ma anche tecnici preparati all'esercizio delle diverse professioni.

Unimore sente di avere il mandato alla formazione dell'educazione eccellente, quindi alla capacità di acquisire rigore e autocritica.

Cercare di fare qualità significa, per il nostro Ateneo, rendere compatibili grandi numeri con l'eccellenza.

Questo traguardo ambizioso necessita di dialogo e confronto continuo per crescere e far crescere.

## 4. Le linee strategiche e le priorità del triennio 2014-2016

Partendo dagli obiettivi di sistema individuati dal DL 43/2005, dalle linee di indirizzo generale fissate dal DM 827/2013 e dal Piano strategico 2013-15, il Piano aggiorna le specifiche linee progettuali che l'Ateneo vuole porre in atto per rafforzare, migliorare le diverse attività.

E' presente, come direttrice che caratterizza e permea il Piano, una **politica della qualità dell'Ateneo**, che si riflette anche nell'ambito della **responsabilità sociale**.

In tal senso gli obiettivi legati alle varie linee strategiche nel campo della formazione, della ricerca e dell'integrazione con il mondo economico si possono leggere con forti connotati di ricerca di forme di accountability sempre più accessibili, soprattutto alla luce delle recenti normative in tema di anticorruzione e trasparenza.

Gli sforzi sinora compiuti dalle varie anime dell'Ateneo hanno condotto a risultati importanti: tra gli altri l'Ateneo è dotato di un Codice Etico e ha istituito la figura del Difensore Civico, gli Organi accademici hanno adottato il Piano triennale anticorruzione e, nell'ambito degli strumenti per la lotta alla corruzione, il Programma triennale per la Trasparenza e il Codice di Comportamento; il monitoraggio del livello di benessere organizzativo del personale ha portato all'attivazione dello Sportello di Ascolto per il disagio.

L'Ateneo si prefigge, nel triennio 2014/16, di attivare una forte campagna di comunicazione sulle competenze dell'Ateneo, consolidare le relazioni con le istituzioni, gli enti pubblici e privati e guadagnare un ruolo primario all'interno del quadro sociale delle città di Modena e Reggio Emilia, che devono acquisire il ruolo di città universitarie, in grado di accogliere studenti e ricercatori italiani e stranieri per essere un punto di riferimento per la crescita culturale.

Linee strategiche dell'Ateneo per il triennio 2014-2016 riguardano tutte le dimensioni riportate nel DL 43/2005, in particolare:

- a) **DIDATTICA**
- b) **RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO**
- c) **SERVIZI PER GLI STUDENTI**
- d) **INTERNAZIONALIZZAZIONE**
- e) **FABBISOGNO DEL PERSONALE**

### **A) DIDATTICA**

Nell'a.a. 2014/2015 l'Ateneo sarà in grado di attivare 75 corsi di laurea (di cui due interateneo con sede amministrativa presso altro ateneo e uno ex L. 509/99) che offrono alcune delle attività con un servizio di supporto didattico aggiuntivo per la frequenza a distanza (FAD).

L'offerta didattica è stata costruita al fine di privilegiare i contenuti formativi altamente professionalizzanti e le prospettive occupazionali degli iscritti, disegnando la proposta sulle reali potenzialità organizzative, strutturali e di sostenibilità dei corsi, nel rispetto della normativa nazionale e come raccomandato dalle normative ministeriali, dal Presidio e dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. La necessità di adeguarsi a nuovi requisiti per la sostenibilità dell'offerta e a nuove procedure telematiche per l'evidenza alle parti interessate e al MIUR dell'offerta stessa e l'esigenza di avviare un processo di forte interrelazione tra progettazione, ordinamenti, programmazione ed erogazione di percorsi formativi, hanno stimolato una ristrutturazione dell'offerta creando l'esigenza di continui confronti con il mondo del lavoro. Su questo aspetto Unimore ha ancora un ampio margine di miglioramento e, soprattutto, deve consolidare e programmare con costanza incontri di confronto, in particolare con il mercato del lavoro.

Tuttavia, le proficue sinergie con il **Nucleo di Valutazione e il Presidio di Qualità dell'Ateneo** hanno certamente contribuito a rafforzare il coinvolgimento delle parti interessate da parte dei Presidenti dei corsi di studio e delle commissioni didattiche, per la costruzione di percorsi formativi in linea con le esigenze del territorio e protesi a favorire il job placement.

E' stata rafforzata e consolidata la collaborazione fra il delegato rettorale alla didattica e il Presidio di Qualità che nel periodo di riferimento ha permesso una puntuale analisi relativa ai carichi didattici individuali sull'intero Ateneo al fine di privilegiare la copertura di SSD di base e caratterizzanti e

minimizzare il ricorso a contratti a titolo oneroso con esperti esterni ad Unimore; ciò ha prodotto una riduzione dei fattori che contribuiscono al 30% della didattica erogabile e un abbassamento del parametro ISEF di Ateneo.

Oltre alle attività direttamente funzionali alla redazione delle relazioni annuali e alla predisposizione delle SUA-CdS, il Presidio di Qualità dell'Ateneo svolge un'importante attività di sperimentazione delle modalità organizzative dei processi **Formazione all'AQ**. Le attività di Formazione saranno rivolte alle Commissioni paritetiche per la redazione della Relazione annuale e ai responsabili dei CdS per la redazione del Rapporto Annuale di Riesame (RAR) e per la compilazione della Scheda Unica Annuale del Corso di Studio (SUA-CdS).

L'Ateneo ha predisposto e coordinato strutture e competenze organizzative capaci di avviare un processo ciclico e virtuoso di pianificazione, programmazione e progettazione, fasi assolutamente necessarie per rispondere adeguatamente alle esigenze dell'utente interno ed esterno e di conseguenza per integrarsi con maggiore consapevolezza e protagonismo con il mondo del lavoro e della cultura in genere.

In termini di risultati, l'Ateneo nell'a.a. 2013/14 ha registrato un incremento globale delle immatricolazioni del 5% rispetto all'a.a. precedente, in netta controtendenza rispetto al dato nazionale. Si segnala in particolare un forte incremento sulle lauree magistrali della sede di Reggio Emilia. E' stato inoltre raggiunto un ottimo equilibrio nelle immatricolazioni tra le due sedi di Modena e Reggio Emilia, strategico per la necessaria integrazione delle due sedi stesse.

Nel prossimo triennio si **continuerà l'opera di aggiornamento e revisione dell'offerta formativa** tesa a migliorare la qualità delle lauree triennali, salvaguardando l'alta formazione e proseguendo il proficuo e solido rapporto università-territorio, grazie al quale le opportunità di tirocini e stage (anche all'estero) sono in grado di coinvolgere un numero sempre crescente di studenti, favorendo il loro inserimento nel mondo del lavoro.

