

# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA



Piano Triennale 2007/2009



**NOI...FACCIAMO UNIVERSITA'**

# INDICE

<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>- 2 -</b>
1.1. Il quadro normativo	- 2 -
1.2. Indicazioni generali	- 2 -
1.3. Le linee generali di indirizzo	- 3 -
<b>2. LE BASI DELLE SCELTE STRATEGICHE DELL'ATENEO</b>	<b>- 5 -</b>
2.1. Le premesse	- 5 -
2.2. La missione dell'Ateneo, i nostri valori e le nostre aspirazioni	- 5 -
2.3. I punti di forza e i punti di debolezza	- 8 -
2.4. Le linee strategiche e priorità del triennio 2007-2009	- 9 -
2.4.1. Il successo dei nostri studenti	- 9 -
2.4.2. Il programma di sviluppo della ricerca scientifica	- 10 -
2.4.3. I programmi di internazionalizzazione	- 12 -
2.4.4. Le risorse umane	- 12 -
<b>3. GLI OBIETTIVI E LE AZIONI SPECIFICHE</b>	<b>- 15 -</b>
3.1. Il successo degli studenti – Corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere	- 15 -
3.2. Il successo degli studenti – Le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi a favore degli studenti	- 19 -
3.3. Il programma di sviluppo della ricerca scientifica	- 23 -
3.4. I programmi di internazionalizzazione	- 28 -
3.5. Il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità	- 32 -
<b>4. CONCLUSIONI</b>	<b>- 33 -</b>
4.1. Precisazioni e vincoli del piano strategico	- 33 -
4.2. Il processo di autovalutazione	- 33 -
4.3. Ponderazioni da attribuire ai risultati nelle diverse aree di attività alle quali si riferiscono le linee generali di indirizzo del decreto nr. 362/2007	- 33 -
<b>APPENDICE A: Indicatori di risultato 2007-2009</b>	<b>- 35 -</b>

# **1. INTRODUZIONE**

## **1.1. Il quadro normativo**

Il piano triennale 2007/09, secondo le intenzioni espresse dal Ministero, deve essere adottato dalle Università allo scopo di perseguire obiettivi di efficacia e di qualità dei servizi offerti, in coerenza con le linee generali di indirizzo previste dall'art 1-ter comma 1 del DL 31 gennaio 2005, n. 43, allegato A, secondo le linee di attuazione contenute nel DM 3 luglio 2007 prot. n. 362/2007.

Nel DM n. 362/2007 sono riportati i termini per l'adozione dei programmi, da adottarsi entro 90 giorni dalla registrazione del decreto stesso, che entro il 30 giugno 2008 possono essere adeguati anche in relazione al monitoraggio e alla valutazione.

Il monitoraggio e la valutazione dei programmi viene effettuata ex post, avvalendosi del CNVSU, sulla base dei risultati dell'attuazione degli stessi. I parametri e i criteri sono individuati nel DM del Ministro di cui all'art. 1-ter comma 2, della legge n. 43/2005. Le Università stesse potranno effettuare specifiche opzioni relativamente alle ponderazioni da attribuire ai risultati delle cinque diverse aree di attività alle quali si riferiscono le linee generali di indirizzo.

Le risorse, nei primi anni di applicazione (2007 e 2008) per i quali non sarà possibile apprezzare variazioni caratterizzanti gli esiti delle attività di ciascuna Istituzione, verranno suddivisi sulla base del Modello per sostenere l'attuazione dei programmi e la realizzazione dei risultati delle Università pubbliche. Nel 2009 2/3 verranno suddivisi sulla base del Modello e per 1/3 sulla base della variazione degli Indicatori, ponderate con il Modello, secondo le modalità indicate nel decreto di cui al comma 2.

## **1.2. Indicazioni generali**

Rispetto a precedenti normative (DPR 27 gennaio 1985 n. 25) in cui la programmazione del sistema era direttamente definita dal Ministero con specifiche azioni e non consentiva di tener conto in maniera appropriata delle peculiari caratteristiche e vocazioni del contesto di riferimento delle Università, la nuova prevede per ciascun triennio:

- la definizione da parte del Ministero, sentiti CRUI, CUN e CNVSU, di linee generali di indirizzo per il sistema;
- l'adozione da parte delle Università entro il 30 giugno di ogni anno di programmi triennali (che tengono conto delle risorse acquisibili autonomamente, nonché di quelle che si renderanno disponibili per cessazione dal servizio di personale nell'arco del quadriennio successivo), coerenti con le predette linee generali d'indirizzo;
- la valutazione e il periodico monitoraggio dei risultati delle attività svolte in attuazione dei programmi proposti, sulla base di "parametri e criteri" individuati dal Ministro, sentita la CRUI, e avvalendosi del CNVSU.

Il Ministero intende operare nel rispetto delle autonomie delle Università, nell'adozione di linee generali d'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.

Spetta al Ministero agevolare tali operazioni mettendo a disposizione alcuni indispensabili strumenti, quali diverse basi di dati, migliorandone la loro visibilità e utilizzazione.

Due indicazioni forti alle Università ritenute indispensabili riguardano:

- **adottare modalità di governo** in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi di sistema e di garantire trasparenza e responsabilità (accountability);
- utilizzare, quale supporto alle scelte strategiche, la valutazione interna, che deve considerare anche i pareri degli studenti e delle parti interessate, anche esterne.

Nell'elaborazione della propria programmazione le Università sono autonome nelle scelte, individuando quali ed 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 delle 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. Definite le azioni gli Atenei potranno effettuare specifiche opzioni, relative al “peso” dei risultati delle diverse aree di attività.

Altre indicazioni rivolte alle Università suggeriscono un processo di trasferimento “a cascata” delle linee generali di indirizzo, con l'utilizzo nei confronti delle articolazioni interne degli stessi obiettivi, indicatori e criteri che il MIUR intende utilizzare nei confronti delle singole università. Ciò risulta particolarmente utile per fornire elementi per la “governance interna”, basati sulla responsabilità e la accountability. Altro suggerimento “tecnico” importante e non eludibile riguarda l'organizzazione di tutta una serie di interventi e di controllo dei bilanci per adattarli meglio alle esigenze operative, cioè organizzare i bilanci su base (almeno) triennale, con valutazione del grado di stabilità delle previsioni di entrate e uscite; monitorare il rapporto fra spese complessive destinate alle risorse umane e entrate totali; produrre reporting sulla composizione delle entrate e delle uscite.

### **1.3. Le linee generali di indirizzo**

Vengono individuati 5 obiettivi specifici, le cinque aree previste dal DL n. 43/2005, e le possibili linee d'azione per il loro perseguimento:

**a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali e umane, nonché quelli da sopprimere.**

Per razionalizzazione si intende:

- la rispondenza a requisiti qualitativi, superiori rispetto ai requisiti minimi, per la gestione e l'attivazione dei corsi di studio (requisiti qualificanti) anche mediante disattivazione o riduzione di corsi non specifici;
- l'attivazione di corsi interfacoltà o interateneo in sostituzione di corsi di studio non specifici a basso numero di iscritti;

Per qualificazione si intende l'insieme degli interventi mirati a promuovere la qualità dell'offerta formativa e la sua coerenza con le esigenze del mondo produttivo e dei servizi, il contesto territoriale e inserimento nella comunità scientifica internazionale.

In coerenza con tali indirizzi iniziative di attivazione/rafforzamento di corsi di studio devono essere caratterizzati da minori tempi di inserimento lavorativo dei laureati, coerenza con la tradizione scientifica e le attività di ricerca dell'Ateneo (in particolare le lauree magistrali), minor frammentazione degli insegnamenti (il numero di CFU va incrementato), presenza di docenti e di studenti stranieri, nonché il potenziamento dell'alta formazione;

**b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica.**

Si tratta di operazioni tese al perseguimento dell'avanzamento della conoscenza e all'incremento della competitività del Paese promuovendo la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico alle imprese, nonché la formazione per la ricerca, la partecipazione ai distretti industriali, la creazione di “spin off”, contratti di ricerca con le imprese, lo sviluppo di ILO, la realizzazione di laboratori specifici congiunti.

**c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti.**

Alcune azioni vanno mirate al potenziamento dei servizi di orientamento, assicurando un più stretto rapporto con la scuola secondaria superiore, del tutorato all'ingresso (i corsi di recupero) e al supporto all'apprendimento durante gli studi, al miglioramento dei servizi via web e dell'e-learning, alle esperienze di stage, all'apprendimento di lingue straniere, alle figure degli studenti lavoratori e dei lavoratori studenti, ed a quelli iscritti a tempo parziale e alla formazione permanente;

**d) i programmi di internazionalizzazione.**

Si pone come obiettivo strategico che gli Atenei devono perseguire rendendo più attrattiva la loro offerta formativa per gli studenti stranieri, stimolando anche la ricerca scientifica in partenariato con Università estere in regime di reciprocità. Priorità va data al Programma Erasmus ed Erasmus Mundus, adeguati per l'apprendimento linguistico e miglioranti le opportunità di inserimento nel mondo del lavoro, la compenetrazione dei dottorati di ricerca con reti di ricerca internazionali, l'entità di contratti per ricerca ottenuti in sede internazionale, in particolare europea, favorire e sostenere scambi di ricercatori e programmi di cooperazione internazionale.

**e) il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.**

Due sono gli ambiti di questa area cui si riferiscono gli indicatori proposti dal CNVSU la stabilità del rapporto di lavoro del personale e la politica di reclutamento dei docenti.

Si ha a disposizione una procedura informatizzata (PROPER) per la valutazione ex ante e il relativo monitoraggio della compatibilità finanziaria dei piani del fabbisogno del personale. Tuttavia la correlazione tra i programmi di fabbisogno di personale con i risultati da perseguire con il programma triennale, tenendo conto dei noti vincoli sul personale di ruolo, confermano i seguenti obiettivi di sistema: riequilibrio nella composizione dei vari ruoli; miglioramento del rapporto studenti/docenti (per Ateneo, Facoltà e Area scientifico-disciplinare); reclutamento di giovani ricercatori (in particolare per le aree scientifiche strategiche).

## 2. LE BASI DELLE SCELTE STRATEGICHE DELL'ATENEO

### 2.1. Le premesse



L'università, attraversata da fenomeni e fermenti che ne fanno uno dei più straordinari *cantieri aperti dell'innovazione* presenti nel paese, sempre più è destinata ad estendere il suo radicamento nella società italiana. L'Ateneo modenese e reggiano, forse prima e sicuramente più di molti altri, ha da tempo riconosciuto la necessità di svolgere questo nuovo ruolo, forte di un rinnovato, in senso di moderno e più mirato, impegno nei suoi compiti istituzionali, che sono lo sviluppo di nuove conoscenze (ricerca) e la loro trasmissione (didattica). Oggi, l'Ateneo svolge un ruolo di indispensabile supporto alla trasformazione della società italiana, a partire da quella del

suo territorio di appartenenza, in particolare per la costruzione di una società della conoscenza. *“Il problema al centro della discussione in ciascun paese industrializzato è quindi il modo in cui migliorare i sistemi d'istruzione e di formazione aumentando le competenze. Investite in un aumento e miglioramento delle competenze (.....) e ne deriverà prosperità” (Ashton e Green).*

L'impostazione delle azioni dell'Ateneo verso la creazione di una sovrapposizione sempre più ampia tra sistema universitario e società parte dalla piena consapevolezza dell'imprescindibile importanza della istruzione e della ricerca universitaria nella valorizzazione del capitale umano, risorsa fondamentale dello sviluppo.

