



## **PIANO STRATEGICO 2020-2022**

Approvato con delibera n. CDA/28-11-2019/474 del Consiglio di Amministrazione del 28 novembre 2019, con il parere del Senato Accademico reso nella seduta del 26 novembre 2019 e integrato con delibera n. CDA/30-01-2020/1 del Consiglio di Amministrazione del 30 gennaio 2020, con il parere del Senato Accademico reso nella seduta del 28 gennaio 2020



## INDICE

1	INTRODUZIONE DEL RETTORE .....	7
1.1	LA VISIONE E LA MISSIONE .....	10
2	PREMESSA .....	13
2.1	DAL PIANO STRATEGICO 2019-2021 AL PIANO STRATEGICO 2020-2022 .....	13
2.2	LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2019-2021 AI SENSI DEL D.M.989 DEL 25 OTTOBRE 2019 ..	18
2.3	IL PROCESSO DI REDAZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO .....	18
3	L'UNIVERSITÀ DI PARMA OGGI, I RISULTATI CONSEGUITI E L'ANALISI DEL CONTESTO .....	21
3.1	LA DIDATTICA .....	22
3.2	LA RICERCA .....	28
3.3	LA TERZA MISSIONE .....	31
3.4	INTERNAZIONALIZZAZIONE .....	36
3.5	GLI ASSI STRATEGICI DI FONDO E I PROGETTI TRASVERSALI.....	40
3.5.1	LA CENTRALITÀ DEL CAPITALE UMANO.....	40
3.5.2	LO SVILUPPO SOSTENIBILE NELL'UNIVERSITÀ DI PARMA.....	43
3.5.3	LA COLLABORAZIONE E L'INTEGRAZIONE TERRITORIALE .....	45
3.5.4	I "PROGETTI "TRASVERSALI" .....	48
3.6	ANALISI DEL CONTESTO.....	50
4	GLI AMBITI STRATEGICI DI ATENEO .....	61
4.1	DIDATTICA – QUALITÀ DELLA FORMAZIONE E DELL'AZIONE DIDATTICA E CENTRALITÀ DELLO STUDENTE .....	62
4.2	RICERCA – UN PONTE VERSO L'INNOVAZIONE .....	76
4.3	TERZA MISSIONE – ATENEO E SOCIETÀ .....	84
4.4	INTERNAZIONALIZZAZIONE – INCONTRO AL MONDO.....	98
5	AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI .....	106
5.1	SVILUPPO SOSTENIBILE .....	106
5.2	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ .....	114
5.3	EFFICIENZA ED EFFICACIA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA.....	119
5.4	PERSONALE .....	122
5.5	STRATEGIE DI COMUNICAZIONE .....	126



5.6 SPAZI E INFRASTRUTTURE .....	129
5.7 SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI .....	132
5.8 TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE E PARI OPPORTUNITÀ.....	138
6 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA.....	142
7 DOCUMENTI DI RIFERIMENTO .....	146
8 Allegati 1 .....	148

## INDICE DELLE TABELLE

Tabella 2 - Cronoprogramma attività .....	20
Tabella 3 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D1 dell'Ambito Didattica .....	64
Tabella 4 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D1 dell'Ambito Didattica .....	65
Tabella 5 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D2 dell'Ambito Didattica .....	68
Tabella 6 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D2 dell'Ambito Didattica .....	69
Tabella 7 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D3 dell'Ambito Didattica .....	71
Tabella 8 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D3 dell'Ambito Didattica .....	72
Tabella 9 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D4 dell'Ambito Didattica .....	75
Tabella 10 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D4 dell'Ambito Didattica .....	75
Tabella 11 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R1 dell'Ambito Ricerca .....	77
Tabella 12 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R1 dell'Ambito Ricerca .....	78
Tabella 13 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R2 dell'Ambito Ricerca .....	79
Tabella 14 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R2 dell'Ambito Ricerca .....	79
Tabella 15 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R3 dell'Ambito Ricerca .....	80
Tabella 16 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R3 dell'Ambito Ricerca .....	81
Tabella 17 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R4 dell'Ambito Ricerca .....	83
Tabella 18 - indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R4 dell'Ambito Ricerca .....	84



Tabella 19 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM1 dell'Ambito Terza missione.....	88
Tabella 20 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM1 dell'Ambito Terza missione.....	89
Tabella 21 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM2 dell'Ambito Terza missione.....	91
Tabella 22 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM2 dell'Ambito Terza missione.....	91
Tabella 23 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM3 dell'Ambito Terza missione.....	96
Tabella 24 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM4 dell'Ambito Terza missione.....	98
Tabella 25 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico INT1 dell'Ambito Internazionalizzazione .....	101
Tabella 26 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico INT1 dell'Ambito Internazionalizzazione .....	102
Tabella 27 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico INT2 dell'Ambito Internazionalizzazione .....	104
Tabella 28 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico INT2 dell'Ambito Internazionalizzazione .....	105
Tabella 29 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico SO2 dell'Area strategica trasversale Sostenibilità (*SDG, Sustainable Development Goals Agenda 2030 ONU) .....	113
Tabella 30 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico SO1 dell'Area strategica trasversale Sostenibilità (*SDG, Sustainable Development Goals Agenda 2030 ONU) .....	114
Tabella 31 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AQ1 consolidamento dei processi di AQ nella didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione .....	118
Tabella 32 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AQ1 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Assicurazione della qualità.....	119
Tabella 33 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM1 miglioramento e innovazione dei processi amministrativi .....	121
Tabella 34 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM1 individuato nell'Area di intervento strategica Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.....	121
Tabella 35 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM2 monitoraggio dei risultati strategici e potenziamento delle indagini di rilevazione della soddisfazione degli utenti .....	122
Tabella 36 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM3 valorizzazione delle risorse umane – componente personale tecnico-amministrativo .....	124
Tabella 37 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM3 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Personale .....	125



Tabella 38 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM4 performance e organizzazione interna .....	125
Tabella 39 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM4 individuati nell'Area di intervento strategica trasversale Personale .....	126
Tabella 40 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM5 potenziamento della visibilità istituzionale di ateneo – sviluppo della comunicazione per il miglioramento dell'attrattività, accoglienza, ascolto e dialogo con i diversi stakeholder e con il territorio.....	128
Tabella 41 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM5 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Strategie di comunicazione.....	129
Tabella 42 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM6 favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno.....	131
Tabella 43 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM6 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Spazi e infrastrutture .....	131
Tabella 44 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM7 integrare le tecnologie digitali nei processi di Ateneo .....	135
Tabella 45 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM7 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Sviluppo dei sistemi informativi.....	136
Tabella 46 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM8 migliorare l'esperienza utente di servizi digitali .....	137
Tabella 47 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM8 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Sviluppo dei sistemi informativi.....	137
Tabella 48 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM9 assicurare la sicurezza di informazioni, infrastruttura e applicazioni.....	138
Tabella 49 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM9 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Sviluppo dei sistemi informativi.....	138
Tabella 50 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico RPCT1 diffusione della cultura della legalità e della trasparenza .....	140

## INDICE FIGURE

Figura 1 - Interazione tra Ambiti strategici e Aree di intervento strategiche trasversali.....	9
Figura 2 – Aspetti salienti e principali innovazioni dell'attuale pianificazione .....	17
Figura 3 – Posizionamento dell'Ateneo nei principali Ranking nazionali e internazionali.....	22
Figura 4 - Analisi SWOT per l'Ateneo .....	60
Figura 5 - Sostenibilità economica del Piano Strategico .....	143



**UNIVERSITÀ  
DI PARMA**



## 1 INTRODUZIONE DEL RETTORE

Per il nostro Ateneo è doveroso continuare a interrogarsi sul proprio ruolo e sulle proprie funzioni, in un contesto culturale, sociale ed economico in rapido mutamento. Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una profonda e, per molti versi, imprevedibile trasformazione del sistema socio-economico e da una maggiore trasversalità di tutte le discipline, che suggerisce di rivisitare il ruolo e la stessa missione delle istituzioni universitarie. Le Università hanno l'opportunità di svolgere un ruolo fondamentale, in sinergia con il sistema economico e con gli enti pubblici, le aziende private e le istituzioni che hanno responsabilità di governo per contribuire allo sviluppo e alla competitività del Territorio e dell'intero Paese.

Nel contesto appena delineato, l'Università di Parma nel corso del 2019 ha saputo conseguire un importantissimo risultato: l'ottima valutazione del proprio sistema di Assicurazione della Qualità da parte dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), sia in termini di coerenza delle politiche e delle strategie di Ateneo rispetto agli assetti organizzativi che orientano i processi formativi, della ricerca, della terza missione e dell'internazionalizzazione, sia di coinvolgimento degli studenti nei processi decisionali dell'Ateneo e di adeguatezza dei servizi loro dedicati. La lusinghiera valutazione espressa dall'ANVUR a seguito della visita effettuata dalla Commissione di Esperti Valutatori nel mese di aprile 2019, deve costituire lo stimolo per proseguire con rinnovato impegno sulla strada tracciata nel corso degli anni, nella certezza di avere efficacemente intrapreso un percorso vincente per la concreta realizzazione della nostra missione istituzionale e nella consapevolezza delle responsabilità che il nostro lavoro comporta. In questo senso, le limitate criticità riscontrate dall'Agenzia di Valutazione sono state oggetto di attenta riflessione, portando all'individuazione delle azioni migliorative che già in questa pianificazione sono indicate, a seconda degli ambiti, nei rispettivi capitoli.

La redazione del Piano Strategico 2020-2022 ha reso necessario un percorso di riflessione e affinamento che ci consegna, in aggiornamento del precedente, un documento nel quale sono efficacemente delineate le priorità strategiche dei prossimi anni, riassunte nelle sintetiche espressioni della *Missione* e della *Visione*.

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

In continuità con il precedente Piano, le linee strategiche illustrate in questo documento continuano a delineare un progetto ambizioso per il nostro Ateneo, al servizio del sistema scientifico nazionale e internazionale, del Territorio e del Paese; un progetto che per essere realizzato richiede la piena partecipazione, l'impegno e il convinto contributo di tutta la nostra comunità accademica. Siamo



certi che saremo all'altezza della nostra tradizione e delle aspettative che gli studenti, le famiglie, i nostri partner nazionali e internazionali e il sistema socio-economico ripongono nel nostro Ateneo.

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

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

L'essere una Università multidisciplinare è un punto di forza dell'Università di Parma, per una proficua azione collettiva sui piani della didattica, della ricerca e della terza missione. Tutte le competenze presenti nell'Ateneo di Parma devono essere valorizzate perché solo riconoscendone la valenza e mettendole a sistema possiamo sfruttarne appieno le straordinarie potenzialità sia sul piano interno sia su quello esterno.

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

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

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

Nelle pagine che seguono, partendo da queste idee-guida, sono delineati i tratti distintivi del Piano Strategico 2020-2022, che si propone di procedere nel perseguimento degli obiettivi strategici



individuati per il triennio 2019-2021 con il dovuto adeguamento rispetto a quanto avvenuto nel corso del 2019.

Particolare attenzione è stata rivolta al tema dello sviluppo sostenibile, quale obiettivo fondamentale e trasversale di Ateneo, perseguibile attraverso l'adozione di opportune politiche e pratiche operative che possono rappresentare non solo una necessità, ma anche un'opportunità di crescita e innovazione negli ambiti in cui l'Università svolge le proprie funzioni. A fronte di questa riconosciuta valenza del concetto di sviluppo sostenibile dell'Ateneo, nella attuale pianificazione si è ritenuto di inserire il tema quale Area di intervento strategico trasversale, individuando, per esso, specifici obiettivi misurabili tramite indicatori, target e relative responsabilità, pur nella consapevolezza che solo con un deciso cambiamento culturale realizzabile con l'apporto di tutte le componenti dell'Ateneo si potrà adeguatamente affrontare questa sfida. E proprio per favorire tale cambiamento e un quanto più vasto possibile coinvolgimento delle persone, l'Ateneo sarà parallelamente impegnato in una serie di iniziative comunicative mirate e capillari.

Per un'adeguata interpretazione del documento, infine, è opportuno precisare che si tratta di uno sviluppo suddiviso per Ambiti strategici solo per comodità espositiva, in quanto risultano evidenti le connessioni di interdipendenza e complementarità che avvengono a sistema ciascuno degli argomenti trattati con tutti gli altri.