Si perseguiranno inoltre accordi con altre università, in particolare quelle della regione, per l'attivazione di **corsi di studio interateneo**.

A tal fine il Magnifico Rettore ha insediato una **Commissione Didattica di Ateneo** presieduta dal Delegato con il mandato di approfondire aspetti sia gestionali-organizzativi sia programmatici per ipotizzare scelte utili a futuri miglioramenti e razionalizzazioni.

Anche per il 2014/16, ulteriore obiettivo strategico è accrescere il profilo internazionale dell'Ateneo e partecipare a pieno titolo allo spazio europeo dell'istruzione universitaria. In tal senso è necessario continuare l'impegno nel **rafforzare le strategie di sviluppo e le linee di intervento**, nell'ottica di un progressivo inserimento all'interno di un circuito internazionale di alto livello che favorisca la proposta di corsi a titoli congiunti e a doppio titolo, la mobilità studentesca a tutti i livelli dei corsi di laurea e la creazione di un'immagine internazionale dell'Ateneo.

Un'importante opportunità sarà l'attivazione di **corsi di laurea magistrale in lingua inglese**, in particolare professionalizzanti in quei settori nei quali il territorio e/o i ricercatori dell'Ateneo sono riconosciuti leader a livello internazionale: tali corsi sono già stati individuati per l'applicazione delle linee di intervento della programmazione 2013/15. Sarà potenziata la conoscenza della lingua inglese per docenti e studenti, per i primi verranno riorganizzati gli insegnamenti di lingua inglese erogati dall'Ateneo trasformandoli in percorsi formativi finalizzati all'acquisizione di certificazione linguistica e condizionando ad essa l'acquisizione dei CFU previsti dagli ordinamenti ministeriali. I docenti saranno affiancati e coadiuvati da esperti per gli aspetti di approfondimento linguistico e per quelli più squisitamente docimologici e di costruzione di lezioni in lingua.

Nella medesima prospettiva di favorire l'ingresso di giovani con profili di alta formazione nel mercato internazionale del lavoro ad elevato tasso di qualificazione, l'Ateneo accrescerà inoltre l'**offerta di master internazionali e professionalizzanti**.

In vista dell'avvio dell'Accreditamento periodico delle Università da parte dell'ANVUR, sarà indispensabile orientare gli sforzi per il rafforzamento del sistema di Assicurazione della Qualità al raggiungimento dell'**obiettivo di Accreditamento, sia della sede, sia dei corsi di studio**.

All'interno del Piano strategico 2013/15 l'Ateneo aveva individuato come obiettivo del prossimo triennio quello di **candidarsi all'accreditamento di alcuni corsi di studio**; le prime call prevedono autocandidature da parte degli atenei per sottoporsi alla valutazione da parte dei CEV, mentre per il 2016 il ciclo di valutazione dovrebbe assumere un carattere di ciclicità "naturale": Unimore intende autocandidarsi all'accreditamento periodico nella seconda tornata, in particolare alla fine del 2015. Questo obiettivo e il relativo target (circa 10 corsi di studio accreditati e accreditamento della sede) rappresentano una sfida importante e un traguardo premiante rispetto agli sforzi fino ad ora fatti da parte di tutte le componenti universitarie.

A questo fine, già dal 2014 UniMore metterà in atto azioni di verifica dello stato di realizzazione della Q attraverso la definizione di un cronoprogramma rivolto a stabilire una sequenza di interventi su punti di particolare criticità riguardanti tra l'altro la definizione delle politiche per la Q e il consolidamento della cultura della Q per tutto il personale dell'Ateneo, la partecipazione degli studenti e dei docenti e le iniziative per la loro formazione. Altri interventi riguarderanno la messa a regime dei "comitati di indirizzo" e la verifica dei meccanismi di autovalutazione, valutazione e interventi correttivi necessari. Occorrerà intervenire sui Regolamenti vigenti in Ateneo in caso costituissero elemento di rigidità per il conseguimento degli obiettivi descritti.

Unimore proseguirà nella razionalizzazione dell'offerta: ciò potrà comportare la disattivazione di corsi che non risultino ormai più competitivi professionalizzanti e/o con adeguate risorse umane in organico strutturato dell'Ateneo.

Le risorse di docenza che si renderanno disponibili a seguito della razionalizzazione sia dei corsi, ma anche dell'impiego delle risorse di docenza stesse, potranno essere utilizzate per consolidare e/o potenziare altri corsi di studio in termini di sostenibilità e ampliamento dell'offerta formativa. Nel caso di presenza di più corsi di studio nella stessa classe si potrà valutare la possibile attivazione di curricula.

Nell'a.a. 2014/15 non sono stati attivati due corsi di studio (una laurea e una laurea magistrale); nel 2015/16, le richieste del territorio per determinate professioni e l'analisi dei bacini di utenza nelle province limitrofe potranno originare accordi con sedi universitarie della regione ER per l'attivazione di corsi interateneo. Tali corsi potranno usufruire delle piattaforme digitali per la didattica a distanza in cui Unimore è particolarmente qualificata: il riferimento va all'attivazione di corsi in modalità **blended**, così come suggerito dal Ministero nelle linee programmatiche 2013/15 a cui Unimore ha ritenuto di aderire col piano strategico 2013/15 e coi progetti ad esso collegati.

Nel triennio 2014-2016 si sperimenterà dapprima l'erogazione di insegnamenti singoli e, successivamente, di interi corsi di studio in modalità mista convenzionale/telematica, investendo sulla sperimentazione finalizzata all'utilizzo delle strumentazioni per l'apprendimento a distanza e alla registrazione delle lezioni, per consentire a un numero sempre maggiore di studenti di poter usufruire di materiale didattico fondamentale.

A valle della valutazione dei risultati, si potrà investire su queste forme di didattica innovativa che potranno consentire di migliorare l'offerta didattica dell'Ateneo adeguando la struttura degli insegnamenti alle diverse esigenze della popolazione studentesca (studenti-lavoratori, studenti-fuori sede, studenti con disabilità, etc.), ridurre la pressione logistica sulle strutture e migliorare le performance degli studenti.

Unimore, nel triennio di riferimento, considererà inoltre l'opportunità di attivare uno o più nuovi corsi di studio, con particolare riferimento alle esigenze di formazione espresse dalle parti interessate del territorio e alla necessità di garantire lo sviluppo culturale della comunità; l'attivazione sarà subordinata al fatto che i requisiti qualitativi e quantitativi di docenza siano rispettati in modo completo e diano garanzia di sostenibilità dall'avvio a regime.

Unimore rimarca che la presenza dell'Ateneo all'Expo 2015, infine, sarà un'importante occasione per recepire le richieste di percorsi atti a soddisfare tematiche all'avanguardia.