Con questi presupposti il piano triennale 2007/2009 va colto come l'opportunità di tradurre in un piano strategico, in continuità con le azioni che l'Ateneo ha intrapreso in passato, quelle che intende intraprendere nel prossimo futuro per il completamento del processo di modernizzazione, avviato già da diversi anni, delle sue funzioni. Esso per l'Ateneo deve rappresentare la naturale prosecuzione di un percorso già intrapreso alla ricerca di una sua ben definita collocazione nella società postindustriale, che richiede il passaggio ad una dimensione di maggior produzione di beni immateriali (conoscenze, benessere, qualità della vita, esperienza, comunicazione, informazione), alla quale si potrà accedere anche attraverso la capacità di assicurarsi una forma di governo più flessibile ed efficace ed il rafforzamento ulteriore dei rapporti con il territorio, nella consapevolezza che la legittimazione sociale dell'Università si basa anche su più efficaci forme di apertura/dialogo con i suoi protagonisti.

### 2.2. La missione dell'Ateneo, i nostri valori e le nostre aspirazioni

Il modello di Università a cui ci siamo ispirati e nel quale ci siamo riconosciuti nel dare avvio ad un improcrastinabile processo di modernizzazione, che ha coinvolto tutte le nostre attività e funzioni, si sostanzia nella definizione della missione e di come realizzarla:

- La **missione**: dare vita ad una istituzione di ampio respiro, vocata non solo alla didattica e alla ricerca, ma anche alla messa a disposizione di beni e servizi alle imprese, alle istituzioni, a soggetti e realtà non solo locali, utilizzando lo strumento legislativo dell'autonomia didattica e gestionale; **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, una organizzazione complessa che svolge un ruolo chiave nello sviluppo della società civile**;
- **Parole guida** di questo processo sono **innovazione e cambiamento** da raggiungere attraverso una maggior accentuazione dell'autonomia e della responsabilità delle scelte, con l'introduzione della valutazione come fase dei processi di cambiamento, del controllo dei risultati, di comportamenti etici in ogni atto, senza compromessi né eccezioni;
- **La realizzazione**: costruire un modello in grado di salvaguardare come **valore indispensabile e caratterizzante la "complessità" e la originalità interna**, sia degli oggetti che delle metodologie della ricerca, nonché delle soluzioni organizzative e dei tratti e delle modalità dell'offerta formativa, anche come effetto delle peculiarità dei territori di riferimento.

Basandoci su questi concetti, tra il 2000 e il 2006, abbiamo impostato le strategie per il contenimento delle spese ed il cambiamento, seguendo un percorso difficile, complesso, apparentemente lento, ma che, attraverso l'introduzione di nuovi metodi gestionali e decisionali, nuovi modi di pensare, nuovi comportamenti e nuove azioni, ha portato ad una prima modifica dell'assetto di governo che vede la netta separazione delle responsabilità e delle funzioni, in verticale tra organi di governo e dirigenza ed in orizzontale tra didattica, ricerca, servizi amministrativi.

E' stato percorso fino ad oggi un lungo tratto di strada, ma è anche diffusa la certezza che non si può dormire sugli allori e che si dovrà cambiare molto di più nei prossimi anni. Questo è l'impegno che tutto il personale docente, ricercatore, tecnico e amministrativo ha fatto proprio in passato e al quale dovrà riferirsi anche in futuro.

La stesura del piano triennale 2007-2009 con la identificazione delle strategie e delle azioni di sviluppo non ci coglie impreparati, in quanto, nella consapevolezza che una buona programmazione dello sviluppo deve avere una prospettiva poliennale, già nel 2006 abbiamo avviato alcune iniziative determinanti per quello che ci viene richiesto. Infatti, oggi, possiamo contare su una serie di formidabili e aggiornati strumenti di indirizzo, quali:

- le puntuali lezioni suggerite dall'esperienza innovativa vissuta;
- le precise analisi del Nucleo interno di Valutazione;
- i risultati finali delle analisi valutative sulla qualità della gestione del sistema organizzativo, della didattica e della ricerca, le nostre principali funzioni e attività, affidate a Valutatori esterni con un mandato volutamente privo di condizionamenti;
- l'approfondita riflessione sui corsi di studio iniziata in Senato Accademico;
- le strategie di sviluppo della ricerca dei Dipartimenti, richieste ai Direttori, elaborate in un documento da una Commissione di Ateneo.

Con tali strumenti sarà possibile individuare i punti di forza e di debolezza, programmare un equilibrato sviluppo che, pur puntando sui primi, porti ad ovviare alle difficoltà per i secondi e, sulla base di un'analisi accurata delle risorse future (umane e finanziarie), sappia tenere in giusto conto nella loro distribuzione il contributo delle singole persone e delle strutture alle attività

attraverso le quali si intende raggiungere gli obiettivi di sistema.

In questo documento vengono affrontati numerosi problemi e selezionati gli obiettivi strategici su cui puntare lo sviluppo nei prossimi anni. Vi sono ancora ampi spazi di miglioramento in particolare nella didattica, nella ricerca scientifica, nell'internazionalizzazione e nell'integrazione territoriale, che sono poi i capisaldi dello sviluppo di qualsiasi Ateneo. Tutti gli interventi dovranno anche cercare di rispondere ad un'esigenza diffusa, quella di attrarre studenti e studiosi da altri territori, anche stranieri. Beni come le competenze e le creatività, oggi, si sviluppano entro comunità come quelle universitarie, le sole capaci di favorirle e promuoverle, in quanto in esse è possibile creare le sinergie tra innovazione, formazione, ricerca e cultura, in grado di attrarre talenti e creare quella nuova classe di giovani, che è la risorsa, oggi, più preziosa per un paese che voglia porsi con lungimiranza all'interno dei processi di modernizzazione.

Le iniziative dell'Ateneo, pur nella loro complessità e articolazione, mirano a percorrere questa strada, la sola in grado di introdurre quegli elementi nuovi di vitalità che consentano di dare slancio e consistenza alle economie dei territori in uno scenario competitivo e in continua mutazione. Esse troverebbero un terreno di più facile realizzazione in un contesto di stretta sinergia tra i diversi attori locali, dove ognuno con consapevolezza giocasse il ruolo indispensabile che gli compete.

Vi è un grosso pericolo interno, sempre in agguato, da evitare ad ogni costo: la tensione alla conservazione che ricorre ciclicamente, soprattutto dopo i periodi di forte cambiamento. Occorre non farsi conquistare da un tal sentimento, ma in forte discontinuità con il passato vanno impostati nuovi metodi organizzativi, gestionali e decisionali, nuovi modi di pensare e nuove azioni in grado di rinnovare la spinta e l'entusiasmo necessari per affrontare e superare le difficoltà che si incontrano nei processi di cambiamento.

Vi sono due imprescindibili interventi, due vere e proprie priorità da cui dipende tutto il processo di sviluppo dei prossimi anni:

- 1) la modifica della governance, con l'inserimento di maggiori elementi di innovazione, a garanzia sia di una miglior definizione dei compiti e delle responsabilità degli organi, sia del conferimento di una maggior autonomia progettuale alle due sedi, in particolare per tutte quelle scelte che risentono strettamente del contesto territoriale. Per un Ateneo bipolare con una sua peculiare organizzazione, cioè la rete di sedi, è sicuramente una preconditione ad ogni intervento migliorativo;
- 2) il ricoprimento di un ruolo nuovo e forte nella promozione sociale, culturale, economica ed imprenditoriale dei territori su cui agisce, che gli compete in quanto unico grande Laboratorio della ricerca presente. La piena assunzione del ruolo di "policy maker" delle politiche di sviluppo modenesi e reggiane, assieme agli altri possibili protagonisti.

Il pieno ed autorevole inserimento con assunzione di responsabilità certe e ben definite rappresenta il vero valore aggiunto sia per l'Ateneo nella competizione con le altre istituzioni universitarie nazionali ed internazionali, sia per le imprese e per i territori, ai fini del loro posizionamento nel panorama delle economie evolute e della società della conoscenza. Queste ultime necessitano di un partner affidabile e con competenze speciali che le affianchi e le guidi nell'ineludibile processo di innovazione.

L'Ateneo, innovato nella governance, dotato di competenze, energie e risorse umane ed intellettuali che l'accreditano nel contesto nazionale ed internazionale, può giocare il ruolo di partner istituzionale indispensabile per dar corso ad un processo permanente e duraturo di innovazione dei territori. Le strategie di programmazione dell'Ateneo devono necessariamente tener conto anche di quelle degli altri enti con i quali esso interagisce in quanto le politiche di sviluppo di ciascuno non possono prescindere dalla reciproca disponibilità al sapersi adattare ed integrare con quelle altrui, tutti paritariamente indispensabili alla costruzione di un disegno comune di sviluppo. Importante è non farsi rinchiudere nella ricerca di sbocchi circoscritti all'ambito socio-economico locale col

rischio di una eccessiva “provincializzazione”, contraddittoria con i processi di “competizione globale”. Nel sistema complesso della conoscenza è imprescindibile guardare oltre i confini locali, elaborando proposte capaci di inserire stabilmente l’Ateneo in uno scenario internazionale. Puntare a questi livelli è il modo giusto per garantire anche positive ricadute sui territori.

### **2.3. I punti di forza e i punti di debolezza**

Lo studio di valutazione delle attività amministrative, didattiche e di ricerca, affidato ad esperti esterni, è nato dall’esigenza di definire un quadro dettagliato e organico delle attività svolte al fine di formulare ipotesi di riprogettazione che possano migliorarle in termini di efficacia, efficienza e dinamicità.

L’indagine, dopo una attenta analisi dello statuto, delle procedure e della documentazione, è stata condotta attraverso un ampio coinvolgimento degli organi di governo dell’Ateneo, delle strutture, del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo-bibliotecario, delle rappresentanze sindacali e degli studenti, nonché di 160 esperti valutatori della ricerca italiani e stranieri, appartenenti ad università, imprese e enti di ricerca. Sono stati evidenziati i fattori critici, quindi i punti di forza e di debolezza e le aree dove è possibile intervenire con azioni correttive, al fine di:

- cogliere le opportunità di valorizzazione delle risorse umane;
- rafforzare i processi di orientamento;
- abituarsi a programmare secondo la definizione di criteri sulla base dei quali valutare le proprie esigenze di risorse di personale e di infrastrutture e/o secondo l’adeguatezza delle risorse disponibili ai fini del conseguimento degli obiettivi;
- avviare processi di miglioramento;
- definire un modello organizzativo per la ottimizzazione dei processi e dei progetti ed una efficace implementazione delle strategie gestionali utili allo sviluppo programmato dell’Ateneo;
- pervenire ad una valutazione complessiva delle attività didattiche per avviare un processo di miglioramento che abbia per obiettivo il raggiungimento di una forma di accreditamento coerente con il processo di Bologna;
- verificare qualità e impatto delle strutture e dei prodotti della ricerca.

I punti di forza delle diverse funzioni e attività risultanti sono:

- prestigio e attrattività dell’istituzione;
- affermata presenza nel territorio e forte integrazione con il mondo imprenditoriale;
- scelta della valutazione a tutto campo;
- presa di coscienza dell’elemento “qualità”;
- utilizzo ampio del sito web come canale preferenziale della comunicazione;
- diffuso e qualificato impegno nell’attività di ricerca;
- adeguatezza delle risorse infrastrutturali;
- strumentazioni scientifiche avanzate;
- eccellente collegamento con gli Atenei della Regione.

I punti di criticità o debolezza sono:

- scarsità di risorse finanziarie dal MUR;
- forti rallentamenti, impedimenti burocratici e pesantezza di molte procedure per non chiara e insufficiente individuazione di ruoli, funzioni e responsabilità e inadeguata attività di

- verifica e controllo;
- resistenza culturale all'innovazione;
- lentezza nel processo di svecchiamento;
- debole coordinamento didattico;
- mancanza di una sistematica valutazione delle esigenze formative delle parti interessate.

## **2.4. Le linee strategiche e priorità del triennio 2007-2009**

Nel seguito vengono riportate in modo sintetico le specifiche linee progettuali sulle quali l'Ateneo punta per rafforzare le sue varie funzioni. Le tre grandi aree: didattica, ricerca ed internazionalizzazione sono talmente interrelate fra loro che il potenziamento di una non può avvenire senza quello dell'altra. L'Università di Modena e Reggio Emilia presenta una offerta formativa di alta qualità in quanto strettamente collegata ad attività di ricerca e di trasferimento tecnologico di alto livello, attraverso le quali viene favorito il processo di internazionalizzazione, elemento trasversale a tutte le azioni intraprese o da intraprendere. Un forte investimento sul personale garantirà il successo delle azioni messe in campo per il raggiungimento degli obiettivi.