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



## 1.1 LA VISIONE E LA MISSIONE

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

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

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

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

### La nostra visione

L'Università di Parma è un luogo privilegiato di alta formazione e di progresso della conoscenza e ha l'obiettivo di concorrere allo sviluppo della Società attraverso la promozione culturale e civile delle persone e l'elaborazione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della solidarietà internazionale e della salvaguardia dell'ambiente<sup>2</sup>.

L'Ateneo di Parma è un Ateneo pubblico, multidisciplinare e a vocazione internazionale, focalizzato su aree qualitativamente rilevanti per l'attrattività e la sostenibilità della loro offerta formativa. L'Università presta particolare attenzione ai servizi agli studenti, all'ingresso nel mondo del lavoro dei propri laureati, ai temi dello sviluppo sostenibile<sup>3</sup>.

---

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

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

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



Tali fini sono perseguiti attraverso **un’attività didattica** ampia e in grado di promuovere la cultura, il sapere scientifico e l’acquisizione di nuove competenze; attenta a promuovere l’**internazionalizzazione**, attraverso una accresciuta penetrazione nelle reti internazionali della ricerca e della formazione superiore; **un’attività di ricerca** in grado di contribuire al progresso delle conoscenze e svolta in un ambiente permeato dalla tensione all’innovazione; un costante dialogo con la Società, partner prioritario per lo sviluppo economico-sociale che si realizza in virtù del trasferimento delle conoscenze all’esterno dell’ambito universitario (**terza missione**).

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

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

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

In tale ottica, quindi, l’Università di Parma promuove l’assicurazione e l’incremento della qualità in tutti gli ambiti di attività attraverso i quali attua e sviluppa la propria missione. Per questo l’Ateneo

---

<sup>4</sup> <https://www.unipr.it/node/9894>



ha predisposto un Sistema di gestione dell'assicurazione della qualità della didattica<sup>5</sup> e un Sistema di gestione dell'assicurazione della qualità della ricerca e terza missione<sup>6</sup>, ispirati alle migliori pratiche a livello nazionale ed internazionale, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi formativi, delle attività di ricerca scientifica e terza missione, nonché della gestione delle risorse.

L'Università di Parma, tenuto conto dell'alto valore culturale, umano, etico e scientifico del tema della **sostenibilità**, come espresso nello Statuto (art.1, comma 9), è consapevole del rilevante contributo che il mondo universitario deve fornire ad uno sviluppo sostenibile della Società e, pertanto, nel Piano Strategico 2020-2022, intende proseguire, consolidare e rafforzare quanto già avviato nelle precedenti programmazioni. Il rinnovato impegno dell'Università di Parma nelle aree trasversali della sostenibilità ambientale, sociale ed economica si concreta oltremodo nella redazione del presente Piano Strategico, che per la prima volta integra al suo interno azioni ed obiettivi per lo sviluppo sostenibile.

---

<sup>5</sup> <https://www.unipr.it/node/17458>

<sup>6</sup> [https://www.unipr.it/www.unipr.it/AQ/architetturaAQ/documenti\\_ricerca](https://www.unipr.it/www.unipr.it/AQ/architetturaAQ/documenti_ricerca)



## 2 PREMESSA

Nel seguente paragrafo si vuole dare evidenza del percorso che ha portato alla stesura di questa pianificazione, la seconda per l'attuale mandato rettorale, che, in una logica di scorrimento e di programmazione a medio-lungo termine, vede strutturarsi un percorso, sia in termini di modalità di lavoro sia di processo, dove sempre più in modo definito si collocano i diversi attori e le diverse fasi.

### 2.1 DAL PIANO STRATEGICO 2019-2021 AL PIANO STRATEGICO 2020-2022

Il presente Piano Strategico 2020-2022 si pone a scorrimento del Piano per il precedente triennio 2019-2021<sup>7</sup>, primo atto programmatorio dell'attuale mandato rettorale e che ha visto la conclusione della programmazione triennale 2016-2018<sup>8</sup>.

Nelle more dell'emanazione del Decreto Ministeriale per la Programmazione 2019-2021, l'attuale pianificazione si muove in coerenza alla missione, alla visione, agli obiettivi già definiti per ciascun Ambito strategico e ciascuna Area di intervento strategico trasversale precedentemente individuati, seppur con un dovuto aggiornamento e programmazione futura.

L'Ateneo, oggetto di recente visita di accreditamento da parte dell'ANVUR, ha dimostrato di aver adottato "un Piano Strategico triennale capace di convertire le idee e le aspirazioni in obiettivi concreti, fattibili e sostenibili, da cui emerge chiaramente la visione della qualità di Ateneo" (cfr. Rapporto ANVUR approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 244 del 09/10/2019).

Grande apprezzamento da parte dell'Agenzia di Valutazione anche per il processo di pianificazione, ritenuto funzionale a declinare azioni coerenti con gli obiettivi strategici, in modo maturo e competente.

L'Ateneo, consapevole che il giudizio molto positivo da parte di ANVUR è solo il punto di partenza per proseguire sulla strada del miglioramento, pianifica il prossimo triennio con forte senso di responsabilità e doveroso impegno.

Per l'attuale ciclo di pianificazione strategica, infatti, l'Ateneo ha proseguito e rafforzato il percorso avviato in un'ottica di sempre maggiore integrazione, razionalizzazione e semplificazione, nonché valutazione dei risultati conseguiti, effettuando all'uopo un'ulteriore analisi critica e autovalutativa.

La Commissione Pianificazione, Performance e Qualità<sup>9</sup> ha effettuato una riflessione sulla dettagliata analisi SWOT del Piano Strategico 2019-2021 per evidenziare, alla luce dei risultati conseguiti e di quanto intercorso sia a livello locale che nazionale nell'annualità 2019, le possibili variazioni ai punti di forza e di debolezza, alle opportunità e minacce a suo tempo individuate.

---

<sup>7</sup> <https://www.unipr.it/node/23187>

<sup>8</sup> [https://www.unipr.it/sites/default/files/albo\\_pretorio/allegati/22-12-2016/pro3\\_2016\\_2018\\_20\\_12\\_-\\_complessiva.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/22-12-2016/pro3_2016_2018_20_12_-_complessiva.pdf)

<sup>9</sup> <https://www.unipr.it/node/20160>



Lo sviluppo del documento da parte di Rettore, Prorettori e Dirigenti, ciascuno per le proprie competenze e responsabilità, continua ad essere finalizzato ad un riscontro oggettivo, già in fase di pianificazione strategica, dei legami concettuali e operativi tra pianificazione strategica e gestionale.

Nel documento triennale, a scorrimento della precedente pianificazione, si è ritenuto di evidenziare gli aspetti peculiari dell'attuale pianificazione a fronte dei risultati conseguiti e di quanto intercorso, riportando gli obiettivi pluriennali che sono in essere per l'attuale ciclo e quelli di nuova introduzione.

Le azioni e gli obiettivi conclusi nel 2019, gli indicatori non riproposti e l'evidenza degli obiettivi rimodulati o confluiti in altri, sono riportati in allegato al presente Piano (Allegato 2).

A seguito di quanto sopra la sequenzialità delle codifiche è in alcuni casi interrotta laddove azioni, obiettivi e indicatori siano stati rimodulati, conclusi, non riproposti o confluiti in altri obiettivi.

Conducono la narrazione logici richiami ai contenuti già espressi nel documento e nel contempo viene dato spazio a tematiche che trovano oggi nel Piano una collocazione maggiormente strutturata.

L'amministrazione ha risposto al deciso *input* del Rettore di dare una concretezza misurabile alle azioni poste in essere presso l'Ateneo in tema di sostenibilità. Pertanto la sostenibilità, che ha da tempo contraddistinto la visione dell'Ateneo, è ora stata definita con azioni mirate azioni misurabili attraverso indicatori e relativi target. Nasce così l'Area di intervento strategica trasversale "Sviluppo sostenibile" (cfr. paragrafo 5.1), che vedrà impegnati diversi attori, sia politici che gestionali, nel perseguimento di obiettivi che l'Ateneo riconosce quali sfide e opportunità.

Un altro tema a cui l'Ateneo presta rinnovata attenzione è quello delle pari opportunità e delle azioni positive che, grazie anche ad un lavoro in sinergia con il Comitato Unico di Garanzia di Ateneo<sup>10</sup> (CUG), si evidenzia costantemente nel presente documento, per trovare la sua collocazione in termini di operatività nel Piano Integrato di Ateneo, al quale sarà allegato, in risposta alla recente Direttiva 2/2019 recante "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle PA", il Piano di Azioni Positive.

Consapevoli della vocazione internazionale dell'Ateneo che da tempo prevede quale Ambito strategico l'Internazionalizzazione, con una pluralità di importanti iniziative e riscontri, si ritiene imprescindibile procedere, con decisione, nella direzione di un rafforzamento delle competenze linguistiche dei docenti, degli studenti e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Pertanto, le azioni dell'Ambito dell'Internazionalizzazione vedono il loro nodo cruciale nel conseguimento di un ulteriore obiettivo di principale valenza strategica: la costituzione di un Polo Linguistico per l'accrescimento delle competenze sia interne che in entrata ed in uscita, al fine di

---

<sup>10</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/altri-organi-centrali/comitato-unico-di-garanzia>



incrementare ulteriormente l'attrattività dell'Ateneo (cfr. Paragrafo 4.4 Internazionalizzazione – Incontro al mondo).

Un altro importante aspetto da evidenziare nell'attuale programmazione è l'accuratezza con cui sono stati individuati indicatori e target, che avvalorata la solidità della pianificazione.

L'“*Approfondimento sugli indicatori strategici Piano Strategico 2019-2021*” elaborato dalla U.O. Controllo di Gestione e valutato dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità nelle riunioni del 12 e 27 giugno 2019, è stato presentato agli Organi di Governo nel mese di luglio e ha consentito di pervenire all'approvazione<sup>11</sup> dei valori iniziali e alla rimodulazione di alcuni target.

Nel presente documento sono pertanto esposti i valori che costituiscono il riferimento iniziale per il raggiungimento dei target indicati e che, a seguito del consolidamento dei dati, hanno reso necessaria la suddetta rimodulazione dei target 2019.

È evidente, inoltre, il legame codificato, nelle diverse annualità, degli obiettivi che richiedono uno sforzo pluriennale.

Di seguito è riportata una sintesi per focalizzare l'attenzione sugli aspetti migliorativi e di nuova introduzione della presente pianificazione:

<p>“Dal Piano strategico 2019-2021 al Piano strategico 2020-2022”</p> <p>Paragrafo 2.1</p>	<p>È stato inserito un paragrafo di raccordo tra la vecchia pianificazione e quella attuale, che sintetizza il percorso e le principali innovazioni, in costante attenzione ai processi di assicurazione della qualità e seguendo quanto apprezzato da ANVUR anche in merito alla chiarezza espositiva dei documenti istituzionali.</p>
<p>Programmazione triennale ministeriale e relativi indicatori</p> <p>Paragrafo 2.2</p>	<p>È stato considerato, nel testo, il riferimento al D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019 recante “Linee generali d’indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”.</p> <p>Gli indicatori ministeriali sono stati opportunamente inseriti, al fine siano perseguite con attenzione le azioni relative e necessarie affinché i medesimi indicatori siano costantemente monitorati.</p>

<sup>11</sup> Delibera CDA/24-07-2019/34

[https://www.unipr.it/sites/default/files/albo\\_pretorio/allegati/18-10-2019/verbale\\_cda\\_24\\_luglio\\_2019\\_per\\_trasparenza\\_0.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/18-10-2019/verbale_cda_24_luglio_2019_per_trasparenza_0.pdf)