Sarà cura dell'Ateneo **monitorare periodicamente l'impegno didattico dei docenti** per garantire un'equa

distribuzione dei carichi didattici e misurare la capacità di sostenere ulteriori percorsi formativi quali TFA (Tirocini Formativi Attivi) e PAS (Percorsi Abilitanti Speciali).

L'assunzione entro il 2014 degli associati previsti nel Piano Straordinario Associati sarà l'occasione per costruire una programmazione dell'offerta formativa 2015/16 ancora più solida rispetto al passato e per dotare ogni corso di una copertura di SSD di base e caratterizzanti di un numero elevato di docenti rispetto ai ricercatori e soprattutto con un carico didattico più adeguato. Il rispetto del requisito AQ7 necessario per l'accreditamento dei corsi e delle sedi diverrà più virtuoso, infatti, l'algoritmo di misurazione del carico didattico sostenibile ("DID") sarà sensibilmente inferiore al 30%.

L'Ateneo considererà la possibilità di convenire con enti di ricerca (ad es. CNR) lo scambio di docenza con reciproco vantaggio in termini di sostenibilità economica e di competenze condivise. L'Ateneo si è inoltre impegnato, come stabilito dalla programmazione 2013/15, ad attivare collaborazioni sia per la didattica, sia per la ricerca, con **visiting professors** a cui verranno assegnati insegnamenti all'interno dei percorsi formativi e che potranno condividere ricerche in Unimore.

Verranno rafforzare le azioni di orientamento durante tutto il percorso degli studi, con una particolare attenzione all'orientamento in ingresso. Per migliorare e indirizzare le scelte degli studenti l'Ateneo organizzerà dei test valutativi e non selettivi con finalità di orientamento da erogare prima dell'immatricolazione; nel 2014/15 avvieranno questa nuova esperienza i corsi di laurea di Scienze della Comunicazione e dell'Economia, un corso di laurea di Giurisprudenza e uno di Scienze dell'Educazione; nel 2015/16 sarà la volta di altri corsi già definiti nella programmazione triennale 2013/15. In tal senso l'Ateneo considererà l'opportunità di aumentare in modo progressivo il numero dei corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico che effettuano il test di ingresso prima dell'immatricolazione. Il test, formulato per consentire allo studente di orientarsi al meglio secondo le proprie capacità e attitudini, permette di operare una scelta più consapevole e motivata del corso di studio, con potenziali importanti ricadute positive anche sul tasso di abbandono tra il primo e il secondo anno di studio.

Come già accennato, nel triennio 2014-2016 si potenzierà l'erogazione di corsi e insegnamenti in modalità mista convenzionale/telematica, investendo sulla sperimentazione finalizzata all'utilizzo delle strumentazioni per l'apprendimento a distanza e alla registrazione delle lezioni, per consentire a un numero sempre maggiore di studenti di poter usufruire di materiale didattico fondamentale.

Nei documenti per la programmazione triennale, infatti, il MIUR ha introdotto, per la prima volta, la possibilità (incentivata) di erogare corsi (nel senso di insegnamento) o interi corsi di studio in **modalità blended**. Del resto, le tecnologie attualmente a disposizione, sono diventate pervasive per larghe fasce di popolazione e, soprattutto, per i giovani. I nostri studenti, digital citizen, si aspettano che i servizi amministrativi siano fruibili on-line e sempre più crescente è anche la richiesta che anche il processo formativo utilizzi le tecnologie a supporto della didattica. I modelli blended, basati su una progettazione *ad hoc* e sull'utilizzo sia di momenti d'aula sia di attività e/o contenuti on-line (sia sincroni sia asincroni), ben si adattano a tale scopo offrendo una flessibilità estrema finalizzabile all'obiettivo piuttosto che al rispetto di una qualche, presunta, ortodossia metodologica dell'e-learning o della distance education.

In molti corsi di studio, inoltre, si presentano sempre più spesso problemi legati alla capienza di aule, alla effettiva frequenza delle lezioni, all'efficacia dell'interazione docente-studente e studente-studente e alla difficoltà da parte di alcune popolazioni di studenti (lavoratori, residenti lontano dalla sede, etc...) di potersi integrare efficacemente con l'organizzazione didattica standard.

Attualmente è operativo un tavolo costituito dai quattro Direttori dei Dipartimenti di area clinica, dal Preside della Facoltà di Medicina e Chirurgia e dal Rettore con compito di sintetizzare il piano di sviluppo del settore medico, anche nel quadro delle **attività assistenziali convenzionate**.

## **B) RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO**

Con questa linea strategica si intende attuare una precisa politica di sostegno alla ricerca di Ateneo e al miglioramento del dialogo con le diverse istituzioni interessate ad avvalersi dei risultati della ricerca universitaria (sistema imprese, Regione, Provincia, Comune, Fondazioni bancarie), individuando i centri di effettiva e provata qualificazione scientifica di Ateneo che aumentino la competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale.

**L'ateneo pone al centro della sua mission il programma di sviluppo della ricerca scientifica.** Si tratta di azioni tese al perseguimento dell'avanzamento delle conoscenze di base e favorendo anche gli aspetti applicativi della ricerca mediante il trasferimento tecnologico alle imprese, nonché la formazione per la ricerca, la partecipazione ai distretti industriali, la creazione di "spin off", i contratti di ricerca con le imprese, la realizzazione di laboratori specifici congiunti. Tutto questo finalizzato all'incremento della competitività del Paese.

L'esperienza fino ad ora svolta, caratterizzata da una forte interdisciplinarietà, ha percorso gli orientamenti che caratterizzano sia il PNR sia Horizon 2020.

Infatti l'Ateneo per lo sviluppo delle attività 2014-2015 intende consolidare tale approccio multidisciplinare, aggiornandolo alle grandi tematiche oggetto di interesse da parte dei finanziatori istituzionali sia nazionali che internazionali.

Va sottolineato, a questo proposito, il notevole successo dei ricercatori dell'Ateneo nella raccolta di finanziamenti provenienti dalla Unione Europea. Nell'ultimo triennio, infatti, sono finanziati 69 progetti che coinvolgono ricercatori di questo Ateneo, 10 dei quali aventi Modena e Reggio Emilia come ateneo capofila, per un ammontare totale di circa € 15 milioni di euro.

A questo riguardo si sono mostrati particolarmente attivi le aree delle Tecnologie e delle Scienze della Vita senza trascurare i risultati positivi dell'Area Umanistiche, di quella delle Scienze e di quella della Società.

Anche nei Progetti di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN), finché sono stati finanziati in maniera adeguata, ogni anno sono risultati vincitori alcune decine di progetti, coinvolgenti l'Ateneo.