I risultati della recente valutazione affidata a competenti esterni, nonché i continui aggiornamenti apportati dal nucleo di valutazione, rappresentano preziosi strumenti a disposizione degli organi e delle strutture dell'Ateneo per valutare momento per momento l'efficacia delle azioni intraprese al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici.

Conformemente alla nostra missione, ai nostri valori e alle nostre aspirazioni, l'azione del nostro Ateneo, nel triennio, si muoverà all'interno delle seguenti linee strategiche:

### **2.4.1. Il successo dei nostri studenti**



Con questa linea strategica ci si intende riferire al fatto che l'efficienza e l'efficacia dei processi didattici, sempre consapevoli delle interrelazioni con le altre attività sopra evidenziate, sono alla base del successo dei nostri studenti, sia durante il corso degli studi, sia successivamente nel mondo del lavoro. Questo preciso impegno rappresenta l'allineamento alle indicazioni ministeriali circa le modalità di attivazione e soppressione dei corsi di studio e le azioni di sostegno ed il potenziamento dei servizi a favore degli studenti. Dimensione e posizionamento dell'Ateneo in ambito nazionale sono andati crescendo in modo continuativo

dal 1999 ad oggi. E' stato raggiunto e superato l'obiettivo di 18.000 studenti e l'Ateneo trova collocazione stabile ai primi posti delle graduatorie nazionali delle Università, sempre fra le "top ten", qualsiasi siano i criteri di valutazione scelti. Oggi vi sono alcune criticità generali che sulla base di interventi per una qualità diffusa e di scelte responsabili possono essere facilmente superate. L'Ateneo è collocato su due grosse sedi territoriali, costituito da circa diciottomila studenti, novecento docenti e ricercatori, seicentocinquanta unità di personale tecnico-amministrativo. Ciò rappresenta un grande patrimonio di competenze ad ampio spettro, essendo rappresentati in pratica quasi tutti i settori disciplinari scientifici e tecnologici.

Confortati dalla continua crescita di questi ultimi anni, che ha portato ad un riconoscimento nazionale ed internazionale della qualità delle nostre attività, conferendoci grande visibilità, oltre che prestigio ed autorevolezza, e considerata la qualità e quantità delle strutture a disposizione,

alcune rinnovate ed altre del tutto nuove, oggi l'Ateneo può puntare in modo concreto e senza alcun velleitarismo ad aumentare ulteriormente la propria dimensione, in particolare come numero di studenti, anche aprendo la propria attività di formazione verso i nuovi settori strategici.

Le motivazioni che sostengono l'obiettivo della crescita sono strettamente correlate al complesso tessuto di relazioni che sono state sviluppate nell'ambiente in cui l'Ateneo opera, che nel nostro caso e nel tempo sono cresciute in quantità e in qualità. In questo senso lo spazio "economico di crescita" a disposizione dell'Ateneo oggi è sicuramente molto più ampio di quello di ieri, sia per il maggior peso che l'Ateneo svolge (al di là dei compiti istituzionali) nella cultura e sui territori, sia per la scelta dell'ampiezza dell'ambiente di riferimento cui rapportarsi, sia per l'intenzione a configurarsi secondo il modello della "research university".

La identità e l'ampiezza della dimensione che il nostro Ateneo può raggiungere, anche in tempi brevi, dipende in concreto dalle scelte sulla composizione, qualità e quantità dei prodotti offerti (didattica, ricerca, servizi agli studenti e agli altri interlocutori).

Altra fondamentale ragione di una crescita nel numero degli studenti è del tutto economica. Infatti la capacità di attrarre un maggior numero di studenti porta ad un aumento delle risorse statali e private. Da una parte l'FFO statale viene assegnato sostanzialmente con un meccanismo di voucher che si traduce in finanziamenti alla istituzione a cui gli studenti accordano la propria preferenza. D'altro canto vi è anche un incremento diretto delle risorse per la crescita del gettito derivante dalla tassazione studentesca.

Vi sono anche diverse conseguenze di una crescita ragionata che danno immediate e positive ricadute all'Ateneo; tra queste la collocazione stabile tra gli Atenei di medio-grandi dimensioni e una migliore capacità di attrarre risorse dall'esterno. Si acquisirà in tal modo un vantaggio competitivo nei riguardi degli altri Atenei, grazie alla conquista di un livello superiore di prestazioni e un miglior equilibrio economico.

Pensiamo che una crescita nel numero degli studenti poco oltre le 20.000 unità sia un traguardo alla nostra portata, raggiungibile attraverso azioni di ridefinizione, consolidamento, rafforzamento, ampliamento delle iniziative di formazione in atto, sempre nell'ottica della internazionalizzazione.

L'ambizioso traguardo potrà essere raggiunto anche grazie alle azioni tendenti ad allacciare rapporti più stretti con la scuola media superiore da un lato e dall'altro a potenziare attività che possano aiutare lo studente universitario nel raggiungimento del diploma di laurea nei tempi previsti dalla legge e con una preparazione il più approfondita possibile, aderente alle esigenze dell'apparato produttivo del territorio, vista la sostanziale occupabilità locale dei laureati dell'Ateneo.

#### **2.4.2. Il programma di sviluppo della ricerca scientifica**



L'Università di Modena e Reggio Emilia, prima fra gli Atenei italiani, ha promosso l'iniziativa coraggiosa, ma ineludibile per la definizione di una politica di sviluppo credibile ed efficace, di affidare ad esperti esterni il compito di eseguire una valutazione completa e senza condizionamenti delle attività e dei processi svolti in ambito organizzativo, didattico e di ricerca.

Nel caso dell'attività di ricerca la valutazione è stata affidata al Dottorato di Ricerca in Strumenti e Metodi per la Valutazione della Ricerca - Università "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara. Ha riguardato

elementi conoscitivi circoscritti al periodo 2001-2005 e ha coinvolto 160 esperti, italiani e stranieri,

appartenenti all'accademia, alle imprese e agli enti di ricerca. Gli esperti sono stati reclutati sulla base di una documentata competenza nei diversi settori disciplinari e di una altrettanto documentata esperienza in processi di valutazione della ricerca; ad essi è stato garantito l'anonimato assoluto.

La valutazione si è basata In particolare sui seguenti elementi conoscitivi:

- la produzione scientifica, selezionata dai Dipartimenti tra quella ritenuta la migliore e più significativa e atta a dimostrare qualità e consistenza della ricerca svolta (peso 45%);
- i dati di contesto sui gruppi di ricerca, in termini di risorse (umane e finanziarie) disponibili ed acquisite (peso 45%);
- intervista al Direttore di Dipartimento (peso 10%).

Il processo valutativo è stato avviato nel 2006. I risultati, raccolti nella "Relazione sulla Valutazione delle Strutture di Ricerca dell'Università di Modena e Reggio Emilia", sono stati presentati nell'assemblea di Ateneo del 14 settembre 2007.

Contestualmente il Senato Accademico ha richiesto ai 30 Dipartimenti dell'Ateneo di produrre i propri piani di sviluppo, indicando su quali temi o azioni intendessero focalizzare, nel triennio 2007-2009, la propria attività di ricerca e coerentemente formulare le proposte di attribuzione di risorse umane ed economiche. La documentazione è stata disponibile in modo completo da fine luglio 2006.

L'ampiezza e soprattutto l'eterogeneità di contenuti presente nei piani di sviluppo dei Dipartimenti ha indotto alla costituzione di un gruppo di lavoro nel quale fossero rappresentate le diverse specifiche competenze necessarie per l'analisi del materiale. La composizione del gruppo, presieduto dal delegato del rettore alla ricerca, è stata definita nella misura di n. 1 componente per ciascuna delle aree scientifiche individuate dal CIVR per la valutazione dei prodotti della ricerca 2001-2003, ovviamente selezionando le aree rappresentate in Ateneo. Per l'individuazione dei componenti si è fatto riferimento a figure di ricercatori attivi e, al tempo stesso, di ampia esperienza, in modo da garantire una valutazione che fosse non solo competente, ma anche contestualizzata nell'ambito generale di una politica della ricerca di Ateneo.

Il fine dell'analisi è stato l'individuazione di linee strategiche della ricerca, sulla cui implementazione l'Ateneo potesse impegnarsi, nella convinzione che tale processo di individuazione potesse contribuire al raggiungimento, nel triennio 2007-2008, dei seguenti obiettivi generali:

- consentire l'attuazione di una politica della ricerca di Ateneo, configurando le priorità tematiche sulla cui implementazione gli stessi organi decisionali dell'Ateneo saranno vincolati ad impegnarsi;
- favorire lo sviluppo di "centri di competenza", nell'ambito dei quali potranno aggregarsi numeri significativi di ricercatori, contribuendo, attraverso la convergenza di specificità diverse, alla costituzione di strutture per la ricerca e masse critiche competitive nel contesto dei grandi progetti nazionali ed europei;
- rappresentare il riferimento per gli studenti che intendono qualificare la propria professionalità attraverso percorsi di alta formazione (in primo luogo corsi di dottorato di ricerca, ma anche corsi di laurea specialistica e di master universitario);
- rendere esplicite le scelte dell'Ateneo, favorendo il dialogo con le diverse istituzioni che assieme all'Ateneo operano nel territorio per lo sviluppo delle attività di ricerca (Province di Modena e Reggio Emilia, Regione Emilia Romagna, Fondazioni bancarie etc.);
- rappresentare un riferimento per le imprese che, attraverso la collaborazione con l'Ateneo, intendono realizzare percorsi di innovazione dei propri prodotti.

### 2.4.3. I programmi di internazionalizzazione



L'Ateneo modenese-reggiano non può, ad oggi, segnalare nell'internazionalizzazione un suo specifico punto di forza e, cosciente di ciò, individua nel triennio 2007/2009 un intervallo temporale al termine del quale dovrà essere possibile riscontrare oggettivi progressi in questo settore. Dovranno anche essere ben definite le premesse per quella che, con realistica ambizione, dovrà essere la realizzazione di una Università con precisa vocazione internazionale. Ciò è richiesto dalla ricchezza culturale e produttiva del territorio modenese e reggiano ed è consentito dalle medie dimensioni dell'Ateneo stesso, che impongono

agilità nelle fasi di progettazione e, evidentemente, di realizzazione. Le istituzioni locali e le vivaci attività imprenditoriali del territorio risponderanno alle sollecitazioni dell'Ateneo in questo senso e sapranno muoversi in sintonia e sinergia con lo stesso. E', infatti, pienamente acquisita la convinzione che per l'Ateneo è indispensabile potersi proporre ad un 'mercato' studentesco internazionale, con un'offerta corrispondentemente attrattiva. Peraltro, il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo costituisce per le imprese del territorio un'opportunità forse irripetibile di interloquire nella formulazione delle linee strategiche di sviluppo dell'Ateneo stesso. Le istituzioni locali hanno un'analogia opportunità, quando si veda i loro interessi rivolti da un lato ad incentivare la produttività del territorio e, dall'altro lato, a promuoverne la cultura. E' infatti evidente che, per un Ateneo anche di grandi dimensioni e, forse, a maggior ragione per il nostro Ateneo, il processo di internazionalizzazione richiede, a monte, una precisa definizione dei settori strategici di sviluppo della ricerca e dell'attività formativa superiore. Su questi settori, infatti, dovranno essere concentrati gli sforzi in dimensione internazionale, e solamente il concorso di tutte le realtà locali potrà far coronare da successo una tale politica.