<p>Il processo di redazione e comunicazione del Piano Paragrafo 2.3</p>	<p>È stato illustrato il processo di redazione e comunicazione del Piano con un cronoprogramma che prevede la Giornata del Riesame Generale il 12 febbraio e l'approvazione dei Piani Strategici dipartimentali entro marzo 2019.</p> <p>Nel Sistema di misurazione e valutazione della Performance viene evidenziato il supporto della U.O. Controllo di Gestione per favorire l'individuazione di indicatori e target riferiti alla realtà dipartimentale, al fine della stesura del Piano Strategico dipartimentale.</p>
<p>Risultati conseguiti e analisi del contesto Capitolo 3</p>	<p>Sono stati illustrati i risultati conseguiti nei quattro Ambiti Strategici: Didattica, Ricerca, Terza missione e Internazionalizzazione, a seguito del precedente Piano 2019-2021.</p> <p>È stata aggiornata l'analisi SWOT con punti di forza e debolezza, vincoli e minacce del contesto in cui l'Ateneo si trova ad operare.</p>
<p>Assi strategici di fondo e progetti trasversali Paragrafo 3.5</p>	<p>Sono confermati gli assi strategici di fondo: Centralità del capitale umano e la collaborazione e l'integrazione territoriale. A questi si aggiunge in modo chiaro e definito il tema della sostenibilità.</p> <p>Viene illustrato un aggiornamento sul Progetto Food, quale progetto trasversale di Ateneo.</p>
<p>Lo sviluppo sostenibile nell'Università di Parma</p>	<p>Il tema della sostenibilità è stato elevato a dimensione trasversale in tutti gli Ambiti Strategici e ha assunto la connotazione di Area di intervento strategica trasversale con specifici obiettivi, indicatori, target e responsabilità per il triennio.</p>
<p>Ambiti strategici: pianificazione triennale con obiettivi indicatori e target Capitolo 4</p>	<p>Nel capitolo sono individuati obiettivi, indicatori e target per il triennio per gli Ambiti Didattica, Ricerca, Terza missione e Internazionalizzazione, come prosecuzione di quanto previsto nel precedente Piano, ma con il dovuto adeguamento rispetto a quanto avvenuto nel 2019.</p>



<p>Aree di intervento strategiche trasversali Capitolo 5</p>	<p>Sono confermate le Aree: Assicurazione della qualità, Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, Personale, Strategie di comunicazione, Spazi e infrastrutture, Sviluppo dei sistemi informativi, Trasparenza e anticorruzione.</p> <p>É aggiunta una ulteriore Area di intervento "Sviluppo sostenibile", al fine di dare sempre maggiore strutturazione ad un obiettivo considerato prioritario nella strategia dell'Ateneo.</p> <p>É stato inserito un obiettivo strategico per la customer satisfaction al fine di strutturare maggiormente il processo e procedere a nuove iniziative di rilevazione della soddisfazione degli utenti per specifici ambiti che possono presentare criticità.</p>
<p>Obiettivi – indicatori – target</p>	<p>È stato rafforzato il legame della filiera obiettivi-indicatori con quella della programmazione del ciclo precedente, al fine di rendere evidente la continuità o discontinuità dei medesimi obiettivi sulle diverse annualità, potendo così evidenziare gli obiettivi pluriennali.</p> <p>Sono stati inseriti i valori iniziali degli indicatori, con dati consolidati</p>
<p>Promozione delle pari opportunità</p>	<p>É stata recepita tempestivamente la Direttiva n. 2/2019 in tema di "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche".</p> <p>Nel documento vengono illustrati i principi e i principali obiettivi da conseguire, rinviando al Piano Integrato per gli obiettivi operativi, documento al quale sarà allegato anche il Piano Azioni Positive.</p>

Figura 2 – Aspetti salienti e principali innovazioni dell'attuale pianificazione



## 2.2 LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2019-2021 AI SENSI DEL D.M. 989 DEL 25 OTTOBRE 2019

Nel momento della stesura del presente documento è pervenuta comunicazione della registrazione del D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019 recante “Linee generali d’indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”.

In attesa della pubblicazione del suddetto decreto, l’Ateneo ha provveduto a inserire nell’attuale pianificazione gli indicatori ministeriali previsti per Didattica, Ricerca e Trasferimento Tecnologico, Servizi agli studenti e Internazionalizzazione, rilevanti per la distribuzione della quota premiale dell’FFO (Valorizzazione dell’autonomia responsabile), facendo propri gli indirizzi ministeriali e al fine di assicurarne il costante monitoraggio in termini di performance.

Stante l’approvazione del Piano Strategico nel mese di novembre da parte degli Organi di Governo, la progettualità ministeriale sarà affrontata nei tempi definiti dal Ministero e costituirà, una volta approvata dagli Organi, parte integrante della presente pianificazione, anche in considerazione del fatto che la stessa è da intendersi in coerenza con gli indirizzi ministeriali.

## 2.3 IL PROCESSO DI REDAZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO

La redazione del presente documento ha seguito un processo, coerentemente rispetto a quanto precedentemente avvenuto, con la partecipazione di molti attori, coinvolti dal Rettore, al fine di valorizzare le competenze, far emergere e sviluppare le potenzialità di tutte le strutture dell’Ateneo.

Il processo di redazione e comunicazione del Piano Strategico si evidenzia ulteriormente strutturato, con il consolidamento di alcuni passaggi e aspetti fondamentali.

La concreta sinergia fra componente accademica e componente gestionale, il coinvolgimento delle strutture dipartimentali e degli studenti, del Presidio della Qualità di Ateneo<sup>12</sup> e del Nucleo di Valutazione<sup>13</sup>, il rafforzamento del cruscotto direzionale come strumento di monitoraggio degli indicatori, si realizzano nelle attività della Commissione Pianificazione Performance e Qualità<sup>14</sup>, istituita dal Rettore con DRD. n. 249/2018 del 5 febbraio 2018 per dare continuità ad una esperienza avviata già dal 2011 e riconosciuta quale *best practice* dall’Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), nel rapporto specifico di valutazione al Piano Integrato 2016 dell’Ateneo di Parma (Feedback al Piano integrato 2016<sup>15</sup>).

---

<sup>12</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/presidio-della-qualita>

<sup>13</sup> <https://www.unipr.it/nucleovalutazione>

<sup>14</sup> <https://www.unipr.it/node/20160>

<sup>15</sup> [https://www.unipr.it/sites/default/files/albo\\_pretorio/allegati/24-07-2018/feedback\\_al\\_piano\\_integrato\\_2016-2018\\_1.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/24-07-2018/feedback_al_piano_integrato_2016-2018_1.pdf)



La Commissione ha infatti elaborato il Piano Strategico 2020-2022, aggiornando l'analisi SWOT e riflettendo sulle presentazioni dei Prorettori e Dirigenti, ciascuno per le proprie responsabilità e competenze, sui risultati conseguiti, le criticità, le proposte di sviluppo e gli obiettivi, sia pluriennali, che annuali.

La U.O. Controllo di Gestione ha supportato tale attività effettuando il monitoraggio degli indicatori strategici, correlandoli all'obiettivo strategico di riferimento e raffrontando il valore conseguito al valore iniziale 2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. CDA/24-7-2019/348.

I valori sono stati calcolati, nello specifico, al 31 luglio 2019, raffrontandoli al target 2019, ovvero al valore di riferimento da raggiungere entro il 31 dicembre 2019, al fine di evidenziare la percentuale di raggiungimento ed eventuali scostamenti.

Quanto sopra anche al fine di relazionare in merito al Consiglio di Amministrazione entro il 31 ottobre, per consentire al medesimo Organo di proporre e approvare eventuali azioni migliorative o correttive (cfr. Sistema di misurazione e valutazione della Performance anno 2019, paragrafo 3.1 "Performance organizzativa di Ateneo").

Il Piano Strategico 2020-2022 è infine presentato agli Organi di Governo per l'approvazione.

Conseguentemente, nei mesi successivi e fino a gennaio, il Piano è comunicato in maniera capillare a tutte le componenti dell'Ateneo, anche al fine di favorire la definizione di piani triennali dipartimentali in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo.

In continuità con quanto avvenuto a gennaio 2019, il Presidio della Qualità di Ateneo organizza una giornata dedicata al Riesame generale del Sistema di Assicurazione della Qualità, prevista per il giorno 12 febbraio 2020.

La riunione è occasione, oltre che di verifica sullo stato del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, per illustrare l'attività di monitoraggio e il riesame delle Aree Strategiche, aprendo su tali temi il dibattito e il confronto fra i vertici politici e gestionali, gli Organi di Governo e gli Organismi di Ateneo, alla presenza, pertanto, dei rappresentanti di tutte le componenti.

Inoltre è previsto un piano di comunicazione del documento, al fine di pervenire alla massima divulgazione e condivisione con i principali stakeholder. Sono pertanto previste: la pubblicazione del documento sul sito web istituzionale di Ateneo<sup>16</sup> e sui siti dei nove Dipartimenti<sup>17</sup>; la comunicazione via email del Rettore con link al Piano Strategico tramite le 4 liste del personale docente e tecnico-amministrativo e la lista degli studenti; l'azione di diffusione tramite ufficio stampa e social media.

---

<sup>16</sup> <https://www.unipr.it/node/23186>

<sup>17</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/i-dipartimenti>

Un'iniziativa specifica di comunicazione del tema della sostenibilità, da sempre considerata nella strategia di Ateneo ma che oggi trova, in questa pianificazione, una sua formale centralità e rilevanza quale Area di intervento strategica trasversale, è fissata già nei primi giorni del mese di dicembre. Infatti, in Ateneo si terrà un evento di presentazione dell'analisi realizzata nel corso del 2019 da un Gruppo di lavoro dedicato, nella quale sono stati, per la prima volta, approfonditi e sistematizzati i dati relativi ai consumi energetici attraverso la rendicontazione delle iniziative e performance in ambito ambientale, sociale ed economico. Nell'occasione verrà analizzato dapprima il ruolo dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), ai fini della realizzazione in Italia dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, per poi porre l'accento sullo sviluppo sostenibile nell'intero ambito dell'azione strategica di Ateneo, con la presentazione del *"Primo Rapporto di Sostenibilità dell'Ateneo di Parma 2018: un nuovo passo verso un Ateneo Sostenibile"*.

AZIONI	LUG	AGO	SETT	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR
Stesura del Piano Strategico									
Approvazione del Piano Strategico									
Comunicazione del Piano Strategico									
Riesame generale del Sistema di Assicurazione della Qualità									
Aggiornamento dei Piani Strategici Dipartimentali									
Verifica dei Piani Strategici Dipartimentali									
Approvazione dei Piani Strategici Dipartimentali									

LEGENDA	
Commissione PPQ	
Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione	
Rettore, Prorettori e Dirigenti	
Organi e Organismi di Ateneo	
Dipartimenti	

Tabella 1 - Cronoprogramma attività



## 3 L'UNIVERSITÀ DI PARMA OGGI, I RISULTATI CONSEGUITI E L'ANALISI DEL CONTESTO

L'Università di Parma è un Ateneo statale di tradizione millenaria che conta circa 27.000 studenti (più del 45% degli immatricolati dell'a.a. 2018/2019 provenienti da fuori regione) e circa 1.800 dipendenti, tra docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

Quale Ateneo multidisciplinare presenta un'ampia offerta formativa, articolata in 39 corsi di laurea, 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico e 43 corsi di laurea magistrali (di cui due erogati interamente in lingua inglese) cui si aggiungono numerosi corsi di Master, Scuole di specializzazione, Dottorati di Ricerca e Corsi di perfezionamento.

Nella logica di un sempre maggiore rafforzamento dei rapporti con il territorio ed in particolare con il Comune di Parma, nel corso dell'anno sono state sviluppate numerose attività che hanno visto la formalizzazione nella Convenzione di "Parma Città Universitaria" stipulata tra Comune di Parma e Ateneo.

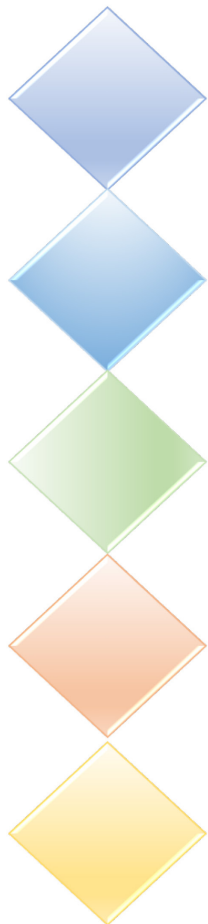
Tra le molteplici attività previste e sviluppate, va segnalata l'attenzione posta da entrambe le istituzioni al concetto di centralità dello studente e al miglioramento della qualità dei servizi erogati, al fine di rendere Parma e l'Ateneo particolarmente attraenti e accoglienti nei confronti della elevata percentuale di studenti fuori sede.

L'anno 2019 resterà per l'Ateneo un anno di straordinario rilievo in conseguenza del riconoscimento ottenuto dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), a conclusione del processo di valutazione per l'accreditamento iniziale della sede e dei corsi. Particolare attenzione è stata posta anche al coinvolgimento degli studenti nei processi decisionali dell'Ateneo, nonché all'adeguatezza dei servizi loro dedicati.

All'Ateneo è stata riconosciuta la collocazione in fascia A (unico tra gli Atenei della regione), la più elevata tra le quattro previste (corrispondente a un giudizio "Molto positivo", unico Ateneo ad aver raggiunto tale riconoscimento in ambito regionale) e con il punteggio più alto conseguito dagli Atenei italiani finora accreditati dall'ANVUR.