Premessa e contributo essenziale allo sviluppo della ricerca in Ateneo sono i dottorati di ricerca il cui numero copre tutte le aree scientifiche presenti in Ateneo. E' nostro fermo proposito aumentare l'attuale numero di borse "interne" e impegnarsi perché possa crescere il numero di quelle "esterne", fornite, cioè, da Fondazioni, Enti di ricerca, Ditte del territorio (ma non solo) e Associazioni di categoria. Queste ultime, attualmente già corrispondono a un terzo del totale. Va fatto presente, tuttavia, che anche a causa di complessità burocratiche e/o di rigide scadenze temporali il numero di dottorandi provenienti dall'estero è ancora troppo esiguo. Un supporto numericamente ridotto ma di notevole importanza sono le borse ottenute nell'ambito delle azioni Marie Curie. Tali azioni, in generale, hanno favorito la formazione e il trasferimento delle conoscenze aumentando la mobilità dei dottorandi e la collaborazione con enti di ricerca europei.

Riguardo all'attività di ricerca dei Dipartimenti, va sottolineata la loro elevata competitività a livello nazionale e internazionale su tematiche di punta quali la Meccanica e la motoristica, l'ITC, la Scienza dei materiali, le Scienze della vita, l'Agraria e l'Economia, come confermato dall'elevato numero di progetti nazionali ed internazionali che li coinvolgono, comprese collaborazioni con prestigiosi centri di ricerca europei, americani e asiatici.

Una particolare attenzione verrà, poi, dedicata alla partecipazione ai Cluster e agli strumenti regionali della prossima programmazione dei Fondi Strutturali: sono attività su cui l'Ateneo ha ottenuto ampi consensi fino ad ora e per cui può contare sulla ampia competenza di tutto il personale che lavora presso i Centri interdipartimentali.

Il consolidamento delle importanti iniziative già avviate in stretta collaborazione con le Fondazioni locali e già riconosciute a livello regionale è una priorità strategica per il prossimo triennio.

L'Ateneo ritenendo prioritario il reperimento di risorse esterne per il sostegno alle attività di ricerca e sviluppo intende sostenere e accompagnare i gruppi di ricerca nel percorso che porterà ad un aumento della partecipazione dei propri ricercatori ai progetti di natura competitiva, attraverso figure professionali specialistiche altamente qualificate per le singole aree di intervento.

Al fine di coordinare le iniziative sopraesposte l'Ateneo si doterà di una **Commissione interdisciplinare**

rappresentativa delle grandi sfide sociali con compiti propositivi in materia di indirizzo strategico: fungerà da *Osservatorio permanente* con il compito di valutare lo stato della produttività della ricerca utilizzando anche i criteri stabiliti dall'ANVUR. Da tale monitoraggio continuo deriverà una premialità per i Dipartimenti virtuosi in termini sia di finanziamenti sia di punti organico. La premialità sarà un riconoscimento importante nel triennio per i Dipartimenti e deriverà non solo dai risultati nella ricerca ma anche dall'impegno e dai risultati nella didattica.

La Commissione prenderà inoltre in considerazione eventuali iniziative a favore della ricerca di base e modalità di supporto dei giovani ricercatori destinando, se possibile, fondi di ricerca per il sostegno di rilevanti progetti.

Alla luce dei risultati dell'attività di valutazione dei prodotti della ricerca effettuata a livello nazionale (ANVUR – VQR) nel 2012 si è oggi in grado di incoraggiare, per i prossimi anni, le tematiche di ricerca strategiche che possano, da un lato competere a livello mondiale, incentivando la presenza dei ricercatori e dei docenti negli scenari internazionali (favorendone lo scambio e il coinvolgimento all'interno dei laboratori) e dall'altro incoraggiare quegli aspetti di ricerca applicata che consentano un più stretto legame con il mondo dell'industria e dei servizi.

I nuovi edifici del Tecnopolo INTERMECH MORE, presso le sedi di Modena e Reggio Emilia, del Tecnopolo En&TECH e del Tecnopolo BIOGEST-SITEIA presso la sede di Reggio, già inaugurati, vedranno il pieno funzionamento nel corso del triennio 2014-16.

Prenderà l'avvio inoltre il Tecnopolo per il biomedicale, un laboratorio sui materiali innovativi per il biomedicale insediato a Mirandola: l'iniziativa è promossa e coordinata dalla Fondazione Democentersipe (Fondazione che ha visto in UNIMORE uno dei promotori della sua nascita) e prevede l'installazione di importanti attrezzature e l'impiego di ricercatori a tempo pieno.

L'Ateneo nel 2014 ha nominato un Comitato promotore delle Attività nell'ambito dell'**EXPO' 2015** e intende partecipare a diverse iniziative che la Regione Emilia Romagna, in collaborazione con Aster, ha intrapreso e sta organizzando. In particolare l'Ateneo prenderà parte alla realizzazione del World Food Forum (WFF), che rappresenta un'iniziativa a livello regionale con la finalità di mettere in evidenza il ruolo che gli attori della Regione Emilia-Romagna possiedono negli aspetti di ricerca e innovazione per nuovi stili di vita e per una migliore cultura alimentare. In particolare si propone di organizzare nell'ambito di eventi e fiere già in programma (R2B, Sana, Macfrut, CibusTec, ecc.) momenti di confronto scientifico e socioculturale di rilevanza internazionale nell'ambito WFF. L'ateneo, che ha inoltre costituito un tavolo di confronto coinvolgendo gli enti locali, le associazioni di categoria, fondazione bancarie del territorio, si prefigge di raccogliere in maniera organica le azioni ideate e in via di sviluppo in Ateneo. A settembre 2014 verrà organizzato un evento a forte connotazione divulgativa.

Infine UNIMORE persegue l'ambizioso obiettivo di fare interagire il mondo tecnico e il mondo umanistico nella ricerca di base creando proficui rapporti, ad esempio tra il campo della filosofia e della scienza.

Unimore riserverà una forte attenzione al terzo livello di formazione: dopo aver attivato, in via sperimentale, curricula specifici dedicati alla ricerca interdisciplinare volta a soddisfare le esigenze delle imprese, l'Ateneo, per rispondere sempre più alle esigenze di innovazione tecnica, si impegnerà alla formalizzazione di accordi volti all'avvio di **dottorati industriali** così come delineati dal Decreto 45/2013.

## **C) SERVIZI PER GLI STUDENTI**

I servizi agli studenti rappresentano uno degli asset principali del Piano di sviluppo di Unimore. Nella politica di Ateneo i servizi per lo studente devono essere in grado di accompagnarlo in tutto il percorso universitario, a partire dall'orientamento in ingresso per passare al tutorato, a stage e tirocini fino al job placement, in stretta collaborazione con le associazioni imprenditoriali.