Nell'ambito delle attività che possono concorrere a definire il livello di internazionalizzazione dell'Ateneo, alcune portano ad interventi che possono essere considerati irrinunciabili anche a prescindere da una vocazione internazionale. Altri, per contro, costituiscono un deciso passo in più rispetto alla 'semplice' formazione migliore possibile di studenti iscritti italiani. In realtà, le due cose non sono distinguibili quando si consideri che l'alta formazione richiede comunque una cultura sovranazionale, sia in campo scientifico-tecnologico-economico, che in campo umanistico-giuridico.

### 2.4.4. Le risorse umane



Gli obiettivi fissati dal Ministero sono i seguenti (DM 362/2007 allegato A, lettera E):

- 1) Riequilibrio nella composizione dei ruoli;
- 2) Miglioramento del rapporto studenti/docenti per:
  - Ateneo
  - Facoltà
  - Area scientifico disciplinare
- 3) Reclutamento di giovani ricercatori, con particolare riferimento ad aree scientifiche strategiche.

Con nota del 21/3/2005, n. 416 (richiamata dall'allegato A), il MIUR aveva dato indicazioni così come risultano recepite nelle seguenti considerazioni:

- Indicatori di composizione dei vari ruoli

Per il personale docente, i Po (Punti organico) impegnati per ciascuno dei ruoli dovrebbero essere tendenzialmente equivalenti. Per il personale tecnico-amministrativo, compreso il personale con rapporto di lavoro a tempo determinato, i Po utilizzabili non dovrebbero, di norma, superare il 30% dei Po di tutto il personale in servizio.

Il personale tecnico amministrativo dovrebbe essere pari a 90 unità ogni 100 unità di personale docente e ricercatore

- Indicatori di carico didattico per Ateneo, per facoltà o per area scientifica

Il rapporto tra studenti iscritti e numero di docenti deve essere assunto quale criterio per individuare specifici fabbisogni di personale docente, ciò anche in ragione di quanto previsto dalla numerosità massima di studenti per le singole classi. Il predetto rapporto, caratteristico dei singoli atenei, delle sue facoltà e delle aree scientifico-disciplinari, potrà opportunamente essere confrontato con quello medio verificato a livello nazionale per condizioni omogenee e reso disponibile periodicamente dal MIUR.

- Indicatori di “ringiovanimento”

Le caratteristiche dei profili di età dei docenti richiedono particolari interventi di reclutamento per consentire, per tempo, la programmazione per la loro sostituzione, mediante l'ingresso di giovani. In questi casi, avendo anche come riferimento le età medie nazionali delle stesse aree scientifiche, le assunzioni dovrebbero essere prevalentemente orientate al reclutamento di giovani leve di ricercatori.

- Indicatori di impegno scientifico

La presenza di particolari attività di ricerca scientifica dovrebbe essere sostenuta, con particolare riferimento alle aree scientifiche interessate e sulla base dei risultati raggiunti, nell'ambito della programmazione degli interventi di adeguamento del personale impegnato.

#### 1) “Riequilibrio nella composizione dei ruoli”

L'attuale composizione dei ruoli nel nostro Ateneo si presenta con una prevalenza di professori (ordinari ed associati) rispetto ai ricercatori.

Tale situazione non si è modificata nonostante l'assunzione di ricercatori nel biennio 2005/06.

Il Senato Accademico, nell'ambito della programmazione di personale docente e ricercatore, ha formulato i seguenti criteri (ribaditi da ultimo nella seduta del 7/6/2007), che costituiscono anche le linee di indirizzo per la definizione del bilancio di previsione 2008 in merito alla programmazione del personale docente e ricercatore:

- a) i punti organico restituiti alle Facoltà derivanti da pensionamenti, trasferimenti od altro tipo di cessazione devono essere utilizzati dalle Facoltà in coerenza con la programmazione secondo il criterio di 1 (in uscita) ad 1 (di livello pari o inferiore in entrata) (Senato Accademico del 6 settembre 2006 e del 7 ottobre 2006);

- b) nei settori scientifico disciplinari in momentaneo esubero rispetto alle esigenze didattiche è possibile attivare un ruolo di ricercatore ogni due ruoli cessati. La prima cessazione dovrà essere usata dalla Facoltà per soddisfare la sua programmazione dedicando il ruolo a settori palesemente carenti (Senato Accademico del 27 ottobre 2006);
- c) non è consentito aumentare il numero complessivo del personale universitario, se non in presenza di nuovi servizi, attività e di nuove risorse (Consiglio di Amministrazione dicembre 2006);
- d) le risorse derivanti dalle cessazioni dal servizio del personale docente e ricercatore, prioritariamente vengono utilizzate per far fronte alla spesa per incrementi stipendiali e “scatti” di detto personale, nella misura in cui non vi è un corrispondente aumento del Fondo di Finanziamento Ordinario (Consiglio di Amministrazione dicembre 2006);
- e) le risorse derivanti dalla cessazione del personale docente, vengono preferibilmente utilizzate per l’attivazione di ruoli di ricercatore o, subordinatamente, di ruoli di livello inferiore (al cessato), cercando in quest’ultimo caso di “valorizzare” le risorse umane già presenti in Ateneo.

Sotto il profilo finanziario, il reclutamento di ricercatori ai fini del riequilibrio dei ruoli, in sostituzione di professori ordinari (o associati) cessati, costituisce un ottimo “sostegno” per l’equilibrio di bilancio, riducendo la spesa stipendiale ed assicurando, comunque, il reperimento di risorse per far fronte alla spesa per incrementi stipendiali annuali e per scatti biennali.

Infine, l’inserimento di ricercatori nell’organico di Ateneo ha contribuito a ridurre la sproporzione tra corpo docente e corpo ricercatore, ma non è riuscito a invertire “la piramide rovesciata”.

### **3. GLI OBIETTIVI E LE AZIONI SPECIFICHE**

#### **3.1. Il successo degli studenti – Corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere**

##### **Obiettivo 1**

*Razionalizzare e qualificare l'offerta formativa: ridefinire ed eventualmente sopprimere corsi di studio*

Azioni:

- ridefinizione e soppressione di corsi di studio con l'avvio di una approfondita, responsabile e trasparente riflessione all'interno delle Facoltà e attraverso il coinvolgimento di tutti i diretti protagonisti (docenti, studenti e parti esterne interessate);
- revisione dei corsi di studio, che contempli anche i master e una corretta impostazione per le scuole di dottorato di ricerca, al fine di garantire la più completa valorizzazione del livello alto dell'istruzione universitaria. L'offerta formativa definitiva, qualificata e condivisa dell'Ateneo dovrà soddisfare le reali esigenze di tutti gli attori (protagonisti e utenti). Il processo dovrà essere portato a compimento anche con il sacrificio della eliminazione di quei corsi di studio che si ritiene non abbiano raggiunto gli obiettivi che ci si era proposti;
- riprogettazione e razionalizzazione degli ordinamenti didattici di concerto con i Presidi di Facoltà sulla base del DM 270/2004. A questo scopo è stato concordato un documento "Realizzazione di un reale diritto allo studio" sulla base del quale iniziare la riprogettazione e di conseguenza la rimodulazione dell'offerta formativa; sono state suggerite specifiche azioni quali l'accorpamento delle ridondanze e sovrapposizioni nei corsi di studio, la redistribuzione dei carichi didattici, il raggiungimento di un rapporto ottimale tra i CFU minimi di un corso di studio e quelli da attivarsi effettivamente ogni anno, la diminuzione del numero di esami in coerenza con le indicazioni del DM 270/2004, l'introduzione generalizzata della semestralizzazione per favorire lo sviluppo di attività formative che abbiano nella interdisciplinarietà il loro punto di forza. Molto è stato fatto, ma siamo certi che vi sono ancora ampi spazi di miglioramento al fine di garantire centralità allo studente e concepire la formazione come fattore vero di educazione delle persone;
- impegno dell'Ateneo a verificare, con azioni concrete, già dall'a.a. 2007/2008 le esigenze espresse dagli studenti e contenute nello statuto dei diritti e dei doveri degli studenti. (Conferenza stampa del Ministero);
- da una prima riflessione coerente con le generali indicazioni ministeriali e con l'esigenza della soddisfazione dei requisiti minimi, di cui però non si ha ancora certezza, siamo in grado di programmare la soppressione di quei corsi di studio che evidentemente non hanno corrisposto all'interesse né dell'utenza, né dell'Ateneo. Al fine di individuare questi corsi di studio è stato utilizzato anche il criterio quantitativo indicato dal CNVSU nel recente Documento del settembre 2007 (DOC7/07: Requisiti necessari per l'attivazione dei nuovi

corsi di studio universitari). Nel Documento sono indicati come al di sotto di una soglia minima di efficienza i corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico per i quali la media di iscritti nei primi due anni sia inferiore al 20% della numerosità di riferimento della classe cui il corso appartiene.

Gli interventi di razionalizzazione riguardano 3 lauree triennali e 4 lauree specialistiche, di seguito riportate:

- il CDL triennale in “Scienze dell’informazione” della Facoltà di Scienze MFN viene rinominato in “Informatica” a partire dall’a.a. 2007-2008;
- i CDL triennali in “Trasformazione e valorizzazione dei prodotti di origine animale” e “Viticoltura ed enologia” della Facoltà di Agraria, appartenenti alla medesima Classe, vengono accorpati e rinominati in “Scienze e Tecnologie Agrarie e degli Alimenti” a partire dall’a.a. 2007-2008;
- i CDL specialistici in “Biotecnologie farmaceutiche” e “Biotecnologie mediche” della Facoltà di Bioscienze e biotecnologie, appartenenti alla medesima Classe, sono accorpati e rinominati in “Biotecnologie Mediche e Farmaceutiche” a partire dall’a.a. 2007-2008;
- Il CDL specialistico in “Nuovi media e comunicazione multimediale” della Facoltà di Scienze della Comunicazione e dell’Economia viene rinominato in “Comunicazione pubblicitaria ed istituzionale” a partire dall’a.a. 2007-2008;
- Il CDL specialistico in “Economia e gestione delle reti e dell’innovazione della Facoltà di Scienze della Comunicazione e dell’Economia viene rinominato in “Economia e sistemi complessi” a partire dall’a.a. 2007-2008.

## **Obiettivo 2**

*Ampliamento dell’offerta formativa anche al fine di raggiungere una dimensione ottimale in campo nazionale che ci collochi stabilmente tra gli Atenei di medio-grandi dimensioni*

Ogni nuova iniziativa può essere avviata solo dopo una approfondita analisi di tutti gli elementi endogeni ed esogeni necessari ad assicurarne il successo; specificatamente: una adeguata valutazione della domanda potenziale e dei possibili sbocchi professionali, minori tempi di inserimento lavorativo dei laureati, una accertata disponibilità di autonome risorse, anche finanziarie, per una corretta pianificazione del soddisfacimento dei requisiti minimi quali-quantitativi e delle strutture (non si dovrà infatti indebolire le attività didattiche in essere) e un impegno a compartecipare le spese e gli utili da parte del mondo delle imprese, economico e degli enti locali. In pratica farà da riferimento l’insieme delle indicazioni contenute nel doc7/07-settembre 2007- del CNVSU dal titolo “I requisiti necessari per l’attivazione dei nuovi corsi di studio universitari: percorso verso l’obiettivo dell’accreditamento” e nel DM del 26/07/2007 sulle linee guida per le istituzioni dei corsi di Laurea triennale e magistrale.