Pur nella consapevolezza che ognuno dei ranking nazionali e internazionali è strutturato valorizzando aspetti ed indicatori diversi e talvolta non immediati, l'Ateneo anche quest'anno ha visto riconosciute delle ottime posizioni nel contesto di alcune di queste graduatorie.

Nello specifico si segnalano:



### Classifica Censis delle Università italiane 2019

L'Ateneo di Parma si conferma in **3° posizione nella graduatoria dei grandi Atenei**, con un punteggio di 89,7.

### THE University Impact Ranking 2019

L'Università di Parma si colloca a livello complessivo nella fascia 101-200, **quarta tra gli Atenei italiani in classifica**, in questa nuova classifica che punta a misurare il successo degli atenei negli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

### University Report 2019

L'Università di Parma si piazza al **decimo posto tra gli Atenei statali italiani** per la retribuzione media dei laureati nel primo decennio dal conseguimento del titolo: 30.855 euro, l'1,4% in più della media nazionale.

### QS World University Rankings 2020

L'Università di Parma è entrata quest'anno in questa prestigiosa classifica, che mette in fila gli atenei di tutto il mondo. Nell'edizione 2020 **Parma è una delle quattro "new entry" italiane: si colloca al 33° posto tra gli Atenei italiani nella classifica generale, e nel mondo nella fascia 801-1000.**

### THE World University Ranking 2020

L'Università di Parma si colloca **nella fascia 601-800** nella classifica Times Higher Education, che prende in considerazione circa 1400 Atenei di 92 paesi.

Figura 3 – Posizionamento dell'Ateneo nei principali Ranking nazionali e internazionali

Parma è la quarta tra le università statali per l'incremento della retribuzione nella carriera lavorativa, con una crescita della retribuzione del laureato di Parma del 65%. Buone notizie anche nel ranking relativo agli anni che servono ai laureati per ripagare il proprio corso di studi; sulla base dell'University Payback Index, che esprime il numero di anni necessari per "recuperare" gli investimenti sostenuti nel corso della carriera universitaria, Parma si piazza all'undicesimo posto in Italia.

Di seguito vengono riportati i principali risultati conseguiti per i quattro Ambiti strategici di Ateneo ed un aggiornamento del contesto in cui essi operano. Si rimanda anche all'Allegato 2 del presente Piano in cui viene data sintetica evidenza degli obiettivi conclusi dalla precedente programmazione e non riproposti nell'attuale.

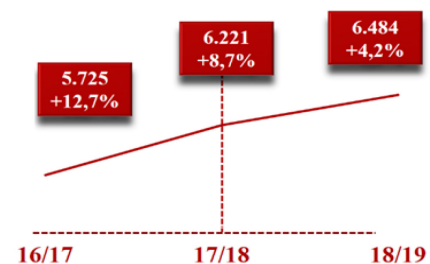
## 3.1 LA DIDATTICA

L'Università di Parma da sempre pone particolare attenzione alla figura dello studente e alla qualità della formazione. L'impegno profuso per rafforzare continuamente gli strumenti tesi a migliorare le

condizioni di accoglienza dei nostri studenti e a rendere sempre più efficaci i processi educativi e formativi è rilevante e coinvolge tutte le componenti dell'Ateneo: docenti, ricercatori e personale amministrativo e tecnico. Nella presente fase programmatoria, tesa allo scorrimento del Piano Strategico di Ateneo, per quanto attiene alla Didattica si conferma l'assetto di fondo del documento relativo al triennio 2019-2021, che viene ulteriormente rafforzato e rivisto alla luce dei risultati conseguiti nell'anno 2019 e delle nuove linee di indirizzo di cui al D.M. 742 dell'8 agosto 2019. A questo proposito occorre ricordare lo straordinario risultato conseguito dall'Università di Parma a seguito della visita della Commissione di Esperti Valutatori dell'ANVUR; è opportuno evidenziare la valutazione particolarmente rilevante ottenuta per tutto quanto attiene alla Didattica e ai Servizi agli Studenti, anche con riferimento all'ammissione e carriera degli studenti e all'attenzione posta al coinvolgimento degli stessi nei processi decisionali dell'Ateneo, nonché all'adeguatezza dei servizi loro dedicati.

## TRIENNALI E MAGISTRALI A CICLO UNICO ANDAMENTO ISCRIZIONI AL 1° ANNO

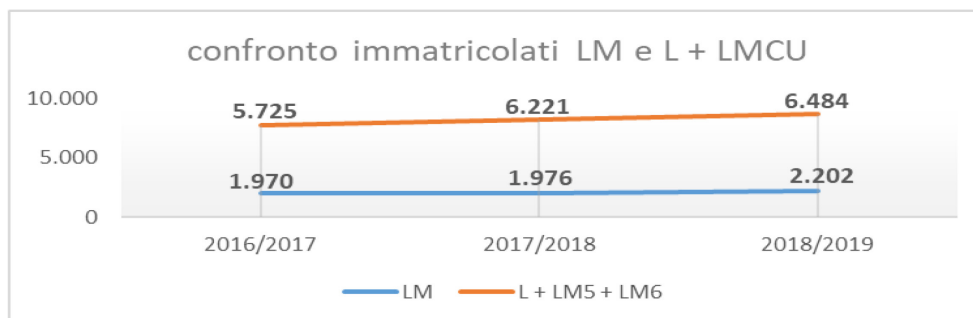
L'impegno dedicato dall'Ateneo all'orientamento in entrata, i risultati conseguiti nei ranking nazionali e internazionali nonché l'attenzione ai bisogni formativi del territorio, hanno fatto sì che i segnali di ripresa delle immatricolazioni universitarie a livello nazionale si siano amplificati presso l'Ateneo parmense anche per l'anno accademico 2018/2019. Infatti, il trend in crescita delle immatricolazioni a livello nazionale



5,3% per l'a.a. 2016/17; +1,7% per l'a.a. 2017/18; +0,9% per l'a.a. 2018/19 - dati MIUR) vede l'Ateneo parmense registrare, nello stesso periodo, percentuali in aumento rispettivamente di +12,7%, +8,7% e +4,2% di gran lunga superiori alla media nazionale. Alla data del 30 novembre 2018, i nuovi immatricolati ai corsi di studio triennali e magistrali a ciclo unico sono stati 6.484, con un aumento di 263 matricole (+4,2%) rispetto alla stessa data dell'anno precedente. Questa tendenza di crescita, anche se non uniformemente verificata per tutti gli ambiti disciplinari, riflette la crescente attrattività dell'offerta formativa dell'Ateneo che, puntando su innovatività e interdisciplinarietà – anche sulla spinta del lavoro svolto con riferimento agli Obiettivi D1 e D2 del Piano Strategico 2019-2021 – ha dimostrato di saper cogliere con la giusta dinamica la domanda di formazione espressa dai giovani.

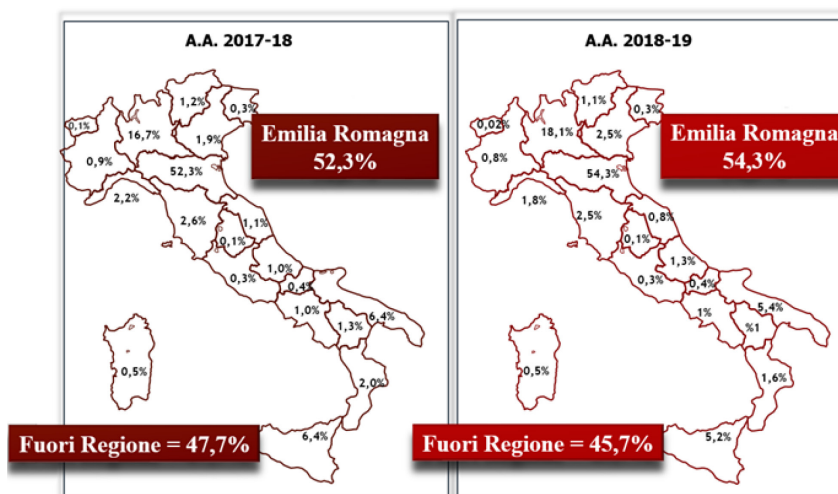
Da evidenziare anche i dati di incremento di attrattività dei percorsi di laurea magistrale che sono stati particolarmente attenzionati tramite gli indicatori ID11 e ID12 del Piano strategico 2019-2021.





La forte attrattività da fuori Parma e provincia, oltre che dalla regione, resta una peculiarità dell'Ateneo: le matricole residenti a Parma e provincia rappresentano, infatti, solo il 32% del totale, mentre quelle che risiedono nelle altre province della Regione Emilia-Romagna sono il 22,3%. Il restante 45,7% del totale delle matricole proviene da fuori Regione. In particolare, risultano in aumento le matricole provenienti da regioni del Nord Italia (24,6% contro il 23,3% del 2017/18) mentre rimane sostanzialmente stabile il totale di matricole residenti nell'area Centro-Sud e Isole, che rappresenta, per il nostro Ateneo, uno storico e consolidato importante bacino d'utenza (21,1%), con provenienze soprattutto da Sicilia e Puglia.

## Provenienza geografica degli iscritti al primo anno



A fronte di questo quadro, l'Università di Parma ha intensificato le attività di orientamento<sup>18</sup> anche tramite la partecipazione a giornate di informazione su tutto il territorio nazionale e l'organizzazione di Open Day e Info Day. Nel 2019 i visitatori nelle quattro giornate di eventi dedicati sono stati complessivamente 8.300, oltre a 3.400 utenti che hanno assistito alle presentazioni dei corsi di laurea tramite le dirette streaming sul canale YouTube UniPR. Inoltre, al fine di coniugare l'esigenza di fornire una risposta efficace ai ragazzi in procinto di effettuare la scelta del percorso universitario con l'esigenza di fornire un supporto informativo ai loro genitori, si è dato avvio al progetto "Welcome Point", punto "fisico" di accoglienza che nei tre mesi estivi ha visto una straordinaria

<sup>18</sup> [https://www.unipr.it/orientamento\\_in\\_ingresso](https://www.unipr.it/orientamento_in_ingresso)





affluenza colmando, in tal modo, un vuoto nel panorama delle molteplici attività legate all'orientamento in ingresso.

L'incremento dell'attrattività registrata nell'ultimo triennio è anche correlato all'importante processo di riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa avviato a partire dall'a.a. 2016/2017, processo che si è inserito in un contesto in cui il confronto costante con il mondo del lavoro, sia a livello territoriale che nazionale e internazionale, assume per l'Università di Parma un ruolo centrale. Nell'ambito di strategia (cfr. Obiettivo D1 del Piano Strategico 2019-2021 *Riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa*), l'Ateneo ha provveduto ad attivare i Corsi di Laurea Magistrale in Produzioni Animali Innovative e Sostenibili e in Food Safety and Food Risk Management, rispettivamente nelle classi LM-86 e LM-70. La proposta di attivazione di un nuovo corso di laurea magistrale nella classe LM-86 è nata dalla necessità di offrire un'offerta formativa e culturale adeguata agli studenti del Corso di Laurea in Scienze Zootecniche e Tecnologie delle Produzioni Animali, corso di studio di primo livello già attivo in Ateneo presso il Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie, che hanno scelto di formarsi in questo specifico ambito scientifico, oltre che dalla constatazione delle potenzialità di sviluppo dei settori legati alle produzioni zootecniche e alla trasformazione e commercializzazione di alimenti di qualità.

La nuova proposta formativa, di carattere multidisciplinare e multiculturale, tiene conto della marcata vocazione del territorio di Parma nell'ambito della qualità alimentare, rappresentata dalla forte concentrazione di produzioni con Denominazione di Origine, dell'industria alimentare nelle sue diverse declinazioni e dell'attribuzione del titolo di Città UNESCO creativa della Gastronomia, territorio che rappresenta pertanto il contesto ideale per formare figure professionali di elevato livello in materia di produzioni animali. L'istituzione del Corso di Laurea Magistrale in Food Safety and Risk Management, corso di studio interateneo e internazionale che vede la collaborazione, oltre che dell'Università di Parma come sede amministrativa, degli Atenei di Bologna, Modena e Reggio Emilia, Ferrara e della Cattolica del Sacro Cuore di Milano (sede di Piacenza), consente di incrementare l'offerta formativa dell'Ateneo di Parma nel settore *core* dell'agroalimentare, aumentando la connotazione in ambito nazionale dell'Università di Parma nell'offerta didattica di secondo livello dell'area *Food* e consolidando la centralità di Parma nell'ambito della formazione e della ricerca nello specifico settore. Tale corso di studio intende coniugare, in un percorso condiviso, lo sviluppo di una maggiore interdisciplinarietà della formazione con particolare riferimento all'alto contenuto sperimentale, scientifico e culturale, allo scopo di favorire la formazione di figure professionali altamente qualificate, strettamente connesse alle esigenze espresse dalla società moderna anche in un contesto industriale e internazionale, nonché di creare lo "spazio" didattico per affrontare le nuove tematiche che stanno prepotentemente avanzando nella Società e nel tessuto produttivo, a cui le aziende del territorio guardano con forte interesse.