Le cinque parole chiave di questa linea strategica per il 2014/16 sono: **orientamento in ingresso, tutorato, tirocini, placement e mobilità internazionale.**

Verranno rafforzate le azioni di orientamento durante tutto il percorso degli studi, con una particolare attenzione all'**orientamento in entrata.**

Per consentire agli studenti di fare una scelta più consapevole e motivata del corso di studio (con possibili ricadute positive anche sul tasso di abbandono tra il primo e secondo anno), l'Ateneo estenderà progressivamente la calendarizzazione dei test di orientamento non selettivi prima dell'immatricolazione (per la valutazione delle competenze e di valutazione dei debiti formativi in ingresso) a tutti i corsi di laurea e laurea magistrale a ciclo unico (sono tredici i corsi che attualmente non prevedono tale obbligatorietà). In particolare, già dall'a.a. 2014/15 avvieranno questa nuova esperienza tre corsi di laurea e un corso di laurea magistrale a ciclo unico mentre nell'a.a. 2015/16 sarà la volta dei rimanenti otto corsi di laurea (definiti nella programmazione triennale 2013/15).

Nell'ambito dell'orientamento in ingresso si potenzierà la collaborazione Scuola-Università, concentrando l'attenzione verso le esigenze orientative degli studenti iscritti all'ultima classe degli istituti di istruzione superiore. Tra le altre, insieme con il Consorzio Almalaurea si forniranno alle scuole medie superiori gli strumenti per individuare più precisamente le competenze e le aspettative degli studenti.

A livello centrale e di singola struttura saranno ulteriormente sviluppate le azioni e iniziative di promozione della conoscenza di Unimore nei confronti delle potenziali future matricole: tirocini formativi per gli studenti delle scuole medie superiori presso i laboratori e le strutture dell'Ateneo, *Unimore Orienta, Mi Piace Unimore – Incontri in Università*, Open day dipartimentali.

Sarà fornito un servizio di consulenza individuale o a piccolo gruppo messo a disposizione degli studenti di scuola superiore partecipanti al percorso *AlmaOrièntati* che vogliono approfondire il profilo orientativo individuale emerso dalla compilazione del test on-line *AlmaOrièntati*. La rilettura guidata da un esperto del "profilo orientativo individuale" consente allo studente di comprendere a fondo il significato dei risultati emersi e quindi di acquisire maggiore consapevolezza.

Sarà operativo a partire dall'anno accademico 2014/2015 il Progetto "Gestione informatizzata Tirocini Formativi" teso a: migliorare la gestione dei tirocini per velocizzare le operazioni di creazione dell'offerta in Bacheca; migliorare la comunicazione verso l'esterno dei tirocini offerti; velocizzare la predisposizione delle convenzioni con le scuole; consentire agli uffici coinvolti il monitoraggio delle attività e la successiva realizzazione di consuntivi e statistiche.

Per quanto riguarda l'iniziativa *Unimore Orienta*, per il futuro si valuterà la possibilità di ampliare maggiormente l'ambito territoriale in cui promuovere l'iniziativa.

Con riferimento al rischio della dispersione e dell'abbandono degli studi, nel triennio si potenzieranno gli strumenti dell'orientamento in itinere, concentrando l'attenzione sugli strumenti utili per l'individuazione dei fattori di rischio. Il potenziamento del servizio di **tutorato**, pur con connotati differenti tra i vari Dipartimenti, è tra i principali strumenti individuati a tale scopo, oltre ad analisi e monitoraggi (anche informatizzati) periodici su dati raccolti (anche tramite indagini mirate) e specifiche iniziative di supporto a studenti in debito di esami, di ri-orientamento alla scelta di studenti in difficoltà.

Al fine di raggiungere il traguardo della laurea come passe-partout per il mercato del lavoro, l'Ateneo proseguirà nel prossimo triennio l'impegno verso il potenziamento dell'orientamento in uscita e la creazione di occasioni di dialogo tra impresa e studente. I canali di sviluppo di tali opportunità sono almeno due: gli **stage e i tirocini** (curricolari ed extracurricolari) per studenti e laureandi e il **placement** per i laureati.

Nel triennio l'Ateneo (a livello centrale e di singole strutture) rafforzerà la sua opera attraverso

l'organizzazione e la replicazione di diverse iniziative per favorire la conoscenza del mercato del lavoro a laureandi e laureati, iniziative che, ad oggi, hanno qualificato numerosi Dipartimenti dell'Ateneo: tra le altre, Ingegneri@amo, i Career Day ma anche lo sviluppo di partnership strategiche con i Centri per l'impiego e le associazioni di categoria delle due province di Modena e Reggio Emilia e l'introduzione di nuovi servizi dedicati alla comunicazione.

Saranno potenziati i servizi di placement alle aziende, anche attraverso una maggiore visibilità e diversificazione delle iniziative di contatto con studenti e laureati, il miglioramento della comunicazione con le aziende e l'organizzazione di momenti di confronto attraverso la costituzione di tavoli tecnici. Le attività promozionali in tema di placement si appoggeranno ad una comunicazione mirata, anche tramite social network.

Nell'ambito dei servizi agli studenti e, in particolare, agli studenti con **disabilità e con DSA**, nel triennio 2014-16 l'Ateneo proseguirà e potenzierà le azioni di orientamento dedicate, realizzate sia a livello centrale sia di singola struttura con l'utilizzo di moderne tecnologie informatiche e didattiche. In particolare, oltre alle iniziative di orientamento in ingresso e in itinere, si prevede l'attivazione di un servizio di **placement per disabili**, azione di Ateneo che dà continuità a una importante attività di affiancamento a studenti con disabilità e che intende promuoverne l'integrazione nei percorsi formativi e l'inserimento nel mondo del lavoro grazie all'efficace radicamento sul territorio dell'Ufficio Accoglienza Disabili dell'Ateneo.

Il database attualmente in uso e relativo agli studenti disabili iscritti all'Ateneo sarà implementato e modificato con informazioni di dettaglio.

Nel prossimo triennio il Servizio Accoglienza Studenti disabili e con DSA intende anche incrementare i rapporti con l'Ufficio Scolastico Provinciale delle Province di Modena e Reggio Emilia ed in modo particolare con le scuole secondarie di secondo grado al fine di orientare in modo più consapevole lo studente disabile o dislessico che sia intenzionato ad intraprendere un percorso di studi universitari e per compiere un'opera di sensibilizzazione sulle tematiche della disabilità e dei disturbi specifici dell'apprendimento a favore della popolazione scolastica.

Ulteriore obiettivo è quello di predisporre un Piano di abbattimento delle barriere architettoniche, per monitorare ed ampliare la possibile accessibilità alle strutture dell'Ateneo.

Il potenziamento della **mobilità internazionale a tutti i livelli dei corsi di laurea** sarà un obiettivo per tutte le strutture dell'Ateneo nel prossimo triennio.