Azioni:

- istituzioni di corsi di studio in grado di soddisfare le crescenti esigenze delle imprese del territorio impegnate in un vitale processo di globalizzazione della loro attività. A questo scopo già dal 2006 l’Ateneo ha iniziato un processo di conoscenza-analisi-autovalutazione

dei corsi di studio coinvolgendo nel percorso le parti interessate, così come suggerito dai modelli di autovalutazione della Crui. Questo passo è stato basilare per iniziare la successiva riprogettazione. A seguito dell'autovalutazione si è avuta una valutazione di esperti esterni che hanno dato utili indicazioni per adeguare l'offerta formativa a quanto stabilito dal DM 270/2004 e dalle successive disposizioni contenute nei decreti delle classi del marzo 2007, dalle linee guida del Ministero per i nuovi ordinamenti del 26 luglio 2007 e dal documento 7/07 del CNVSU. Si programmano i seguenti cambiamenti/attivazioni:

- Corso di laurea magistrale in **Informatica** della Facoltà di Scienze MFN a partire dall'a.a. 2008/2009; è un impegno pregresso che sarebbe dovuto essere attivato già dall'a.a. 2007/2008;
- corso di laurea triennale in **Ingegneria Civile** (sede di Modena), fino ad ora riservato agli allievi ufficiali dell'Accademia Militare di Modena in convenzione con il Ministero della Difesa, aperto a tutti i possibili interessati fin dall'a.a. 2007-2008. Tale estensione trova motivazione nelle richieste di queste professionalità provenienti dal mondo delle imprese, in particolare da API, che a questo fine ha concorso finanziariamente alla sua realizzazione. L'impegno finanziario delle imprese è quantificato in 500.000 euro totali suddivisi in cinque anni;
- corso di laurea triennale in **Ingegneria Civile** (sede Repubblica di San Marino), fin dall'a.a. 2007/2008;
- corso di laurea magistrale in **Pedagogia e Scienze Umane** della Facoltà di Scienze della Formazione (sede di Reggio Emilia) con attivazione prevista nel a.a. 2008/2009. Il corso di laurea costituirà la prima laurea magistrale di area educativa dell'Ateneo e, fornirà conoscenze avanzate nelle discipline pedagogiche e nelle scienze umane più rilevanti per le imprese formative, assicurando le relative competenze metodologiche;
- corso di laurea triennale in **Ingegneria Energetica** (sede di Reggio Emilia), con possibile attivazione dall'a.a. 2009-2010, che completa l'offerta formativa modenese e reggiana dell'ingegneria e trova sostegno nella richiesta di soddisfare esigenze che soprattutto nel territorio di Reggio Emilia stanno emergendo prepotentemente. Si fa notare che la Facoltà di Ingegneria di Reggio Emilia, nella ridefinizione della propria azione formativa, contestualmente chiude un corso di laurea triennale in altra classe;
- corso di laurea triennale in **“Relazioni Internazionali (industriali)”** (sede di Reggio Emilia), con attivazione prevista nell'a.a. 2009-2010 per la formazione di figure professionali in grado di accompagnare le PMI reggiane e modenesi nell'ineludibile ed indifferibile processo di internazionalizzazione. L'interesse verso particolari aree geografiche, come i Paesi dell'Est e la Cina, potrebbe delineare anche la direzione del processo di internazionalizzazione di tutto l'Ateneo;
- corso di laurea magistrale, interateneo con l'Università di Bologna (Facoltà di Ingegneria di Modena e Facoltà di Ingegneria e Facoltà di Chimica Industriale di Bologna), in **Ingegneria Ceramica** (sede di Modena e Bologna), con attivazione prevista nell'a.a. 2009-2010, fortemente richiesto dal distretto industriale ceramico di Sassuolo-Scandiano, nonché dal polo della ceramica di Imola e Faenza, che insieme rappresentano l'80% della produzione nazionale del settore, di cui il 60% viene esportato. Tale iniziativa poggia su competenze scientifiche di alto livello presenti nei

due Atenei, nonché nel centro del CNR ISTEK di Faenza, che partecipa a questo progetto. Si fa, inoltre, notare che la Facoltà di Ingegneria di Modena, nella ridefinizione della propria azione formativa, chiude contestualmente un corso di laurea magistrale interfacoltà della stessa classe;

- corso di laurea triennale, interateneo con l'Università di Ferrara, in **Design Industriale** (sede di Modena e Ferrara), con attivazione prevista nell'a.a. 2009-2010, per la preparazione di figure professionali con competenze originali risultanti dal connubio degli studi architettonici e artistici, caratterizzati dalla creatività e dallo studio dei problemi della forma, con quelli tecnici, scientifici e dell'ingegneria. Vi è forte interesse da parte delle imprese del territorio verso una figura professionale caratterizzata dalla capacità di promuovere e sperimentare linee di sviluppo innovative che rispondano alle necessità del mercato e della società contemporanea.

### **Obiettivo 3**

*Migliorare la qualità globale dell'offerta formativa in modo da renderla più appetibile e competitiva*

Azioni:

- mantenere il processo di auto-valutazione dei corsi di studio;
- avvio del processo di certificazione dei corsi di studio, in merito alla qualità così come viene indicato dal documento 7/07 del CNVSU, non appena l'ANVUR avrà definito i criteri di certificazione ed accreditamento.

### 3.2. Il successo degli studenti – Le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi a favore degli studenti

#### **Obiettivo 4**

*Sviluppare le potenzialità e migliorare il rendimento degli studenti, attraverso una conoscenza più approfondita degli stili cognitivi e di apprendimento. Tale conoscenza sarà finalizzata, successivamente, ad una corretta e tempestiva azione di tutorato.*

Azioni:

- potenziare i rapporti con la scuola media superiore mediante una serie di interventi mirati ad una più stretta collaborazione fra docenti delle scuole medie superiori e docenti universitari;
- sviluppare una serie di azioni tendenti a far conoscere meglio l'Ateneo e le sue offerte formative attraverso visite guidate alle Facoltà e colloqui nelle scuole su argomenti specifici;
- al fine di aumentare l'efficacia delle azioni di tutorato è previsto l'avvio di una nuova iniziativa (progetto OSA), articolato come segue: attraverso questionari informatizzati, somministrati agli studenti del IV anno delle Scuole Medie Superiori, vengono identificati gli stili cognitivi e di apprendimento dei singoli studenti; i docenti della classe, sotto la supervisione di docenti universitari, dovranno operare in modo da recuperare eventuali carenze e difficoltà. I dati saranno elaborati dall'Ateneo e saranno una buona base di partenza per conoscere meglio gli studenti in ingresso ed impostare corrette azioni di tutorato e di eventuale sostegno. In questa prima fase si prospetta il coinvolgimento di circa 30 scuole, con aumento del numero negli anni successivi, se a fine 2008 sarà verificato che l'azione dà risultati positivi.

#### **Obiettivo 5**

*Gli studenti in ingresso devono essere già in possesso di significative e maggiori conoscenze utili a facilitare il loro percorso formativo presso l'Ateneo*

Azioni:

- incrementare ulteriormente i rapporti con i docenti delle scuole medie superiori al fine di fare arrivare all'Ateneo (o al mondo produttivo per chi andrà a lavorare) ragazzi con una preparazione maggiore, vengono proposti agli studenti dell'ultimo anno delle scuole medie superiori, e sono già in fase di elaborazione, dei pacchetti formativi telematici tendenti a incrementare la conoscenza della lingua inglese e della informatica (e-learning);
- promuovere l'autovalutazione da parte dello studente della sua preparazione, al fine di stimolarlo a sostenere una prova con docenti dell'Ateneo che gli darà la opportunità di acquisire un attestato ed eventuali crediti formativi (CFU) all'atto della iscrizione all'Ateneo;
- similmente, data l'importanza che la lingua inglese ha nel mondo del lavoro attuale, specialmente nella realtà di medie-piccole imprese in cui insiste il nostro Ateneo, si sosterrà

la conoscenza scritta e parlata della lingua inglese per tutti gli studenti dell'Ateneo, mettendo a disposizione degli studenti un laboratorio linguistico con relativi docenti. Il progetto prevede, per gli studenti che vi parteciperanno e supereranno le prove, il riconoscimento delle conoscenze acquisite nel diploma supplement;

- predisporre corsi di didattica integrativa anche al fine di recuperare i debiti iniziali.

#### **Obiettivo 6**

*Suscitare l'interesse degli studenti per i corsi delle classi tecniche e scientifiche*

Azioni:

- al fine di suscitare e sostenere l'interesse degli studenti per i corsi delle classi tecniche e scientifiche si propone di attuare congiuntamente agli insegnanti delle scuole superiori delle azioni analoghe a quelle già svolte all'interno del Progetto Lauree Scientifiche negli anni scolastici 2005/06 e 2006/07. Queste azioni nascono dalla considerazione che un'elevata percentuale degli studenti mantiene una percezione negativa delle discipline scientifiche. Fra le cause principali si ritiene vi sia il tipo di esperienza delle scienze sperimentali e della matematica che gli studenti fanno in ambito scolastico. In particolare, le modalità di insegnamento lasciano sovente gli studenti in un ruolo passivo e non si ricorre a sufficienza all'attività sperimentale. Le azioni proposte riguardano quindi:
  - Corsi di laboratorio per studenti, intesi come attività che prevedono il coinvolgimento attivo degli studenti;
  - Corsi di formazione ed aggiornamento per insegnanti di materie scientifiche;
  - Esperienze dimostrative e conferenze, visite di studenti ai laboratori universitari. Una serie di azioni di questo tipo sono state effettuate negli anni passati, con esiti positivi, già da questo anno accademico, sul numero delle iscrizioni alle materie scientifiche.
- incrementare la possibilità di stages formativi degli studenti delle scuole medie superiori presso strutture e laboratori universitari potenziando la recettività e rendendo gli scambi più agevoli mediante l'allestimento di un programma informatico che ogni scuola può liberamente consultare ed in base al quale le richieste vengono automaticamente registrate ed allacciate alle offerte che i vari dipartimenti e centri hanno preventivamente comunicato.

#### **Obiettivo 7**

*Sostenere gli studenti in ingresso e migliorare l'apprendimento disciplinare, anche al fine di limitare i cambiamenti di corso e gli abbandoni*

Azioni:

- saranno rese più incisive le azioni di informazione ed assistenza logistica agli studenti neoiscritti, tramite il conferimento a studenti senior di incarichi di supporto agli studenti delle singole facoltà. In accordo con i delegati al tutorato ed i coordinatori didattici, tale

incarico prevede di fornire agli studenti informazioni logistiche e sui servizi alla didattica, informazioni relative alle procedure amministrative, alle opportunità ed iniziative offerte dall'Ateneo e dal territorio relativamente a stages in Italia e all'estero, agli scambi Erasmus, ad attività di appoggio a iniziative didattiche. Tali servizi di Facoltà sono in fase di realizzazione e nell'arco del triennio sarà possibile valutare la loro efficacia dal numero di studenti che avranno usufruito del servizio;

- migliorare l'efficacia della didattica inserendo gli studenti senior ed i dottorandi nei progetti di facoltà tendenti a recuperare carenze formative disciplinari. Tali azioni consistono nel reclutamento di studenti senior e dottorandi, che vengono selezionati mediante bando in fase di pubblicazione, da assegnare ad ogni facoltà e i quali, sotto la guida dei docenti responsabili del tutorato e del coordinatore didattico, saranno prima addestrati alle varie mansioni e poi inseriti nelle attività di sostegno agli studenti, indicate dalle facoltà, per un impegno annuo di 60 o 90 ore.

### **Obiettivo 8**

*Facilitare l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro e garantire loro una formazione e/o riqualificazione permanenti*

#### Azioni:

- prevedere che il numero degli stages presso strutture extrauniversitarie possa e debba essere incrementato. Tale servizio è in fase di riorganizzazione. I contatti con ditte, imprese ed enti del territorio si sta ampliando anche in funzione della costituzione di un ufficio placement e stages in uscita. Tale ufficio è stato costituito questo anno e gli operatori hanno già iniziato a costruire, in modo organico e funzionalmente duttile, una banca dati delle aziende che insistono nel territorio di Modena e Reggio Emilia, e non solo, in modo da potere allacciare in modo quasi automatico domanda ed offerta e tenere continuamente monitorato l'andamento dei flussi. Tale sistema, pur non intaccando la autonomia delle Facoltà in tema di stages per quanto riguarda la parte didattico-scientifica, dovrebbe essere un valido aiuto al reperimento di nuovi contatti e possibilità di stages extrauniversitari. La struttura è stata progettata in modo da potere fare fronte a numerose richieste contemporaneamente tramite un coordinamento continuo fra coordinatori didattici di facoltà e ufficio centrale. Avvalendosi di tale struttura, l'Ateneo può prevedere un incremento considerevole di stages in ambiente extrauniversitario nell'ambito del percorso di studio, e anche per neolaureati, finalizzati questi ultimi all'inserimento nel mondo del lavoro. Questo obiettivo verrà fortemente perseguito dall'Ateneo;
- potenziare il legame tra imprese e Università al fine di accelerare i tempi di inserimento nel mondo del lavoro.