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



LM/GASTR, e con il Corso di Laurea Magistrale Internazionale Interateneo Food Sciences for Innovation and Authenticity (LM-70) che vede come capofila la Libera Università di Bolzano.

La cultura inclusiva dell'Università di Parma si concreta anche attraverso una politica di supporto agli studenti appartenenti alle cosiddette fasce deboli, con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) e con Bisogni Educativi Speciali (BES), con l'obiettivo di individuare e progettare i sostegni necessari per svolgere in modo efficace le attività didattiche. Queste attività sono coordinate dal Servizio per studenti e studentesse disabili e fasce deboli, "Le Eli-Che"<sup>19</sup>, che opera all'interno della U.O. Contributi, Diritto allo Studio e Benessere Studentesco e la loro efficacia è sottolineata dall'incremento degli studenti immatricolati appartenenti alle cosiddette fasce deboli superiore al 35% nell'ultimo anno.

L'attenzione alla formazione della persona, non solo in quanto studente, ha portato l'Ateneo di Parma, a partire dall'a.a. 2017/2018, a riconoscere, tramite l'emanazione di uno specifico regolamento, crediti formativi (CFU) per le attività di libera partecipazione<sup>20</sup>.

Inoltre, in collaborazione con il CUG, a partire dall'a.a. 2017-2018, sono state attivate nuove attività formative, a scelta degli studenti, vertenti su tematiche di particolare interesse e con valenza trasversale e multidisciplinare, che sono opzionabili da tutti gli studenti iscritti ai corsi di studio dell'Università di Parma. Si tratta, nello specifico, degli insegnamenti di: "Diritto delle pari opportunità" (6CFU); "La donna nel pensiero politico occidentale" (6CFU) e "Pedagogia delle differenze" (6 CFU).

Tali insegnamenti rispondono alla necessità di divulgare la cultura delle pari opportunità e del rispetto reciproco e di sensibilizzare gli studenti sulle questioni di genere.

Inoltre, a partire dall'a.a. 2019/2020, verranno attivate nuove attività formative a scelta degli studenti vertenti su tematiche con valenza trasversale e multidisciplinare, che saranno opzionabili da tutti gli studenti iscritti ai corsi di studio dell'Università di Parma. Si tratta, nello specifico, degli insegnamenti di "Quality Assurance in ambito formativo: processi, metodi e strategie nella Università in Italia" (3 CFU), "Cittadinanza e Costituzione" (6 CFU) e "Sviluppo sostenibile" (6 CFU). L'insegnamento di "Quality Assurance in ambito formativo: processi, metodi e strategie nella Università in Italia" è già attivo fin dall'a.a. 2017/18, quando il Presidio della Qualità di Ateneo, unitamente agli studenti membri e al Consiglio degli Studenti, organizzò tale attività formativa di tipo sperimentale volta a favorire il coinvolgimento proattivo degli studenti nel sistema di gestione di Assicurazione della Qualità. Tale esperienza si è consolidata nell'a.a. 2018/2019, in seguito all'ottimizzazione dei contenuti dell'insegnamento conseguente al *feedback* ricevuto dagli studenti partecipanti, rimanendo tuttavia riservata agli studenti iscritti a corsi di studio dell'Ateneo che ricoprissero il ruolo di Rappresentanti nelle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti dei Dipartimenti e nei Gruppi di Riesame. L'insegnamento di "Cittadinanza e Costituzione" trae spunto dal recente provvedimento normativo che ha reintrodotta l'educazione civica come materia obbligatoria nella scuola primaria e secondaria, allo scopo di formare cittadini responsabili e attivi,

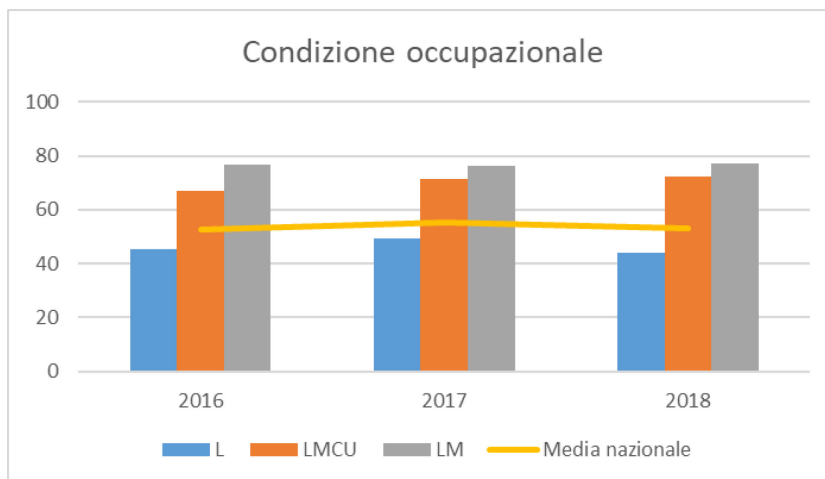
---

<sup>19</sup> [www.dis-abile.unipr.it](http://www.dis-abile.unipr.it)

<sup>20</sup> <https://www.unipr.it/didattica/info-amministrative/crediti-attivit -sportive-culturali-artistiche-e-sociali>

nonché di promuovere la partecipazione piena e consapevole alla vita civica, culturale e sociale delle comunità, nel rispetto delle regole, dei diritti e dei doveri. Infine, l'insegnamento di "Sviluppo sostenibile" si inserisce nei più recenti dibattiti a livello internazionale che configurano lo sviluppo sostenibile in tutte le sue dimensioni (ambientale, economica e sociale), tra le più ambiziose e urgenti sfide del XXI secolo.

Intense sono anche le attività di orientamento in uscita<sup>21</sup> rivolte agli studenti che ogni anno si laureano nella nostra Università (circa 4.500 studenti, tra lauree triennali e magistrali). Tra queste è da segnalare l'organizzazione del Job Day di Ateneo, che ha portato ad un sensibile incremento del numero delle aziende partecipanti, contribuendo, in tal modo, al raggiungimento dell'obiettivo D2 del Piano Strategico anno 2019.



I dati della XX<sup>a</sup> Indagine AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati, evidenziano, a distanza di un anno dalla laurea, un tasso di occupazione, in coerenza con la definizione ISTAT di forze lavoro, pari al 44% per i laureati di primo livello, del 77.1% per i laureati Magistrali e del 72.2% per i laureati di Corsi Magistrali a Ciclo Unico. Il trend del tasso di

occupazione registra una crescita rispetto alla XX<sup>a</sup> indagine, caratterizzata anch'essa da valori ampiamente superiori a quelli medi registrati a livello nazionale. Il valore incrementale del tasso di occupazione per i laureati magistrali ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo D2 del Piano Strategico per l'anno 2019.

Per quanto riguarda il terzo livello di formazione, l'Ateneo di Parma ha una tradizione consolidata. In relazione ai percorsi di Dottorato di Ricerca si segnala la costante crescita non solo del numero dei percorsi formativi, ma anche del numero di borse di dottorato, comprese quelle supportate da enti e aziende esterne. A tal proposito si segnala il raggiungimento dell'obiettivo D3 del Piano Strategico per l'anno 2019, che ha consentito un significativo incremento delle borse di dottorato industriale e/o finanziate da enti esterni e imprese. Pertanto, si conferma, per la fase di scorrimento del Piano Strategico, il disegno di intervento pianificato per il triennio 2019-2021 in relazione all'Obiettivo D3 basato anche su un forte coinvolgimento del tessuto produttivo del territorio.

<sup>21</sup> <https://www.unipr.it/placement>



Con riferimento all'Area Dirigenziale Didattica e Servizi agli Studenti è necessario anche richiamare l'attività di monitoraggio delle carriere studenti, la cui implementazione è stata stimolata dalle passate programmazioni triennali, anche grazie agli sforzi sinergici della U.O. Controllo di Gestione e della U.O. Carriere e Servizi agli Studenti. Tale attività si configura infatti come fondamentale sia ai fini di mettere in atto azioni correttive a supporto degli studenti, sia per l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), sulla cui definizione la *performance* della didattica gioca un peso determinante. Per il tramite di tale azione si intende proseguire l'intenso e proficuo lavoro di supporto ai corsi di studio, che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo D4 del Piano Strategico per l'anno 2019.

L'Ateneo, consapevole del fatto che una didattica efficace non possa prescindere da un continuo aggiornamento delle competenze didattiche dei docenti, dedica inoltre una particolare attenzione anche alla formazione degli insegnanti<sup>22</sup> di ogni ordine e grado e ai futuri docenti, erogata in varie modalità e con diverse linee di intervento. A tale proposito, si intende proseguire con la valorizzazione dell'attività promossa dal Gruppo di lavoro sullo Sviluppo dell'insegnamento universitario, che ha portato nell'anno 2019 alla organizzazione del corso "Comunicare in pubblico"<sup>23</sup> tenuto da Sandro Tore.

## 3.2 LA RICERCA

La ricerca è uno dei tre pilastri fondamentali di ogni Università. A Parma la ricerca viene condotta in tutti i nove Dipartimenti e nei centri di ricerca interdipartimentali, sette dei quali inclusi nella Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna<sup>24</sup>.

Negli ultimi cinque anni, la produzione scientifica annuale dell'Università di Parma ha sempre superato i 2000 contributi (fonte IRIS, tutte le tipologie di contributi), di cui oltre 1700 articoli in riviste scientifiche, 300-400 contributi in volume, circa 60 monografie.

Complessivamente questi dati sono da considerarsi positivi in relazione ad un corpo docente medio nel periodo di circa 880 unità. Il dato più positivo non riguarda tuttavia il numero assoluto di lavori pubblicati, bensì la costante crescita in termini di qualità testimoniata, per i settori bibliometrici, dal numero di articoli nel top 10% dei più citati a livello internazionale (pesati in relazione alla categoria disciplinare), passati da 230 nel 2015, a oltre 260 nel 2018. In generale, per tutti i Dipartimenti, nell'ultimo anno circa il 15% degli articoli figura nella classifica top 10% dei più citati.

Lo stesso trend positivo vale per il Field-Weighted Citation Impact (FWCI) che è superiore all'unità per tutti i Dipartimenti e relative aree scientifiche negli ultimi tre anni.

---

<sup>22</sup> <http://elly.scuola.unipr.it/2016/>

<sup>23</sup> <https://www.unipr.it/notizie/14-giugno-seminario-formativo-docenti-e-pta-comunicare-pubblico>.

<sup>24</sup> <http://www.retealtatecnologia.it>



Inoltre i docenti dell'Ateneo di Parma prestano molta attenzione anche alla reputazione delle riviste su cui pubblicano, come testimoniato da oltre il 60% di lavori pubblicati in riviste del primo quartile, percentuale in aumento (indicatore CiteScore).

Da ultimo, si deve riscontrare un costante aumento dell'internazionalizzazione della ricerca della nostra Università: la percentuale di lavori con coautori esteri ha infatti superato il 40% rispetto al 34% circa del 2014.

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

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

È da evidenziare che due ricercatori dell'Ateneo compaiono nella prestigiosa classifica "Highly Cited Researchers 2019" stilata da Thomson Reuters - Clarivate Analytics. Tali posizioni di spicco sono state conseguite da un professore ordinario di Analisi Matematica del Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche e da un professore associato di Alimentazione e Nutrizione Umana del Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie, che è anche Professore Associato di Nutrizione Umana all'Università di Parma e direttore scientifico del NNEdPro Global Center for Nutrition and Health di Cambridge.