Nell'ambito dell'**accoglienza e l'affiancamento di studenti stranieri**, si intendono sviluppare sia in termini quantitativi, sia in termini qualitativi, le azioni di supporto e accoglienza, tra cui si segnalano l'International Wellcome Desk di Ateneo, Sportelli di accoglienza e tutorato per studenti Erasmus incoming, orientamento per studenti internazionali, organizzazione di International day dipartimentali, individuazione di apposite figure di referente amministrativo per l'internazionalizzazione.

Dal lato degli studenti in uscita, l'Ateneo ha individuato come azione con effetto diretto la proposta di spaccettare i crediti attribuiti alla prova finale tra preparazione della tesi (80%) e dissertazione finale (20%), così da poter attribuire i crediti per il lavoro di preparazione svolto all'estero.

Oltre al cofinanziamento di borse di studio e al miglioramento delle iniziative di orientamento (anche tramite l'organizzazione di giornate di Ateneo dedicate nelle quali troveranno spazio anche le esperienze all'estero di altri studenti dell'Ateneo) gli sforzi saranno rivolti anche a intensificare i contatti con le imprese del territorio operanti sui mercati internazionali (per eventuali tirocini attivabili nelle sedi distaccate).

Dal lato degli studenti incoming, si attiveranno nuovi accordi di scambio europei e internazionali (in particolare con i paesi emergenti) e si assicurerà il supporto a iniziative bilaterali di scambio.

Anche in questo caso è previsto un processo di miglioramento dei servizi di orientamento (che comprende anche tutor assegnati), si migliorerà la conoscenza della lingua inglese per docenti e studenti, verranno attivati corsi di laurea magistrale in lingua inglese e verrà potenziata l'offerta di master internazionali e professionalizzanti. Si svilupperà una strategia comunicativa mirata, anche grazie allo sviluppo di portali in lingua straniera. Sarà inoltre rinforzata la partecipazione a fiere internazionali, missioni e visite di monitoraggio.

Nello spirito dell'applicazione della Legge 240/2010, la tutela del **diritto allo studio** dovrà essere sempre più collegata alla valorizzazione del merito e si realizzerà attraverso una politica contributiva perequativa, che coniughi equità e merito. Si intende perseguire la possibilità di coniugare un sistema di incentivazione legato ad iniziative che prevedano benefit da parte delle aziende, tirocini curriculari in itinere ed extra curriculari in uscita e sarà messo a punto il nuovo sistema di diritto allo studio basato sui livelli essenziali delle prestazioni.

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

Oltre alle azioni nell'ambito dell'e-learning e della teledidattica (descritte nel punto A) DIDATTICA), si proseguirà nella progressiva **dematerializzazione** dei processi di maggiore impatto sugli studenti (come stabilito dalla programmazione 2013/15), nell'ottica di rispondere alla crescente domanda di servizi on-line da parte degli studenti e razionalizzare i costi e i tempi dell'azione amministrativa.

L'inaugurazione dei **nuovi complessi dell'Ateneo**, infine, garantirà un miglioramento dei servizi anche sul fronte delle strutture a disposizione degli studenti (oltre a consentire la riduzione dei consumi, anche energetici e la valorizzazione del patrimonio edilizio dell'Ateneo).

#### **D) INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Il progetto di internazionalizzazione di UNIMORE, pur confermando l'importanza delle tradizionali attività internazionali di Ateneo volte a garantire la mobilità studentesca da un lato e la cooperazione didattica e scientifica dall'altro, si svilupperà prioritariamente su quattro obiettivi che appaiono cruciali per la valutazione e la reputazione accademica di UniMORE:

1. Aumentare il grado di attrattività di studenti e dottorandi stranieri
2. Aumentare la capacità di attrarre docenti, ricercatori, post-doc stranieri, cioè studiosi che l'Ateneo è in grado di reclutare dall'estero con forme di contratto stabili o di durata significativa.
3. Aumentare la diffusione di percorsi formativi integrati con quello di università ed enti stranieri, sotto forma di doppi titoli o titoli congiunti, dottorati internazionali etc., ma contemporaneamente stabilire solidi rapporti di partnership con Università Europee ed extraeuropee per incentivare la mobilità di studenti, docenti e sviluppare collaborazioni didattiche, scientifiche e di ricerca. Favorire quindi la partecipazione dei docenti e ricercatori al progetto di Horizon 2020.
4. Estendere l'occupabilità dei propri laureati al di fuori dei confini nazionali offrendo loro la possibilità di frequentare tirocini e master professionalizzanti internazionali, summer school e corsi avanzati di inglese.

L'Ateneo, per aumentare la propria attrattività nei confronti degli studenti stranieri che decidono di iscriversi sulla base di una scelta consapevole, pianifica di:

1. istituire corsi di studio in lingua inglese, oltre che ai corsi di Italiano per stranieri. La programmazione dell'Ateneo prevede che nell'a.a. 2015/16 siano attivati quattro corsi di studio in lingua inglese. Inoltre, in collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo, saranno programmati corsi di lingue straniere, ed in particolare inglese, con rilascio agli studenti dei CdS di certificazioni linguistiche internazionali;
2. istituire un *International wellcome desk* di Ateneo, con il compito di organizzare servizi di accoglienza efficienti per studenti stranieri, volti a facilitare la residenza e l'inserimento nella comunità e facilitare le procedure di iscrizione e le politiche dei visti e dei permessi. A questo proposito si procederà alla stesura di una Wellcome guide di accesso ai servizi offerti agli studenti stranieri scaricabile dal sito web di UniMoRe e redatta in diverse lingue;
3. completare il sito web UniMoRe in lingua inglese e allestire il sito web UniMoRe International, per