**Obiettivo 9**

*Migliorare i servizi via web, e-learning e agli studenti lavoratori e part-time. Favorire l'inserimento degli studenti disabili.*

**Azioni:**

- migliorare i servizi agli studenti via web, approntando un nuovo sito che sia più amichevole e di più facile consultazione nel quale siano riportate tutte le informazioni relative all'Ateneo, ai corsi di studio e di insegnamento oltre che la carriera dei singoli studenti, consultabile direttamente dagli interessati. Tale sito sarà approntato nel triennio;
- potenziare l'esperienza di e-learning, con particolare riferimento agli studenti lavoratori e part-time;
- fornire agli studenti strumenti di autovalutazione e di implementazione delle loro conoscenze in inglese ed in informatica, nella valutazione successiva da parte di docenti universitari di tali conoscenze e nell'eventuale rilascio di attestati per chi non si iscrive all'Ateneo o di vouchers in crediti formativi per chi si iscrive o è già iscritto ad una facoltà dell'Ateneo;
- allo scopo di rendere possibile l'integrazione dello studente nel contesto dell'ambiente in cui vive, è in atto un accordo tra l'Università e il CUSI (Centro Universitario Sportivo) per stipulare convenzioni fra il CUSI stesso e le strutture sportive delle Province di Modena e Reggio Emilia che già sono attrezzate per far svolgere attività motoria alle persone disabili e quindi offrire agli stessi contemporaneamente la possibilità di integrarsi nell'ambiente sociale e di fruire di un servizio terapeutico. In questo progetto l'Università ha il compito di contribuire economicamente alle spese di inserimento in tali strutture dei propri studenti.

### 3.3. Il programma di sviluppo della ricerca scientifica

#### **Obiettivo 10**

*Configurare il nostro Ateneo come il più grande e strutturato laboratorio di ricerca territoriale, contribuendo in modo positivo e diretto a mantenere competitivo il nostro sistema delle imprese*

Azioni:

- aumentare la percentuale di docenti attivi nella ricerca;
- aumento della dotazione di personale tecnico (pari a sedici unità) e di risorse economiche (pari a circa € 700.000, per ristrutturazione di laboratori, acquisto di strumentazione, sostegno economico all'attività di giovani e promettenti ricercatori, etc.), finalizzandone la destinazione alla promozione delle linee strategiche della ricerca e al cofinanziamento necessario per l'istituzione dei Poli della Competitività (v.oltre). E' la prima volta che l'Ateneo si propone di intervenire sulla ricerca attraverso l'assunzione di personale tecnico. D'altra parte è innegabile che attività di ricerca importanti e competitive richiedono sia ricercatori di valore che tecnici competenti. I compiti, così come le carriere, delle due figure professionali, vanno mantenuti distinti e ben caratterizzati, pur avendo chiaro che le due figure sono complementari e indispensabili per il raggiungimento di risultati significativi;
- impegnare gli organi di gestione dell'Ateneo a recepire proposte di copertura di 5 ruoli, uno per ognuno dei 5 dipartimenti che si sono collocati nella fascia di performance più elevata (Economia Politica, Scienze della Terra, Scienze Biomediche, Scienze e Metodi dell'Ingegneria, Ingegneria dell'Informazione). Questa azione rappresenta l'avvio di una politica che mira ad assegnare risorse premiando i "migliori".
- rendere operativa l'anagrafe della ricerca al fine di valutare sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo la produzione scientifica del docente;
- l'attivazione di un Polo della Competitività per il coordinamento e la leadership della rete regionale della ricerca, in particolare per il rilancio dei distretti industriali che caratterizzano i nostri territori, dall'Hi-Mech con i laboratori Symech, Sup&man e Mectron all'agroindustriale con il laboratorio regionale Cerealab, al ceramico e all'ICT. I "Laboratori Regionali" operano in settori di forte interesse per la Regione Emilia-Romagna, nei quali l'Ateneo si propone quale punto di riferimento per la ricerca e per il trasferimento tecnologico. Tali settori ricadono nell'ambito delle linee strategiche indicate al paragrafo 2.4.2 e riguardano la meccanica avanzata, la mecatronica, le superfici e le nanoscienze, le produzioni agro-alimentari. Le risorse che verranno messe a disposizione rappresentano il cofinanziamento alla realizzazione, nell'ambito della programmazione regionale, di un Polo di Competitività modenese-reggiano. I Poli di Competitività, che si prevede nascano presso le università, rappresentano lo sviluppo della rete regionale ad alta tecnologia, attraverso un investimento nella crescita e integrazione dei laboratori e nel trasferimento tecnologico alle imprese. Fanno parte di una linea regionale di intervento FESR che prevede un investimento, nel periodo 2007-2013, di circa 80 milioni di euro. Il progetto dei Poli di Competitività, che verrà presentato non appena la Regione ne definirà le linee della programmazione, permetterà il rafforzamento delle attività di ricerca dell'Ateneo ed una

maggior valorizzazione dell'area Via Campi/Via Vignolese, che sempre più assume le sembianze di Polo Scientifico e Tecnologico modenese e delle ex Reggiane destinate a divenire il Polo Scientifico e Tecnologico reggiano.

### **Obiettivo 11**

*Individuare precise linee di ricerca strategiche al fine di dare una dimensione internazionale al nostro Ateneo creando veri e propri centri di eccellenza*

Azioni:

- attivazione di centri di competenza (aggregazioni di ricercatori con competenze interdisciplinari e comuni obiettivi di ricerca). Essi favoriscono l'emergere di quelle peculiarità scientifiche intorno alle quali stiamo costruendo le nostre "eccellenze", le nostre distintività. I centri di competenza permettono di creare una massa critica e attraverso la multidisciplinarietà operare nei settori più avanzati e ad alto contenuto tecnologico;
- l'analisi dei piani di sviluppo dei Dipartimenti ha condotto alla individuazione delle seguenti linee strategiche della ricerca per il triennio 2007- 2009:
  - Immigrazione, multiculturalismo, riduzione dei conflitti interetnici e convivenza civile;
  - L'impresa nel quadro macroeconomico: aspetti giuridici ed economico;
  - Medicina molecolare e rigenerativa;
  - Modellistica, simulazione e prototipazione di sistemi meccatronici per l'automotive;
  - Nanoscienze e nanotecnologie;
  - Neuroscienze;
  - Prodotti e processi innovativi nel settore agroalimentare;
  - Tecnologia ICT (information and Communication Technologies) per una società sostenibile.

L'analisi dei piani di sviluppo dei dipartimenti, è avvenuto in base ai seguenti parametri:

a) *Massa critica dei ricercatori coinvolti e interdisciplinarietà.* L'orientamento formato su questo punto è nato dalla discussione su due ipotesi alternative ma non necessariamente esclusive: valorizzare la forte connotazione tematica, ad esempio definendo strategica la linea di un gruppo particolarmente eccellente, oppure valorizzare gli aspetti di interdisciplinarietà e complementarietà delle attività di ricerca svolte nei diversi dipartimenti, ponendo di conseguenza in primo piano il coinvolgimento di un numero ampio di ricercatori. Si è optato per la seconda ipotesi, ritenendo che a livello di Ateneo, la definizione stessa di "strategica" comportasse la partecipazione alla linea di ricerca di un numero di ricercatori comunque più ampio di quello rappresentato dai componenti di un singolo gruppo. Pertanto, la presenza di gruppi di eccellenza nell'ambito di una linea strategica ha rappresentato piuttosto un criterio di selezione fra linee possibili. E' risultato altresì chiaro il principio che la "diluizione" della connotazione tematica non dovesse in ogni caso portare ad aggregazioni artificiali, costruite al solo fine di dimostrare masse critiche nei fatti inesistenti;

b) *Eccellenza dei prodotti della ricerca e capacità di attrazione risorse.* Si è fatto riferimento ai risultati della "Valutazione delle Strutture di Ricerca dell'Università di

Modena e Reggio Emilia” (v. paragrafo precedente), all’analisi “CIVR 2003” e ai dati, in possesso dell’Ufficio Ricerca dell’Ateneo, relativi ai finanziamenti per la ricerca di più recente acquisizione;

c) *Posizionamento in ambito regionale, nazionale e internazionale.* Il parametro tiene conto dei seguenti aspetti: i) originalità della linea di ricerca strategica, sia in termini scientifici, sia in termini di caratterizzazione dell’Ateneo almeno in ambito regionale; ii) competitività, per quanto è enucleabile dall’analisi comparativa fra gli atenei del territorio nazionale riguardo alla capacità di attrazione di risorse economiche e all’eccellenza dei prodotti della ricerca; iii) coerenza della linea strategica con le iniziative di promozione della ricerca e i programmi di finanziamento che prevedibilmente saranno attivati nel triennio 2007-2009 da parte della Regione, del Governo nazionale e dell’Unione Europea; iv) esistenza di consolidate relazioni internazionali da parte dei gruppi di ricerca inseriti nella linea;

d) *Disponibilità di attrezzature e laboratori.* Il parametro è ovviamente applicabile in misura preminente alle linee di ricerca di carattere scientifico-tecnologico; assume particolare rilevanza quando attrezzature e laboratori sono inquadrabili nel contesto della costituzione di piattaforme tecnologiche.

- avvio del Centro di medicina rigenerativa (produzione di cornee e pelle da cellule staminali adulte), che a breve verrà completato e affidato ai ricercatori. Un vero e proprio centro di eccellenza forse unico al mondo, che opera in un settore fortemente innovativo e ad alto valore aggiunto come quello delle biotecnologie, settore nel quale l’Ateneo è competitivo a livello internazionale;
- l’impegno a sviluppare i settori strategici per il Paese, quali quelli delle nanoscienze e delle nanotecnologie, costituendo una unità operativa del CNR distaccata presso il Dipartimento di chimica, così da potenziare oltre la nanofisica, già presente e ben rappresentata dal centro CNR-INFN S3, anche la nanochimica;

## **Obiettivo 12**

*Promuovere e sostenere i corsi e le scuole di dottorato di ricerca in settori strategici*

Azioni:

- Sono istituite presso l’Ateneo 13 Scuole di Dottorato di Ricerca, la cui attività didattica è caratterizzata dall’approccio interdisciplinare ad una tematica. Almeno 7 di esse hanno uno stretto rapporto con le linee strategiche della ricerca delineate al paragrafo 2.4.2. Tale rapporto rappresenta la migliore garanzia che le priorità tematiche sulle quali si vuole investire abbiano una ricaduta diretta sul settore dell’alta formazione. E’ altrettanto prevedibile che le risorse acquisite attraverso il finanziamento di progetti di ricerca presentati da parte di gruppi eccellenti possano essere utilizzate nella forma di borse di studio per dottorandi;
- promuovere e sostenere corsi (scuole) di dottorato che mantengano stretti collegamenti con il mondo delle imprese;

- promuovere accordi bilaterali per scambio di dottorandi;
- aumentare il numero di borse di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno;
- premiare ex-post scuole attrattive di studenti stranieri;
- sostenere i rapporti internazionali tramite scambi e tesi in cootutela;
- utilizzare la valutazione ex-post dei corsi e scuole di dottorato in senso premiante.