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

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



In un periodo di contrazione rilevante del finanziamento pubblico al sistema universitario, l'Ateneo ha saputo rispondere con notevole dinamismo e con una costante capacità di attrarre risorse, seppur in presenza di flessioni significative dei finanziamenti da programmi nazionali. Infatti, l'efficacia nella valorizzazione delle numerose sfaccettature della cultura multidisciplinare del nostro Ateneo si concreta nella capacità di attrarre risorse nell'ambito di progetti competitivi che fanno riferimento a svariate aree tematiche ed è testimoniata dal successo nell'area UE dove, nell'ambito del programma Horizon 2020, l'Ateneo ha visto finanziati 26 progetti per un totale di 8.473.246 di euro. Il rateo di successo nella progettualità europea è ultimamente cresciuto (circa 12%, dato confrontabile con la media nazionale), anche grazie ad azioni mirate di coordinamento e aggregazione e alla capacità dei nostri ricercatori di collaborare su temi di ricerca multidisciplinari<sup>25</sup>. Benché i finanziamenti ottenuti siano cospicui per i progetti finanziati, il numero di progetti presentati è sicuramente migliorabile. Troppo limitato, seppur significativo e qualificante, è il successo conseguito in ambito dei programmi ERC<sup>26</sup>.

Sebbene non ancora definitivi, anche i risultati della selezione PRIN segnalano un miglioramento della posizione dell'Università di Parma. I docenti del nostro Ateneo hanno avuto successo in trentanove progetti, in sette dei quali come coordinatori nazionali, per un totale di oltre 5 milioni di euro di finanziamenti.

In questi ultimi anni la valutazione della ricerca è diventata uno strumento strategico e di sempre maggior rilievo per la misurazione della qualità degli Atenei, incidendo in maniera rilevante sulla distribuzione delle risorse e sull'assegnazione dei punti organico da parte del Ministero. L'Ateneo, pertanto, coordina le attività a sostegno della ricerca e della qualità della ricerca attraverso la determinazione di linee d'indirizzo e indicazioni operative, nonché promuovendo iniziative di formazione dedicate alla diffusione della cultura della qualità. Di recente l'Ateneo ha instaurato il monitoraggio semestrale dell'andamento delle pubblicazioni, su scala generale, dipartimentale e di area disciplinare, rendendo disponibili i dati di riferimento ai Direttori di Dipartimento e ai Presidenti dei Comitati d'Area, per una più precisa programmazione delle attività di sostegno alla ricerca. Questo servizio è predisposto dalla U.O. Monitoraggio delle attività di Ricerca e Terza missione, di recentissima istituzione, anche al fine di predisporre puntualmente i materiali necessari alle Campagne di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).

A sovrintendere tutte le attività collegate alla ricerca è la Commissione di Ateneo per la Ricerca<sup>27</sup>, ricostituita con Decreto n. 957/2018, con funzioni di carattere propositivo e consultivo in merito alle strategie inerenti la ricerca scientifica. Al proposito, esprime pareri e formula proposte circa le esigenze complessive e l'utilizzo delle risorse di Ateneo per la pianificazione dei progetti di ricerca, nonché i criteri per la valutazione degli stessi e per la valutazione della qualità della ricerca; esprime

---

<sup>25</sup> <http://www.ricercainternazionale.miur.it/notizie/2011/horizon-2020.aspx>

<sup>26</sup> <https://www.unipr.it/ricerca/opportunita-di-finanziamento/ricerca-internazionale/erc>

<sup>27</sup> <https://www.unipr.it/ricerca/ricerca-nazionale/commissione-di-ateneo-la-ricerca-e-comitati-di-area>





inoltre pareri sulle relazioni sull'attività scientifica predisposte dalle singole strutture secondo quanto stabilito dall'attuale normativa.

La valutazione della ricerca basata sulle pubblicazioni, sia in campo umanistico che in campo scientifico e tecnologico, ha avuto come conseguenza a livello internazionale, ma anche nazionale, l'incremento esponenziale di pubblicazioni in qualsiasi ambito disciplinare, così come la proliferazione di riviste scientifiche. Consapevole del fatto che l'esasperato stimolo alla pubblicazione può portare a comportamenti eticamente discutibili, la Commissione di Ateneo per la Ricerca ha elaborato le "Linee Guida per la Buona Pratica Scientifica e la Disseminazione della Ricerca"<sup>28</sup>, approvate dagli Organi di Governo con l'intento di assicurare che il proprio personale e gli studenti si attengano a solidi principi etici sia durante l'esecuzione della ricerca sia al momento di pubblicarne i risultati. Le Linee Guida prevedono un garante della buona prassi scientifica (Ombudsperson), con profilo adeguato, in termini di esperienza e indipendenza.

### 3.3 LA TERZA MISSIONE

Da sempre e negli ultimi anni in particolare, l'Università di Parma ha promosso, con convinzione, le attività di terza missione, intesa come apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze. Tale concetto, molto ampio, spazia dal trasferimento tecnologico e imprenditorialità accademica, fino alla gestione di musei, scavi archeologici, palazzi storici, tutela della salute, formazione continua e all'insieme delle attività senza fini di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della Società, comunemente indicato con il termine *public engagement*. Per quanto concerne gli esiti delle azioni intraprese finora nel campo della produzione e gestione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale, la valutazione ottenuta nell'ambito della VQR 2011-14 risulta "*complessivamente di buona qualità*". Degna di nota l'eccellenza nella formazione continua.

In tutti questi ambiti, sono state intraprese azioni mirate a favorire e incentivare le interazioni tra l'Università di Parma e il tessuto socio-economico-culturale. Esse includono, tra l'altro:

1. la razionalizzazione di tutto il patrimonio museale, il Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC)<sup>29</sup> e l'Orto Botanico, in un'unica struttura gestionale denominata Sistema Museale di Ateneo<sup>30</sup>;
2. la parziale riorganizzazione dell'attuale Area Dirigenziale Ricerca, Internazionalizzazione e Terza missione, per aumentare l'efficacia del supporto al trasferimento tecnologico e alla ricerca industriale;
3. la destinazione della chiesa dell'Abbazia di Valserena a luogo espositivo integrato con gli altri spazi del centro CSAC;

---

<sup>28</sup> <https://www.unipr.it/node/21810>

<sup>29</sup> <https://www.csacparma.it/>

<sup>30</sup> <https://www.musei.unipr.it/it/chi-siamo/il-sistema-museale-di-ateneo>



4. l'istituzione del Centro Universitario di Odontoiatria<sup>31</sup>;
5. la creazione dell'Associazione Alumni e Amici dell'Università di Parma<sup>32</sup>;
6. l'istituzione del Centro per le Attività e le Professioni delle Arti e dello Spettacolo (CAPAS)<sup>33</sup>;
7. la realizzazione dei Padiglioni del Trasferimento Tecnologico e del Tecnopolo di Parma, entrambi ubicati al Campus delle Scienze e Tecnologie;
8. l'adesione ai network Netval<sup>34</sup> e AR-TER<sup>35</sup>;
9. la creazione del ParmaUniverCity Info Point, ubicato nei rinnovati spazi del sottopasso del Ponte Romano, a seguito di un accordo ad hoc con il Comune di Parma;
10. l'avvio del processo di ristrutturazione e valorizzazione dell'Orto Botanico;
11. l'istituzione del Tavolo di Coordinamento della Ricerca Industriale di Ateneo (TACRI).

Questa "attività di predisposizione" ha favorito il proliferare di iniziative di terza missione, in particolar modo nell'ambito della produzione di beni pubblici, con un'intensa attività organizzativa di eventi, mostre, conferenze e convegni, giornate informative e di prevenzione per la tutela della salute, rassegne cinematografiche, incontri teatrali, musicali e letterari, promozione del sistema museale, caffè scientifici, fiere, competizioni e molte altre iniziative rivolte ai target più diversi: dai bambini delle scuole materne, agli alunni delle scuole elementari, medie e superiori, fino al pubblico generico, famiglie e anziani.

Tra le tantissime rassegne e incontri di divulgazione culturale rivolti alla città, dal 2013 ad oggi, si ricordano:

- Il progetto UniForCity, ideato nel 2014 e co-organizzato dall'Ateneo e dal Comune di Parma, finalizzato a presentare alla città alcune delle ricerche condotte all'interno dell'Ateneo, nell'ambito di 10 incontri svolti da maggio a dicembre a Palazzo del Governatore, con l'obiettivo di rendere sempre più stretti i rapporti tra l'Università e il tessuto cittadino.
- La Mostra sui CRISTALLI, svoltasi nelle Scuderie del Palazzo della Pilotta dall'11 ottobre al 30 novembre 2014, organizzata in occasione dell'Anno Internazionale della cristallografia, proclamato dall'ONU per il 2014, dagli allora Dipartimento di Chimica e Dipartimento di Fisica e Scienze della Terra dell'Università di Parma, in collaborazione con CSAC, con il Settore Musei dell'Ateneo, con l'Istituto IMEM del CNR e con il patrocinio, tra gli altri, del Comune di Parma. La mostra ha totalizzato 12.500 visitatori, con più di 100 visite guidate ed esperimenti per 4.400 studenti provenienti non solo dalla nostra regione ma anche da Lombardia, Veneto e Liguria.

---

<sup>31</sup> <https://www.unipr.it/ugov/organizationunit/111806>

<sup>32</sup> <http://www.alumniamici.unipr.it/>

<sup>33</sup> <http://www.capas.unipr.it/>

<sup>34</sup> <https://netval.it/>

<sup>35</sup> <https://www.art-er.it/>





- La Rassegna “Nutrire il pianeta - I sabati di UniPR per EXPO”, 22 appuntamenti divulgativi sulle tematiche di EXPO dal 16 maggio al 21 novembre 2015 a Palazzo del Governatore di Parma organizzati dall’Università con la co-organizzazione del Comune di Parma e realizzati con il supporto di numerose istituzioni e realtà del territorio.
- La Mostra Luce – Scienza Cinema Arte (novembre 2015 – gennaio 2016), co-organizzata da Ateneo, Comune e IMEM-CNR, a Palazzo del Governatore in occasione dell’Anno internazionale della Luce e dedicata ad illustrare i diversi aspetti della radiazione visibile dal punto di vista scientifico e culturale, arricchita da 7 conferenze, spettacoli teatrali e laboratori per le scuole.
- La Mostra “La *Fabrica* dei Corpi. Dall’anatomia alla robotica”, dal 14 ottobre al 17 dicembre 2017 a palazzo del Governatore, una grande esposizione storica, scientifica e divulgativa a carattere internazionale, inserita nelle iniziative del Comune di Parma per le celebrazioni dei 2200 anni di fondazione della città, organizzata in collaborazione con numerosi atenei ed enti pubblici e privati.
- La Notte Europea dei Ricercatori (in programma sempre l’ultimo venerdì di settembre), evento che dal 2013 ad oggi si è via via ampliato e rafforzato, fino a contare, nell’edizione 2019, più di 100 eventi e circa 5.000 visitatori nelle diverse sedi dell’Ateneo (Campus, CSAC e Veterinaria) e nei Caffè Scientifici che hanno animato diversi luoghi del centro cittadino per quattro settimane. L’evento, promosso dall’Ateneo con la co-organizzazione di Comune di Parma e IMEM-CNR, è dedicato a raccontare a piccoli e grandi le attività che si svolgono nei laboratori e nei centri di ricerca dell’Università e le ricadute di questa attività sulla vita quotidiana.
- Il Festival dello Sviluppo Sostenibile, organizzato dall’Università di Parma - Gruppo Ateneo Sostenibile e da ASviS (Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile) in collaborazione con numerose realtà del territorio.
- La Rassegna “LIBRI DI STORIA, INCONTRI CON GLI AUTORI”, quest’anno alla seconda edizione, organizzata dal Dipartimento di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali in collaborazione con il Comune di Parma che vede 4 appuntamenti a Palazzo del Governatore e ulteriori 2 nelle scuole superiori.
- La Rassegna “SEMINARI DI EUROPA”, organizzata a Palazzo del Governatore da ottobre 2018 a maggio 2019 (1° edizione sul tema "Costruire ponti e abbattere muri": migrazioni, accoglienza e spirito europeo") e da ottobre 2019 a maggio 2020 (2° edizione sul tema "Variazioni sul tema della tolleranza") dal Dipartimento di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali (DUSIC) e dal Centro Universitario per la Cooperazione internazionale (CUCI) con il supporto di numerose istituzioni locali e nazionali. I seminari intendono porre al centro del dibattito pubblico cittadino gli ideali, i principi e i valori insiti nel patrimonio culturale dell’Europa quale fonte condivisa di memoria, comprensione, identità, dialogo, coesione e creatività.