- rendere più accessibili le iniziative di internazionalizzazione di UniMoRe e per valorizzare e promuovere la reputazione accademica e visibilità internazionale dell'Ateneo;
4. stabilire partnership con Università straniere per attivare percorsi formativi integrati al fine di aumentare i doppi titoli e i titoli congiunti e per creare network di ricerca. Questi accordi faciliteranno la mobilità sia degli studenti, dei dottorandi, dei docenti in entrata e in uscita e l'istituzione di dottorati di ricerca internazionali;
  5. stilare Accordi Paese: il modello organizzativo che UniMoRe sta perfezionando prevede il coinvolgimento di industrie del territorio con sedi dislocate all'estero, in diversi paesi (India, Vietnam, Russia, Cina, etc.) e Università di quei paesi, al fine di scambiare inizialmente studenti per tirocini formativi presso le diverse industrie, in Italia per gli stranieri e all'estero per gli studenti di UniMoRe, al fine di favorire la cultura dell'internazionalizzazione e di creare le premesse per una loro occupabilità. Questa iniziativa che vede il coinvolgimento di industrie e quindi la Confindustria, la Camera di Commercio, l'Ateneo, le fondazioni bancarie, i Comuni di Modena e Reggio Emilia e le rispettive Province, permette, a seconda dell'attività industriale, il coinvolgimento di studenti di diversi dipartimenti di UniMoRe, docenti e ricercatori nei diversi ambiti applicativi (Ingegneristico, agro-alimentare, informatico, biotecnologico, economico, etc.). Questa iniziativa inoltre può favorire partnership con università straniere per attuare le politiche di sviluppo come descritto al punto 4. Saranno programmati inoltre, nell'ambito di questa iniziativa, anche master professionalizzanti internazionali, summer o winter school. Queste iniziative saranno programmate anche in modalità MOOCS;
  6. incentivare la partecipazione a fiere internazionali con finalità di orientamento per gli studenti stranieri e per promuovere le attività di didattica e di ricerca dell'Ateneo;
  7. incrementare il numero di visiting professor con reclutamento per un periodo di almeno 3 mesi, in grado quindi di contribuire in modo significativo alla caratterizzazione di insegnamenti nei CdS sia in lingua inglese che professionalizzanti;
  8. adeguare, per il raggiungimento di questi obiettivi, la parte di gestione amministrativa, con la caratteristica di trasversalità fra le varie direzioni coinvolte e reclutamento di personale con conoscenze linguistiche, in particolare inglese che sia sinergico con il delegato all'internazionalizzazione e la commissione di docenti/ricercatori dell'Ateneo per i rapporti internazionali;
  9. costruire un database sull'internazionalizzazione in cui far confluire tutti i dati sulle attività attinenti ai rapporti internazionali, sia quelle svolte dagli uffici centrali sia quelle a iniziativa dei Dipartimenti o dei Centri.

I punti che sono stati portati avanti negli anni passati hanno permesso comunque di programmare bandi per "visiting professors", anche se pochi docenti stranieri hanno superato la soglia dei tre mesi di permanenza (indicatore considerato dal MIUR), i bandi di mobilità per ricercatori e docenti, il Programma Marco Polo che ha portato numerosi studenti cinesi, essere rientrati nel progetto di Studenti Senza Frontiere con il Brasile, un modesto incremento della mobilità Erasmus specialmente in uscita. Queste azioni non sono state sufficienti per migliorare la reputazione dell'Ateneo sia nella valutazione VQR sia per il posizionamento nei ranking internazionali.

Si definiranno in modo più preciso e puntuale i destinatari degli interventi; sembra infatti opportuno concentrare i propri sforzi sia di attrazione che di collaborazione con alcuni paesi ed in particolare con alcune Università straniere che sembrano più interessate.

Per quanto riguarda i doppi titoli o i titoli congiunti appare opportuno dare priorità a percorsi formativi integrati con partner di prestigio.

Si dovrà costruire la "cultura della Internazionalizzazione". Questa cultura deve essere una prerogativa di tutto il corpo accademico dell'Ateneo ed in particolare dei suoi organi di governo. Non è infatti sufficiente approvare un progetto di internazionalizzazione se, al di là delle risorse per realizzarlo, non è profondamente radicata la convinzione che non si tratta di un obiettivo fra i tanti, ma della chiave per combattere ad armi pari nell'attrazione dei talenti, nell'accesso ai finanziamenti, nella conferma della reputazione accademica e in definitiva della qualità dell'Ateneo.

I limiti dell'azione condotta, ovvero le condizioni per renderla pienamente efficace, hanno a che fare in primo luogo, come peraltro ci si poteva attendere, con la carenza di risorse da un lato e con la carenza organizzativa dall'altro.

Tuttavia la carenza di risorse non ha rappresentato l'unico limite, e forse neppure quello principale. Ci sono infatti altre due condizioni che dovrebbero essere soddisfatte: la prima riguarda l'esigenza di definire in modo più preciso e puntuale i destinatari.

Sembra infatti opportuno concentrare i propri sforzi sia di attrazione che di collaborazione con alcuni paesi ed in particolare con alcune Università straniere che sembrano più interessate. Sembra opportuno privilegiare la qualità rispetto alla quantità. Anche per quanto riguarda i doppi titoli o i titoli congiunti appare opportuno dare priorità a percorsi formativi integrati con partner di prestigio. Interventi più selettivi dovrebbero inoltre avere ricadute positive sulla capacità di gestirne le conseguenze, dalla capacità di accoglienza degli iscritti a quella di seguire l'attuazione degli accordi.

La seconda è più difficile da definire e soprattutto da costruire in quanto si tratta della "cultura della Internazionalizzazione".

## E) FABBISOGNO DEL PERSONALE

La riduzione costante del FFO e l'esiguità dei punti organico non consentono un adeguato turn over del personale universitario e comportano la necessità di un reclutamento mirato a soddisfare specifiche esigenze dell'Ateneo.

Come stabilito nel Piano strategico triennale 2013/15, il reclutamento e la premialità dei giovani più meritevoli rappresenta il punto centrale della politica di sviluppo dell'Ateneo per i prossimi anni. Infatti è ritenuto elemento necessario per rinnovare una struttura che deve guardare all'eccellenza nella ricerca e nella didattica, che deve produrre un efficace impatto culturale ed economico sulla società e sul territorio e che deve ampliare i propri orizzonti temporali. In un'ottica di stretto legame tra ricerca e didattica erogata, occorre prevedere la collaborazione di figure essenziali sia nella conduzione di ricerche, sia a supporto di una didattica sempre più aggiornata e coerente con le esigenze del mercato del lavoro.

Nell'ambito di questa politica Unimore si impegna a favorire quindi il percorso professionale dei giovani in relazione alla ricerca e alla didattica attivando anche figure di Ricercatori di cui all'art. 24 comma 3 lettera b) della L. 240/2010.

Il reclutamento dei **docenti** non prescindere dalle evidenze relative ai carichi didattici e alla necessità di fornire adeguate coperture in primis ai SSD di base e caratterizzanti dei corsi di studio.

Unimore ha attuato l'impegno a rivisitare il Regolamento di Ateneo per le procedure di reclutamento di cui agli artt. 18 e 24 della L. 240/2010 per prevedere la presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di docenti esterni all'ateneo in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale.

Si porteranno a compimento le procedure valutative e selettive previste dal piano associati e deliberate dal Consiglio di Amministrazione: gli esiti delle procedure concorsuali arrecheranno sostanziali miglioramenti alla didattica (DID) in relazione alla copertura dei SSD e al potenziamento dell'impegno orario per i docenti.

Aumenteranno gli Associati e un ulteriore effetto sull'organico di Ateneo sarà quello di un maggiore equilibrio nella piramide dei ruoli (PO, PA, RU), viste anche le fisiologiche cessazioni nei prossimi tre anni.