### **Obiettivo 13**

*Dare concrete risposte alle richieste provenienti dal territorio, dalle imprese e potenziare il trasferimento tecnologico*

Azioni:

- azioni di partecipazione alla rete dei distretti tecnologici;
- collaborazione con le imprese attraverso la messa a disposizione di servizi avanzati, di strumentazione e competenze nell'ambito di specifici contratti di ricerca;
- assecondare azioni nei territori di Modena e Reggio Emilia per la creazione di vere e proprie cittadelle dell'innovazione;
- potenziamento dell'ufficio ILO (Industrial Liaison Office) e possibile maggior integrazione con Democenter. L'ILO ha il ruolo di dare concreta attuazione a quella che sempre più è indicata come la terza linea di attività delle università, cioè dire, oltre alla didattica e alla ricerca, la valorizzazione dei risultati e il trasferimento di conoscenze e di prodotti della ricerca verso il mondo delle imprese. Le funzioni di ILO e i risultati ottenuti impongono di prevedere interventi volti a stabilizzare e a rafforzare le attività dell'ufficio, nella finalità di dare ad esso continuità e prospettive. Già nella fase iniziale del piano si prevede di dotare ILO di n.1 unità di personale tecnico di categoria D (D1), che andrà computato nel cofinanziamento previsto per l'istituzione dei Poli di Competitività.

### **Obiettivo 14**

*Attrarre risorse destinate alla ricerca*

Azioni:

- l'Ufficio ricerca dell'Ateneo ha svolto e svolge un ruolo essenziale nei processi di acquisizione delle informazioni relative alle iniziative di finanziamento della ricerca, nonché in quelli di compilazione delle richieste e di stesura dei rendiconti. Tale attività è diventata particolarmente rilevante in riferimento alla complessità delle procedure connesse alla presentazione e alla rendicontazione di progetti nell'ambito dei programmi quadro dell'Unione Europea, oltre che di progetti nazionali che prevedono la partecipazione di

ampie reti di gruppi di ricerca e/o industrie. Nel triennio si prevede specificatamente di:

- aumentare supporto amministrativo-gestionale alla ricerca al fine di cogliere tutte le possibili fonti di finanziamento della ricerca nazionale ed internazionale;
  - avviare attività di fund raising;
- 
- incrementare esperienze relative ai progetti con le imprese finanziati dall'Ateneo e dalla Fondazione.
  - migliorare le modalità di rappresentazione dei prodotti della ricerca agli enti finanziatori, tramite I.L.O.

### 3.4 I programmi di internazionalizzazione

#### **Obiettivo 15**

*Sostenere l'internazionalizzazione della ricerca, come elemento in sé qualificante dell'attività di formazione istituzionale dell'Ateneo e come condizione necessaria alla realizzazione di un'offerta di alta formazione a carattere internazionale*

Azioni:

- a sostegno dell'internazionalizzazione della ricerca, parte nel 2007 un primo bando, promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, per progetti di ricerca che coinvolgano uno o più gruppi stranieri. La cifra stanziata sarà importante e consentirà, in prima istanza, l'attivazione di una trentina di progetti. Si tratterà di un cofinanziamento, ma l'Ateneo stesso, a valle del processo di valutazione, si farà carico della quota residua. Saranno progetti a sostegno anche della mobilità indispensabile ad un'attività di ricerca svolta in collaborazione. Al fine di sostenere collaborazioni in atto e di promuoverne di nuove, l'Ateneo ha cofinanziato, nel 2006, un certo numero di azioni, per periodi più o meno lunghi, di mobilità di giovani ricercatori, in ingresso dall'estero ed in uscita verso università straniere. Nel 2007 ne verranno finanziati in numero decisamente superiore, come da richiesta dei gruppi di ricerca che operano nell'Ateneo;
- per quanto riguarda i progetti che si svolgono nell'ambito di accordi governativi, l'Ufficio Rapporti Internazionali e l'Ufficio Ricerca Nazionale ed Internazionale hanno iniziato un'opera di diffusione capillare, anche mediante visite presso i singoli dipartimenti, delle opportunità che si presentano. Si sta riscontrando una crescente attenzione nei confronti di programmi quali il Progetto Vigoni, il Progetto Galileo, le Azioni Integrate Italia-Spagna, i progetti di Cooperazione Interuniversitari Internazionale, oltre che dei progetti presentati nell'ambito del VII Programma Quadro dell'Unione Europea (vedi più sotto). Ancora, l'Ufficio Ricerca seguirà la presentazione di proposte nell'ambito di bandi promossi dal MAE, quali i diversi programmi esecutivi di collaborazione scientifica e tecnologica (Italia-India, Italia-Argentina, Italia-Ungheria, Italia-Sud Africa, Italia-Turchia etc.);
- per l'attività di sostegno ai progetti di cooperazione con i paesi in via di sviluppo, è stata di recente individuata una figura, interna all'Ateneo, istituzionalmente preposta al censimento ed al coordinamento delle molteplici attività che nei diversi settori sono attive, essenzialmente per iniziative individuali. Un tale coordinamento consentirà un più preciso sostegno di queste azioni, una loro promozione, nonché il loro inserimento in reti nazionali delle quali, in ogni caso, l'Università di Modena e Reggio Emilia è già attiva. L'Ateneo aderisce al 'Coordinamento Universitario per la Cooperazione allo Sviluppo', che coordina le attività delle università italiane più sensibili a quest'azione ed i cui rappresentanti si ritrovano periodicamente per coordinare le proprie iniziative.  
Tra queste rientrano anche le azioni volte all'ottenimento di finanziamenti, a livello nazionale, ma soprattutto europeo, con i quali svolgere un'azione comune. Entro il 2008 sarà pienamente operativa una rete di Ateneo all'interno di dipartimenti e facoltà, ed operativo un preciso collegamento con istituzioni locali, così come con associazioni di volontariato, per tradizione molto attive nel territorio modenese e reggiano. E' stato attivato, e verrà ulteriormente promosso, un preciso contatto con gli studenti, tramite il Consiglio degli Studenti, per coinvolgerli in tali iniziative, dal forte contenuto educativo;

- al fine di incrementare il numero di contratti ottenuti in sede internazionale, in particolare europea, è importante sottolineare come sia stato programmato, per il 2007, un incremento di organico del 100% dell'Ufficio Ricerca Nazionale ed Internazionale con una maggiore responsabilizzazione, riconosciuta da una progressione nel ruolo funzionale, di una persona interna all'Ufficio. Da tutto ciò ci si attende, ragionevolmente, un forte sostegno, in termini di progettualità e di gestione di progetti di ricerca non solo nazionali ma, forse soprattutto, internazionali. In particolare, per il triennio di cui si scrive, attenzione specifica sarà rivolta alle diverse azioni del VII Programma Quadro dell'Unione Europea. Nell'ambito dell'Ufficio è stato redatto un 'vademecum' per la gestione amministrativa e l'Ufficio stesso è attivo nell'ambito di un collegamento nazionale che opera a questo riguardo. Personale dell'Ufficio è anche impegnato nell'acquisizione di conoscenze che possano essere di sostegno alla progettualità, per le diverse azioni del Programma Quadro. In tutto ciò molto verrà investito, non solo per il significato del Programma in un contesto internazionale, ma anche per le risorse che è sempre più difficile reperire, in misura adeguata, in nome di progetti a carattere nazionale.

#### **Obiettivo 16**

*Rendere internazionale l'esperienza di studio dei nostri studenti, contribuendo ad un'adeguata apertura mentale degli studenti dell'Ateneo, mediante le diverse opportunità di scambio, in uscita ed in entrata.*

#### Azioni:

- tra i programmi relativi alla formazione si collocano quelli di mobilità studentesca o di docenti, a supporto comunque della formazione, le attività formative congiunte con atenei stranieri, nonché ogni azione volta ad incrementare l'afflusso di studenti stranieri ai corsi dell'Ateneo, in particolare ai corsi di Laurea Magistrale e di Scuola di Dottorato (o di Dottorato);
- nell'ambito della mobilità studentesca si intende promuovere non solo l'azione Erasmus, ma anche altre forme di sostegno a periodi di studio in paesi extra – UE . Si capitalizzano a tal fine collaborazioni scientifiche che università di questi paesi intrattengono con il nostro Ateneo, consentendo perciò di conoscere le situazioni nelle quali gli studenti di Modena e di Reggio Emilia vanno ad inserirsi;
- ad incentivo della mobilità studentesca in uscita verrà anche attuata una decisa azione affinché le Facoltà seguano la linea tracciata da alcune: i) riconoscimento di un certo numero di crediti formativi a studenti che dimostrino un certo livello di conoscenza delle lingue, in particolare della lingua inglese, superiore a quello previsto dal proprio corso di studi, come certificato dal Centro Linguistico d'Ateneo; ii) riconoscimento di un certo numero di crediti formativi allo studente che abbia partecipato ad uno scambio Erasmus, o comunque trascorso un periodo di permanenza all'estero, a fronte del riscontro di averne tratto profitto. Questi riconoscimenti dovranno costituire un forte incentivo per gli studenti e si ritiene così di incrementare numericamente il numero delle azioni, con sicuro ritorno in termini formativi;

- in tale contesto, l'Ufficio Rapporti Internazionali dell'Ateneo ha provveduto alla messa a punto di un regolamento di Ateneo per il riconoscimento dei periodi di studio all'estero, sottolineando l'attenzione a quanto sopra. Nel contempo, ha provveduto a modificare il formulario di Learning Agreement, assicurando allo studente il riconoscimento a priori dei crediti formativi che lo studente in uscita conseguirà; entro il 2008 ne verrà realizzata la piena applicazione presso le diverse facoltà. Dovrà diventare quindi prassi applicativa la non piena coincidenza di contenuti dei corsi di insegnamento, in considerazione del 'valore culturale aggiunto' che deriva allo studente sia da altri contenuti del corso riconosciuto, sia dalla stessa esperienza culturale ed umana;
- la formulazione del Diploma Supplement, che ha positivi effetti sulla mobilità studentesca a livello internazionale, oltre che sull'efficienza della formazione in generale, sarà completata entro il 2008;
- un elemento forte di internazionalizzazione culturale dei nostri studenti, nonché di divulgazione delle competenze scientifiche e didattiche che l'Ateneo offre, è costituito dal flusso di studenti stranieri in mobilità. Un grosso sforzo è stato di recente compiuto dall'Ateneo per offrire agli studenti stranieri in visita a Modena ricettività adeguata, sia quantitativamente che qualitativamente, mediante l'utilizzo di una nuova struttura in cui sono riservati, già dall'anno 2005, 100 posti agli studenti stranieri Erasmus ed un numero ulteriore di posti a studenti e docenti in mobilità per altre azioni;
- al fine di supportare il processo di internazionalizzazione anche nella sede reggiana l'Ateneo ha in locazione una nuova residenza a Reggio Emilia, che sarà adibita ad ospitare studenti stranieri Erasmus a partire dal 2007/2008. I servizi di accoglienza e di sostegno agli studenti in mobilità nel loro percorso di inserimento nelle realtà delle due città, pur partendo da una base soddisfacente, verranno ulteriormente potenziati;
- inoltre, è da sottolineare che studenti stranieri trascorrono periodi di 'lavoro' presso dipartimenti dell'Ateneo, svolgendo parte del loro tirocinio pratico per il conseguimento del titolo di Master;
- il Centro Linguistico d'Ateneo sarà ulteriormente rafforzato nella sua funzione linguistica, ma anche culturale. I corsi di lingua italiana L2, frequentati da un numero crescente di studenti, sono stati compendati dal Progetto Tandem, che affianca uno studente italiano ad uno studente in visita, con scambi di esperienze linguistiche e culturali; i progetti verranno rafforzati nei prossimi anni.