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



- NUBI (Nutrizione Bimbi)<sup>36</sup>: App ideata dallo spin-off MADEGUS e dal Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco, realizzata grazie alla collaborazione del Artificial Intelligence Laboratory del Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche, Informatiche e al parziale finanziamento del Comune di Parma. L'applicazione è scaricabile gratuitamente ed è rivolta a tutti i genitori dei bambini che frequentano nidi, scuole dell'infanzia e scuole primarie del Comune, con l'intento di accompagnarli nella gestione dell'alimentazione dei propri figli. NUBI, infatti, è pensata per completare il servizio offerto dalla Ristorazione Scolastica, assistendo i genitori nelle scelte e nella preparazione delle cene dei bambini e promuovendo così comportamenti alimentari bilanciati e corretti.
  - UNIJUNIOR: progetto di "università dei bambini e ragazzi" dagli 8 ai 14 anni, organizzato in collaborazione con l'associazione Leo Scienza, attraverso il quale l'Ateneo accoglie le famiglie per contrastare la perdita di interesse verso il sapere e la ricerca, proponendo una visione della conoscenza che sia da stimolo per i più giovani e possa aiutarli nelle loro scelte future.

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

Le attività comunicative dell'Università di Parma hanno incluso anche l'assegnazione di lauree *honoris causa* a grandi artisti e personalità di fama mondiale quali Bernardo Bertolucci (2015), Patti Smith e Paolo Conte (2017), così come a figure di primo piano della nostra società quali don Luigi Ciotti (2018) e Claudio Magris (2019).

È stato inoltre istituito il "Premio Alumnus dell'Anno", conferito a laureati dell'Università di Parma che si sono particolarmente distinti con il loro percorso professionale, portando prestigio al nostro Ateneo. Il premio, nella prima edizione tenutasi nel mese di dicembre 2018, è stato conferito al Dott. Pietro Beccari, Presidente e CEO di Christian Dior Couture.

Questi eventi hanno rappresentato momenti virtuosi di sinergia pubblico-privato e riscosso straordinaria visibilità a livello nazionale ed internazionale.

---

<sup>36</sup> <http://www.bimbiparma.it/nubi-nutrizione-bimbi/>



Le iniziative di valorizzazione della ricerca intraprese dall'Università di Parma si svolgono all'interno di un sistema imprenditoriale ad alta vocazione agro-alimentare, ambito in cui la città rappresenta un distretto tra i principali in Europa, caratterizzato dalla presenza di prodotti tipici e a denominazione d'origine, sia a livello di produzione che di export. La città si distingue anche nell'innovazione tecnologica in campo farmaceutico, ingegneristico ed edile. Tale fertile contesto ha stimolato da tempo presso l'Ateneo iniziative mirate al sistematico aggiornamento dell'industria sui risultati della ricerca, consentendone l'utilizzo per concrete applicazioni attraverso produzioni ad alto livello tecnologico. Indubbi sono i riflessi positivi di tale sinergia, vantaggiosa sia per la ricerca, che può riscontrare una immediata applicazione dei propri ambiti di competenza ed auspicabilmente aumentare i fondi necessari per ulteriori sviluppi, sia per l'industria, che necessita di conoscenza di altissimo livello per fronteggiare le sfide globali di un mondo in continua evoluzione. Un ruolo di primo piano in questo processo è stato assunto dal Padiglione del Trasferimento Tecnologico e dal Tecnopolo di Parma, edifici concepiti e realizzati per l'interazione sinergica tra ricercatori accademici e aziendali. Il Tecnopolo ospita i laboratori di ricerca di 4 centri interdipartimentali di ricerca industriale di Ateneo, accreditati presso la Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna ed è inserito nella rete dei tecnopoli, cofinanziati dalla regione stessa attraverso i fondi europei del POR FESR. In prevalenza, le attività svolte dai centri interdipartimentali di ricerca industriale si concentrano sui temi "Agroalimentare" (SITEIA.Parma, CIPACK, CIDEA, CIM), "Salute e benessere" (BIOPHARMANET-TEC), "Edilizia e Costruzioni" (CIDEA), "Meccatronica e Motoristica" (CIDEA), "Innovazione nei servizi e Big Data" (Future Technology Lab).

Il Tecnopolo di Parma si interfaccia inoltre con lo Sportello Area S3 (Smart Specialisation Strategy), in collaborazione con la Regione Emilia-Romagna e ART-ER, aperto al pubblico e alle imprese. Il progetto riguarda una strategia integrata di formazione di alte competenze e innovazione del sistema produttivo regionale che ha come obiettivo quello di porre l'Emilia-Romagna come regione leader nella manifattura avanzata.

La "traduzione" dei risultati della ricerca accademica in qualcosa di spendibile nel contesto industriale ha come naturale sbocco l'attività di brevettazione dei risultati originali e innovativi, con la gestione della relativa produttività intellettuale e di tutte le problematiche giuridiche ed economiche che ne scaturiscono. L'altra tipologia di risultati tipica del trasferimento tecnologico è la creazione di imprese spin-off e startup innovative. A tal proposito, un ruolo nevralgico viene svolto dagli incubatori universitari, il cui compito è quello di favorire la nascita di ecosistemi favorevoli allo sviluppo di tali imprese<sup>37</sup>, con un approccio di sostegno pubblico all'imprenditorialità. Recentemente, nell'ambito dell'attività regionale "Sostegno allo sviluppo delle infrastrutture per la competitività e per il territorio", l'Ateneo ha ottenuto un importante co-finanziamento per la realizzazione del "Parma food business incubator: il primo incubatore di imprese dell'agroalimentare a Parma".

---

<sup>37</sup> cfr. d.lgs. 179/2012.



Un'importante supporto a tutte le attività di ricerca industriale realizzate dall'Università di Parma è svolto dal servizio Trasferimento Tecnologico<sup>38</sup>, che favorisce la valorizzazione dei risultati, supporta lo sviluppo di nuovi brevetti e nuove società di spin-off e start-up, promuove progetti di trasferimento tecnologico in collaborazione con le imprese e cura le attività amministrative dei Centri interdipartimentali di ricerca. Assicura altresì un supporto specifico alle attività legate ai finanziamenti per la ricerca di origine privata. Su dedicata sezione del sito istituzionale<sup>39</sup>, sono pubblicate attività, risultati e opportunità seguite dal servizio Trasferimento Tecnologico. A riprova dell'efficacia dell'Ateneo di Parma nel realizzare ricerca industriale di livello internazionale, valgono i risultati di due imprese spin-off ora acquisiti da aziende internazionali: VisLab<sup>40</sup> e Id-Solutions<sup>41</sup>.

Per quanto concerne la valorizzazione della ricerca, l'andamento dei risultati finora conseguiti è evidenziato dagli esiti della VQR 2011-14, che riportano *“il pieno soddisfacimento dei criteri valutativi, con un buon posizionamento complessivo”*. Il rapporto ANVUR indica performance d'insieme soddisfacente, con esiti migliori nella capacità inventiva, creazione di imprese spin-off e contributo allo sviluppo economico del contesto. Di particolare rilevanza gli ottimi esiti delle attività di ricerca svolte per conto di terzi, mentre solo discreti sono stati i risultati ottenuti nella gestione della proprietà intellettuale, dell'impatto occupazionale, delle dinamiche di crescita, delle collaborazioni con l'Ateneo e della didattica in conto terzi.

La finalità di intraprendere attività senza fini di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della società, rende la Terza missione un ambito particolarmente efficace per l'attuazione di politiche rivolte allo **sviluppo sostenibile**, sia per quanto concerne l'importante contributo che l'università può fornire nella sensibilizzazione etica e morale del proprio contesto culturale, sociale ed economico, inclusi gli studenti e il personale dell'Ateneo, sia mediante l'assunzione di responsabilità dirette nell'adeguare le proprie procedure di funzionamento ad un nuovo modello gestionale che sia rispettoso dei temi posti dall'Agenda ONU 2030. La globalità delle azioni necessarie al perseguimento di tali obiettivi, rendono il concetto di sostenibilità prettamente trasversale sui numerosi ambiti dell'Ateneo, giustificandone la trattazione esaustiva in sezioni specifiche del presente documento, alle quali si rimanda ed in particolare ai paragrafi 5.1 e 5.4.

### 3.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE

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

---

<sup>38</sup> <https://www.unipr.it/node/18857>

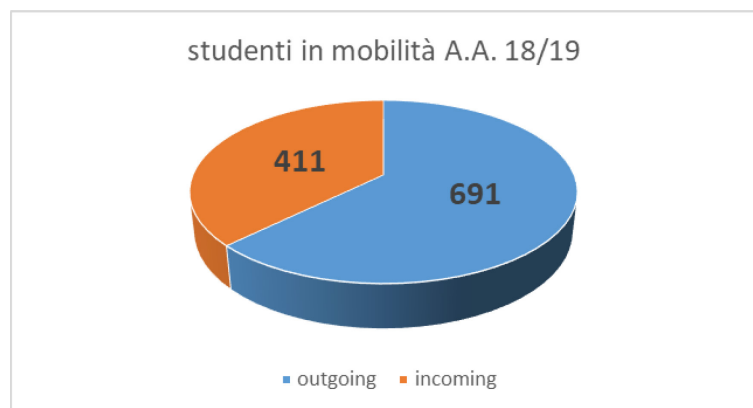
<sup>39</sup> <https://www.unipr.it/ricerca>

<sup>40</sup> <http://vislab.it/>

<sup>41</sup> <http://www.murata-idsolutions.com/>

L'Università di Parma ha da tempo avviato e stipulato accordi di collaborazione con partner internazionali (gli accordi attualmente attivi sono 315, di cui 112 stipulati negli ultimi due anni), tanto sul fronte della ricerca, quanto sul fronte della didattica, allo scopo di stimolare la mobilità di studenti e docenti. A tali accordi, si devono aggiungere quelli riguardanti i Corsi di Studio in Doppia Titolazione, che attualmente sono in numero di 19, di cui 5 attivati durante gli ultimi due anni. Allo scopo di fornire un valido strumento di supporto alla progettualità dei singoli Corsi di Studio e dei Dipartimenti, sono inoltre state approntate, grazie al lavoro sinergico tra i vari componenti del Gruppo di Lavoro sull'Internazionalizzazione, la U.O. Internazionalizzazione e la U.O. Didattica e Carriere degli studenti, le *Linee Guida per la progettazione di Corsi di Studio internazionali* (Cfr. *Infra*, INT. 1.1). I componenti del Gruppo di Lavoro rimangono a disposizione, insieme al Delegato per le Doppie Titolazioni, di ogni docente che desideri conoscere le modalità per procedere all'attivazione di Corsi di Studio a vocazione internazionale.

Allo stato attuale, attraverso il Programma Erasmus Plus<sup>42</sup> (SMS, SMT, STA, STT), al quale si affianca il Programma Overworld<sup>43</sup> (Azioni 1 e 2), interamente finanziato dall'Ateneo, gli studenti UniPR in mobilità (*outgoing*) si attestano mediamente intorno ai 500 annui, mentre circa 300 sono quelli in entrata (*incoming*). Le destinazioni più ricercate dai nostri studenti sono, per



l'area UE: Spagna, Francia, Germania, Portogallo e Regno Unito, mentre per l'area Extra-UE sono: Stati Uniti, Tanzania, Argentina, Cina e Giappone. Il Gruppo di Lavoro sull'Internazionalizzazione, in collaborazione con la U.O. Internazionalizzazione, ha inoltre avviato un proficuo lavoro di spoglio degli accordi attualmente in essere e delle destinazioni più ambite dagli studenti UniPR, allo scopo di vagliare i medesimi, anche in vista del generale rinnovo previsto dall'UE per il 2021<sup>44</sup>.

In particolare, il Programma Overworld, introdotto a partire dall'a.a. 2015/2016, ha visto un successo crescente presso gli studenti che, sempre più numerosi, presentano domanda per l'ottenimento della Borsa di Studi relativa a un soggiorno di studio e/o di tirocinio in Paesi extra-europei. Per l'anno accademico 2017/2018 sono partiti 176 studenti, rispetto agli 84 del 2015/2016, con una percentuale di aumento prossima al 100%. Anche per il 2018/2019 è confermato il trend in positivo della mobilità all'interno del Programma di scambio Internazionale di Ateneo. Nel complesso, gli studenti UniPR hanno acquisito 24.734 CFU esteri durante l'a.a. 2017/2018,

<sup>42</sup> <https://www.unipr.it/erasmusplus>

<sup>43</sup> <https://www.unipr.it/overworld20192020>

<sup>44</sup> [https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/21-01-2019/indicatori\\_per\\_mobilita.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/21-01-2019/indicatori_per_mobilita.pdf)



raddoppiando di fatto il risultato del 2015/2016, che si attestava a 12.924 CFU<sup>45</sup>. Sebbene un esito tanto positivo sia attribuibile agli effetti delle misure adottate con la Pro3 conclusasi nel 2018, l'Ateneo aspira a mantenere l'andamento positivo registrato negli anni precedenti.