Per quanto concerne il **personale tecnico amministrativo**, la carenza di risorse e il nuovo assetto statutario comportano la necessità di valorizzare il personale attualmente in servizio sia attraverso una ampia ed adeguata formazione sia attraverso una sua redistribuzione, che parta dalla nuova governance, dalla revisione/razionalizzazione ed omogeneizzazione dei processi e delle procedure; a questo sarà associata l'integrazione della programmazione dei punti organico già approvata dal Consiglio di Amministrazione.

L'impegno dell'Ateneo sarà rivolto anche alla riqualificazione e riconversione del personale, dove necessario, al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse umane esistenti.

In questa prospettiva si darà una risposta anche al problema del precariato, che non può prescindere da alcuni punti di riferimento:

- la necessità di contenere la spesa stipendiale, alla luce della costante riduzione del FFO;

- i limiti normativi ed economici al processo di stabilizzazione;
- La necessità di acquisire nuove risorse umane soprattutto in alcuni settori lavorativi particolarmente rilevanti (se non altro per le cessazioni che si sono verificate e per la rilevanza delle nuove procedure introdotte);
- La necessità di assicurare il buon funzionamento delle strutture nel caso di attuazione di progetti specifici.

Tutto ciò con l'intenzione di mantenere il livello attuale dei servizi e di migliorare se possibile le performance legate alla ricerca, alla didattica e alle attività a loro supporto.

A tal fine sarà condotta un'analisi sul personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo presso i Dipartimenti, i Centri interdipartimentali, i Centri servizi e le Direzioni dell'Amministrazione Centrale che si pone i seguenti obiettivi:

- 1) mappare le competenze, al fine di pianificare il fabbisogno di risorse umane dell'Ateneo, con piena consapevolezza di quelle già disponibili e della loro allocazione;
- 2) rilevare eventuali criticità operative e individuare i correttivi necessari per eliminare passaggi procedurali giudicati inefficienti;
- 3) rilevare in modo approfondito il fabbisogno formativo del personale tecnico e amministrativo;
- 4) individuare eventuali carenze/obsolescenza delle attrezzature necessarie per lo svolgimento delle mansioni assunte;
- 5) associare alle attività indicatori di performance al fine di risolvere eventuali criticità di carico e coordinamento del lavoro.

Le evidenze che emergeranno potranno essere utili per: modificare/migliorare l'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo e correggere eventuali criticità di coordinamento e di carico in ogni struttura esaminata.

## TERZA MISSIONE

In aggiunta e ad integrazione delle cinque dimensioni previste dal DL 43/2005, la strategia di Unimore riguarda anche la **“terza missione”**: le politiche dell'Ateneo nei confronti dell'innovazione per il triennio 2014-16 vanno nella direzione di creare una struttura-ponte che colleghi imprese, giovani e centri di ricerca, una fucina di innovazione e start-up in grado di accelerare l'evoluzione hi-tech della manifattura emiliana.

Nei confronti delle realtà universitarie del territorio, si intendono realizzare modelli organizzativi che prevedano, ad esempio, la condivisione di servizi tra diversi sistemi universitari e la creazione di gruppi comuni di lavoro tra ricercatori su progetti e temi specifici, con particolare attenzione alle università con dimensione simile a Unimore.

La “Terza Missione” dell'Ateneo è attualmente sorretta da una fitta rete di collaborazioni con il territorio provinciale e regionale, che si esprimono in progetti di ricerca e sperimentazione, corsi di formazione.

Il forte legame con la Fondazione Marco Biagi verrà ulteriormente consolidato; si proporranno alla cittadinanza e al mondo delle aziende corsi di alta formazione coinvolgendo anche la Fondazione Democenter-Sipe. Con le due partnership citate l'Ateneo si propone di diventare il punto d'incontro tra la cultura e la capacità di fare ricerca e le esigenze della società.

Obiettivo strategico è stimolare la ricerca a generare risultati spendibili sul mercato industriale ed economico (ad es. brevetti, marchi, imprese giovanili e imprenditoria femminile) e sfruttare le competenze specialistiche e le esperienze didattiche per creare iniziative di formazione permanente ad alto livello, da offrire all'esterno e da mettere a disposizione anche del personale interno che desideri professionalizzare le proprie competenze.

In collaborazione con la Fondazione Democenter-Sipe si punterà a favorire la standardizzazione delle procedure e dei processi che portano all'emersione di nuove idee che altrimenti tenderebbero a rimanere chiuse all'interno dei laboratori universitari e a valorizzare tali idee attraverso il coinvolgimento del territorio ancora non pienamente consapevole di tali potenzialità.

## POLITICA DI ACCOUNTABILITY E RENDICONTAZIONE SOCIALE DI UNIMORE

Già nel Piano strategico 2011-13 Unimore ha sottolineato come obiettivo rilevante e strategico quello della **Responsabilità sociale**.

L'Ateneo crede nella necessità di rendicontare alla collettività le proprie scelte per consolidare e incrementarne la fiducia e il credito sociale sinora accordati.

Tra gli altri, un sondaggio del 2010 rilevò come l'Università fosse l'istituzione verso cui i cittadini del territorio modenese dichiaravano maggiore fiducia (Sondaggio Demos & Pi, *"Sentirsi italiani, a Modena"*, giugno 2010, scaricabile in formato .pdf dal sito: [http://www.emmeweb.it/\\$file/id1/1/id2/0000003207.pdf](http://www.emmeweb.it/$file/id1/1/id2/0000003207.pdf)); in un frangente non facile per il sistema universitario nel suo complesso, questo diffuso sentimento rappresenta certamente molto più che un mero segnale di incoraggiamento per il lavoro svolto da tutto il personale dell'Ateneo.

Tra le altre azioni, da tempo l'Ateneo ha adottato un proprio Codice Etico e ha condotto diverse analisi sulla propria organizzazione per coglierne i punti di debolezza e per produrre il miglioramento atteso sia per il benessere e la produttività degli utenti interni, sia per rispondere alle esigenze degli utenti esterni e per contribuire alla ripresa del mercato del lavoro.

Nel prossimo triennio gli sforzi saranno rivolti al miglioramento dei metodi e dei sistemi di accountability, soprattutto in vista dell'applicazione delle nuove normative, per dare conto delle attività a tutti gli stakeholder, perseguendo la massima trasparenza e l'ascolto delle esigenze di tutti gli utenti.

Rientra in tale strategia l'obiettivo di promuovere un **progetto di comunicazione di Ateneo**, capace di informare la collettività di quanto viene fatto dal personale che lavora in Unimore: sarà l'occasione per raccogliere le percezioni e la soddisfazione delle parti interessate vicine alla realtà universitaria e un momento di riflessione e di riponderazione delle azioni e dei target fissati.