#### **Obiettivo 17**

*Incrementare la presenza di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea dell'Ateneo, soprattutto ai corsi di laurea magistrale; promuovere e sostenere scuole di dottorato a livello internazionale*

#### Azioni:

- partendo da percentuali basse, pur superiori alle medie nazionali, pare ragionevole pensare ad un incremento significativo, a partire dall'anno 2009, di studenti stranieri iscritti a corsi di Laurea Magistrale e di Scuole di Dottorato del nostro Ateneo, per rafforzamento delle

strutture di accoglienza, oltre che della qualità scientifico-didattica. Sono attualmente in atto contatti e accordi preliminari con istituzioni locali, per la definizione di procedure per l'acquisizione e la cogestione di nuovi alloggi per studenti. Tali accordi prevedono la soluzione di problemi logistici che vengono solitamente incontrati sia da studenti dei corsi di Laurea Magistrale che provengono dall'estero che dagli studenti dei corsi di Scuola di Dottorato. Da parte di tali istituzioni, oltre ad un supporto economico e di gestione delle strutture a regime, verrà offerta agli studenti stranieri assistenza in tutte le pratiche che si troveranno ad espletare prima del loro arrivo e durante la loro permanenza;

- da parte di istituzioni locali, comunali, provinciali e regionali, è stato anche manifestato interesse a sostenere una specifica interazione con l'India. E' assai probabile che prospettive si aprano in questo senso pure con la Cina;
- si ritiene che l'offerta di alta formazione all'esterno della realtà nazionale debba essere veicolata anche per tramite di specifici accordi bilaterali di formazione con atenei stranieri, così che si possano attivare più efficienti scambi bidirezionali per iniziative che siano state in qualche modo concordate e che trovino l'esatto corrispondente nelle diverse sedi. Con questa convinzione, si farà riferimento alle numerose collaborazioni esistenti tra il nostro Ateneo ed atenei stranieri;
- per tutte le attività di cui sopra è essenziale il ruolo dell'Ufficio Rapporti Internazionali, con la consapevolezza che il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo passa attraverso l'impegno degli organi accademici, dei docenti e l'efficienza degli uffici coinvolti; qualora risulterà necessario si provvederà ad un incremento dell'organico dell'Ufficio Rapporti Internazionali, subordinatamente, però, ad una riorganizzazione interna della direzione didattica e ricerca, ad una ridefinizione delle funzioni dell'ufficio, alla capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati, ad uno stabile aumento dell'attività lavorativa ordinaria;
- il portale web d'Ateneo sarà, in ogni suo aspetto, consultabile in lingua inglese a partire dalla seconda metà del 2008. La struttura del portale, concepita secondo innovativi criteri informatici, consentirà agile accesso alle attività formative e di ricerca operanti nell'Ateneo e costituirà, evidentemente, un potente mezzo di comunicazione all'esterno di ciò che nell'Ateneo può essere reperito, in ogni settore ed in ogni attività. Particolare enfasi verrà data alle specificità della ricerca e della didattica dell'Ateneo modenese-reggiano, promuovendo anche in questa contingenza uno stretto raccordo con le numerose attività produttive del territorio;
- con riferimento al potenziamento dei servizi telematici a sostegno delle attività nel settore, entro il 2008 sarà attivato il Portale della Mobilità, che faciliterà l'accesso all'offerta dell'Ateneo, così come la conoscenza di opportunità per i nostri giovani ricercatori. Questo riguarderà anche gli studenti di Dottorato di Ricerca. Sarà quindi uno strumento fondamentale per richiamare studenti e giovani ricercatori stranieri alle attività formative e di ricerca dell'Ateneo e, allo stesso tempo, per consentire a studenti e giovani ricercatori dell'Ateneo di cogliere le occasioni che più loro si confanno, nelle università straniere che, sempre più numerose, hanno attivato questo strumento di ricerca/offerta.

### **3.5 Il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità**

#### **Obiettivo 18**

*Migliorare il rapporto studenti/docenti per: Ateneo, Facoltà e Area scientifico-disciplinare*

Azioni:

- la tendenza, negli anni, è verso un avvicinamento alla mediana nazionale anche attraverso più efficaci operazioni di orientamento ed evitando che si superi la numerosità massima in assenza di risorse, tant'è che si è riscontrata una progressiva riduzione delle Facoltà destinatarie di incentivi per incrementare il numero dei docenti. Il confronto della situazione attuale con quella degli altri Atenei evidenzia una possibilità di miglioramento (in termini relativi) molto difficile da conseguire, ma su cui l'Ateneo cerca di concentrarsi.

#### **Obiettivo 19**

*Reclutamento di giovani ricercatori, con particolare riferimento ad aree scientifiche strategiche*

Azioni:

- il reclutamento deve tener conto dei vincoli sul personale di ruolo, quindi del riequilibrio nella composizione dei ruoli stessi.

## **4. CONCLUSIONI**

### **4.1. Precisazioni e vincoli del piano strategico**

Con il completamento di un piano strategico scritto, l'Università dà avvio ad un dinamico processo di cambiamento e di continuo miglioramento delle proprie attività. In particolare, si dovrà porre la attenzione alle relazioni di causa-effetto che legano le azioni pianificate agli obiettivi prefissati; un attento monitoraggio dei risultati ottenuti, inoltre, si renderà indispensabile anche in considerazione delle limitate risorse finanziarie che potranno essere mobilitate.

Il piano strategico non comprende tutto ciò che l'Università vuole fare, ma intende focalizzare l'attenzione su importanti linee strategiche che contribuiranno, tramite la valorizzazione delle nostre peculiarità e delle nostre eccellenze, a generare un beneficio complessivo per tutta la comunità.

### **4.2. Il processo di autovalutazione**

Con l'avvio dell'autovalutazione, l'Ateneo intende instaurare un processo continuativo che permetta il miglioramento delle proprie attività e dei servizi resi. In particolare, l'avvicinarsi di precise autoanalisi e successive azioni correttive dovrà avere come obiettivo l'istituzionalizzazione di un processo, accettato e condiviso da tutti gli attori coinvolti, volto al perseguimento del miglioramento continuo.

### **4.3. Ponderazioni da attribuire ai risultati nelle diverse aree di attività alle quali si riferiscono le linee generali di indirizzo del decreto nr. 362/2007**

Sulla base di quanto espresso nel corso delle analisi dedicate alle varie aree, questa Università assegna alle 5 linee strategiche individuate dal Ministero, i seguenti pesi:

<b>Area strategica</b>	<b>Peso ponderato da applicare ai risultati</b>
<b>A.</b> I corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere	20%
<b>B.</b> I programma di sviluppo della ricerca scientifica	30%
<b>C.</b> Le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti	20%
<b>D.</b> I programmi di internazionalizzazione	20%
<b>E.</b> Il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.	10%



## APPENDICE A: Indicatori di risultato 2007-2009

**Il successo dei nostri studenti - Corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere**

Numero obiettivo	Indicatore <sup>1</sup>
1	Numero di corsi di studio con domanda inferiore alla soglia minima di efficienza (così come definita dal documento nr. 7/2007 del CNVSU)
1	<i>Proporzione di corsi di laurea e di laurea magistrale in regola con i requisiti qualificanti (definiti con decreto del Ministro)</i>
1	<i>Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e laurea magistrale attivato (I SSD di base e caratterizzanti dei Cds sono definiti nei regolamenti didattici degli Atenei)</i>
2	Entità delle risorse finanziarie provenienti dall'esterno a sostegno delle nuove iniziative didattiche
2	Percentuale di corsi di studio interfacoltà o interateneo attivati sul totale
2	Numero di studenti iscritti ai corsi di laurea
2	Numero di studenti iscritti a master e dottorati di ricerca
2	<i>Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in un numero di anni non superiore alla durata normale della stessa, aumentata di un anno (la durata normale è definita tenendo conto di studenti iscritti non a tempo pieno)</i>
3	Percentuale di corsi di studio accreditati sul totale
3	Proporzione di docenti attivi in qualità di relatori di tesi

## Il successo dei nostri studenti - Le azioni di sostegno ed il potenziamento dei servizi a favore degli studenti

Numero obiettivo	Indicatore <sup>1</sup>
4	Proporzione di iscritti all'Ateneo (prima immatricolazione) provenienti dalle scuole che hanno partecipato al progetto OSA rispetto al totale degli immatricolati
4	Confronto tra numero di esami sostenuti, votazione media ed abbandoni al termine del primo e del secondo anno di studio degli studenti partecipanti al progetto OSA rispetto agli studenti che non vi hanno partecipato
5	Proporzione di iscritti all'Ateneo (prima immatricolazione) che si sono sottoposti all'autovalutazione della propria preparazione rispetto al totale degli immatricolati. (L'indicatore riguarda gli studenti iscritti al V° anno delle scuole medie superiori)
6	Proporzione di immatricolati ai corsi di studio delle classi tecniche e scientifiche rispetto al totale degli immatricolati
7	<i>Studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studi avendo acquisito almeno 50 CFU in rapporto agli studenti che si sono immatricolati l'anno prima allo stesso corso</i>
8	Proporzione di laureati che hanno svolto il tirocinio obbligatorio previsto dalla normativa vigente
8	<i>Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi</i>
8	<i>Proporzione di laureati che hanno svolto uno stage post-laurea (entro un anno dal conseguimento del titolo) sul totale dei laureati dello stesso anno (La Metodologia di rilevazione sarà accreditata dall'ANVUR)</i>
8	<i>Proporzione di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dello stesso anno (La Metodologia di rilevazione sarà accreditata dall'ANVUR)</i>
8	<i>Proporzione di Crediti Formativi Universitari acquisiti in apprendimento permanente</i>
9	Proporzione di studenti del primo anno che partecipano a programmi di autovalutazione rispetto al totale degli immatricolati. (L'indicatore riguarda gli studenti iscritti al primo anno di studio)

## Il programma di sviluppo della ricerca scientifica

Numero obiettivo	Indicatore <sup>1</sup>
10	<i>Propensione di personale attivamente impegnato nella ricerca (definito come i professori di ruolo e di ricercatori di ruolo che hanno avuto giudizio positivo su PRIN, FAR e FIRB)</i>
10	<i>Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore (di ruolo ovvero di cui all'art.1, comma 14, della legge 4 novembre 2005, n. 230)</i>
11	<i>Proporzione di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni</i>
12	Risorse finanziarie assegnate alle scuole di dottorato
12	<i>Numero medio di borse per corso di dottorato di ricerca</i>
12	<i>Proporzione di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno, nei tre cicli di dottorato del triennio di riferimento</i>
13	Numero di brevetti registrati relativi alle aree strategiche di ricerca
13	Numero di spin-off attivati nelle aree strategiche di ricerca
14	Contributi per l'acquisto attrezzature scientifiche
14	Fondi di ricerca acquisiti

## I programmi di internazionalizzazione

Numero obiettivo	Indicatore <sup>1</sup>
15	Unità di personale in organico all'Ufficio Rapporti Internazionali e all'Ufficio Ricerca Nazionale ed Internazionale (in servizio nell'anno di riferimento)
15	Entità dei fondi annui stanziati dall'Ateneo e da istituzioni ed imprese locali per azioni di sostegno ad attività di formazione e ricerca a carattere internazionale
15	<i>Entità dei contratti/convenzioni acquisiti da agenzie e enti, esteri e internazionali</i>
16	Numero di corsi di insegnamento tenuti in lingua inglese (nell'a.a. di riferimento)
16	<i>Proporzione del numero di studenti iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)</i>
17	Entità dei fondi stanziati dall'Ateneo e da istituzioni ed imprese locali per attivazione e gestione di alloggi e mense per studenti stranieri
17	<i>Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale</i>
17	<i>Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato</i>

**Il Fabbisogno del personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità**

Numero obiettivo	Indicatore <sup>1</sup>
18	<i>Proporzione dei costi del personale (di ruolo e non) rispetto alle entrate di bilancio</i>
18	<i>Proporzione dei punti organico utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo</i>
18	<i>Proporzione di punti organico destinati a facoltà con un rapporto studenti/docenti di ruolo superiore rispetto alla mediana nazionale (rilevata dai quadri informativi del Ministero)</i>
18	Proporzione dei punti organico utilizzati per l'assunzione di personale tecnico amministrativo rispetto ai punti organico complessivamente utilizzati.
19	<i>Proporzione dei punti organico utilizzati per l'assunzione di nuovi ricercatori</i>

<sup>1</sup> In corsivo gli indicatori previsti dal Ministero per la valutazione.