Nello scorso triennio, la U.O. Internazionalizzazione ha inoltre gestito e dato impulso, grazie all'apporto imprescindibile di diversi Docenti dell'Ateneo, a svariati progetti, sia nell'ambito del Programma Erasmus KA 107<sup>46</sup>, in particolare con la Russia, il Brasile e il Kirgizstan, sia attraverso l'adesione a network europei per le azioni Erasmus Plus KA2 (Strategic Partnerships, Knowledge Alliances e Capacity Building). In questo ambito, l'Ateneo ha riportato recentemente un ottimo successo, ottenendo il finanziamento UE di 900.000 euro del Progetto KA107, gestito dal Centro Universitario per la Cooperazione Internazionale (CUCI), per il trasferimento di conoscenze in collaborazione con altri Atenei europei, a favore del Rwanda. Altri progetti di questo tipo sono attualmente in corso di svolgimento con il Myanmar, in particolare nell'ambito medico. Inoltre, l'Ateneo ha ottenuto il prestigioso marchio internazionale "Cattedra Jean Monnet", conferito a un insegnamento di UniPR dell'area giuridica.

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

L'Ateneo ha inoltre incrementato gli insegnamenti in lingua inglese, anche in modalità blended, grazie al supporto del centro Servizi E-Learning e Multimediali di Ateneo (SELMA)<sup>47</sup> al fine di elevare ulteriormente la propria attrattività internazionale. Per l'anno accademico 2018/2019 se ne contano 98, contro gli 85 del 2017/2018 e i 51 del 2015/2016.

Due corsi di lingua inglese rivolti a docenti, ricercatori e dottorandi sono inoltre stati attivati durante l'anno accademico 2018/2019, al fine di fornire al personale docente UniPR le competenze linguistiche adeguate a fare didattica in lingua veicolare. Un miglior coordinamento generale delle competenze linguistiche dell'intero Ateneo e un'effettiva elevazione del grado di competenze linguistiche di studenti, docenti e PTA potrà realizzarsi, tuttavia, soltanto quando sarà avviato il Polo Linguistico, come previsto dal presente Piano Strategico (cfr. *Infra*, INT2.2.). Formare docenti che possano erogare insegnamenti in lingua inglese significa, infatti, incrementare in modo significativo l'attrattività internazionale dell'Ateneo innovandone al tempo stesso l'Offerta Formativa.

In questo senso, il Polo Linguistico di Ateneo, il cui progetto di realizzazione è ormai approntato, è di vitale importanza, non solo per garantire l'acquisizione delle competenze linguistiche da parte di studenti, docenti e PTA, ovvero del personale interno all'Ateneo, ma altresì in relazione alla

---

<sup>45</sup> Dati ANS estratti in data 29.05.2019

<sup>46</sup> <http://www.erasmusplus.it/novita-2019-per-erasmus-international-credit-mobility-ka-107/>

<sup>47</sup> <http://selma.unipr.it/>





crescente domanda di competenze linguistiche che emerge dal territorio, ossia dall'esterno, a diversi livelli (enti pubblici che interagiscono con soggetti stranieri e/o migranti, aziende private che hanno rapporti con mercati esteri, privati cittadini che desiderano ampliare le proprie conoscenze, guide turistiche che richiedono lezioni di approfondimento linguistico, ecc.). Un simile bisogno linguistico si è di recente estrinsecato nella richiesta da parte della Questura di Parma di erogare corsi di lingua inglese, ma non solo. Occorre pertanto dare seguito a simili richieste, attraverso l'attivazione rapida di convenzioni che permettano all'Ateneo di svolgere appieno la propria missione istituzionale di servizio e di elevazione culturale del proprio territorio. In tale prospettiva, sono tuttora allo studio alcune proposte di attivazione di Certificazioni internazionali, che renderanno ulteriormente attrattivo l'Ateneo a livello del territorio. In particolare, la Certificazione di Lingua Russa, riconosciuta dal governo della Confederazione russa, sarà attivata entro la fine del 2019.

Sul fronte dell'attrattività internazionale, UniPR mostra ancora una certa fragilità, sebbene siano stati messi in atto diversi interventi strategici, volti a incrementarla. In particolare, è stato attivato dall'anno accademico 2019/2020 il *Foundation Year*, anno di formazione alla lingua e cultura italiana che si rivolge agli studenti stranieri non in possesso del 12° anno di scolarità, al fine di colmare le loro lacune, consentendo loro di inserirsi in modo efficace nel sistema formativo dell'Ateneo e, più generalmente, italiano. Si tratta di un percorso che UniPR ha messo in campo in collaborazione con il Conservatorio "Arrigo Boito" e che dovrebbe consentire di raggiungere un vasto pubblico di studenti internazionali, soprattutto dall'Estremo Oriente e dagli Stati Uniti.

Inoltre, UniPR ha ottenuto un ottimo successo con il finanziamento da parte della Regione Emilia-Romagna del progetto, relativo alla *Summer School on Food Sustainability*, che si terrà tra giugno e luglio 2020, in occasione delle manifestazioni per Parma Capitale Italiana della Cultura 2020. La Summer School, che si rivolge a studenti di tutto il mondo, vedrà la partecipazione di docenti e imprenditori stranieri e sarà interamente erogata in lingua inglese.

Accanto a questo progetto, altre Summer Schools sono allo studio, allo scopo di rendere sempre più attrattiva la nostra offerta formativa e la nostra Università, in particolare una Summer School in Lingua e Cultura italiana e una Summer School in Antichistica, interamente erogata in inglese.

Infine, allo scopo di incrementare ulteriormente l'attrattività internazionale dell'Ateneo di Parma, sono state programmate una serie di visite istituzionali e di partecipazioni a Saloni dello Studente presso paesi stranieri, volte a far conoscere l'offerta formativa e le eccellenze nell'ambito della ricerca UniPR. Sono state effettuate ad oggi le seguenti visite istituzionali:

- Visita presso l'Università UNP di Piura (Perù) per l'apertura di un Doppio Titolo in Giurisprudenza – settembre 2019;
- Visita presso l'Università dell'Extremadura (Spagna), per l'apertura di nuovi accordi, anche in vista della creazione di una rete universitaria che consenta la partecipazione ai Bandi UE (*European Universities Initiative*) – ottobre 2019;
- Partecipazione al Salone internazionale European Association for International Education (EAIE) di Helsinki – ottobre 2019.





Sono in programma per i prossimi mesi:

- Partecipazione al Salone dello Studente organizzato dall'Istituto Italiano di Cultura di Tokyo – novembre 2019;
- Visita ad Atenei rwandesi, allo scopo di sostenere il Progetto KA 107 – febbraio 2020;
- Visite istituzionali presso vari Atenei del Myanmar, al fine di dare avvio al Progetto di cooperazione con Università ed Enti birmani – aprile/maggio 2020;
- Visite istituzionali presso Atenei del Canada, della Cina, dell'India e dell'area UE.

Sul fronte dell'accoglienza degli studenti stranieri, l'Ateneo ha aderito alla rete delle Università che proteggono i Rifugiati, in conformità con la propria missione istituzionale e la propria visione valoriale, e si appresta a dare vita a nuovi progetti di accoglienza per questa categoria di studenti, anche in collaborazione con Enti e Associazioni del territorio.

### 3.5 GLI ASSI STRATEGICI DI FONDO E I PROGETTI TRASVERSALI

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

Le seguenti macro tematiche, che scaturiscono dall'attenta analisi del contesto, affrontata nella precedente pianificazione e nell'attuale (cfr. paragrafo 3.6), e che sono ritenute importanti opportunità per l'Ateneo, hanno indirizzato l'identificazione degli obiettivi degli Ambiti strategici (riportati nel capitolo 4) e delle Aree di intervento strategiche trasversali (i cui obiettivi sono descritti nel capitolo 5) a loro supporto.

In particolare, nei punti che seguono, sono individuati gli assi strategici di fondo che, coerentemente con quanto indicato nelle parti successive del documento, costituiscono imprescindibili punti di attenzione per l'intera struttura organizzativa dell'Ateneo e che pervadono l'insieme delle politiche programmate per il triennio 2020-2022.

#### 3.5.1 LA CENTRALITÀ DEL CAPITALE UMANO

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



- adeguato sostegno della ricerca, delineando azioni concrete (bando FIL di Ateneo<sup>48</sup>, regolamento del Fondo attrezzature scientifiche di Ateneo<sup>49</sup>) che avranno sviluppo ulteriore con l'attuazione del presente Piano Strategico. Il forte investimento sulla ricerca, anche per le esigenze di rafforzamento dei Dipartimenti e della sostenibilità dell'offerta formativa, si prospetta quindi per il nostro Ateneo come una opportunità di sviluppo e di strategia programmatica assolutamente prioritaria;
- straordinario investimento sulle risorse umane, in coerenza con la *"Programmazione triennale del fabbisogno di personale 2018-2020"*, approvata dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/20-12-2018/529 del 20 dicembre 2018 (atto programmatico triennale ad aggiornamento annuale con scorrimento)<sup>50</sup>;
- potenziamento del benessere organizzativo e lavorativo, delle misure di pari opportunità, nonché realizzazione delle misure volte a conciliare i tempi di vita familiare e di lavoro e i servizi di welfare aziendale, in coerenza con quanto definito nel Piano delle Azioni Positive proposto dal CUG dell'Ateneo e già approvato dal Consiglio di Amministrazione (prot. N. 770005 del 12 aprile 2019).

Le politiche di rafforzamento del capitale umano proseguono nel triennio 2020-2022 con determinazione, così come avvenuto nell'anno 2019, in particolare attuando politiche che tengano nella dovuta considerazione sia il reclutamento di un numero sempre più ampio di giovani ricercatori di qualità, che abbiano una forte propensione al confronto internazionale e che possano favorire il ricambio generazionale in atto rendendo possibile il rafforzamento di tutte le discipline necessarie per mantenere la vocazione multidisciplinare del nostro Ateneo, sia le possibilità di chiamata di diversi professori di altissimo profilo provenienti anche dall'estero. Nello specifico, nel corso dell'anno 2019, è stata emanata una "call di Ateneo" per il reclutamento di docenti universitari di ruolo di I e II fascia o ricercatori a tempo determinato, mediante chiamata diretta ai sensi dell'art. 1 c. 9 della Legge 230/2005, provenienti dall'estero o vincitori di progetti di ricerca di alta qualificazione. Le procedure di reclutamento sono, allo stato attuale, in corso di perfezionamento. Tale procedura di reclutamento sarà reiterata negli anni 2020-2022. Si tratta di investimenti che devono essere attuati per creare un dinamismo e un'attrattività che solo nel confronto e nell'apprendimento reciproco potranno far crescere ulteriormente le capacità e le prospettive di sviluppo dell'Ateneo.

Anche con riferimento al personale tecnico-amministrativo occorre proseguire negli investimenti sia nella direzione del potenziamento delle risorse e della loro qualificazione, sia nell'accrescimento del livello di "benessere organizzativo" che contraddistingue l'ambiente di lavoro.

In particolare, si proseguirà nella realizzazione di:

---

<sup>48</sup> <https://www.unipr.it/ricerca/ricerca-nazionale/fil-ricerca-scientifica-di-ateneo>

<sup>49</sup> <https://www.unipr.it/node/21694>

<sup>50</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/personale/programmazione-triennale-del-fabbisogno-del>; e <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/disposizioni-general>



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

Oggi, ancora più esplicitamente che nel passato, l'Università è impegnata a conseguire risultati di natura collettiva. La ricerca, come la didattica, l'internazionalizzazione, la terza missione e le altre funzioni espresse dall'Università, vengono premiate (dal Ministero) e riconosciute (dalla collettività) non tanto per la presenza di poche isolate eccellenze, ma per lo sforzo di molti, se non di tutti, nell'avvicinamento, passo dopo passo, al raggiungimento di obiettivi di alto profilo. Se



questo è vero, è necessario fare in modo che l'Ateneo nel suo insieme, come sistema, si muova verso questi risultati.

### 3.5.2 LO SVILUPPO SOSTENIBILE NELL'UNIVERSITÀ DI PARMA

L'importanza del perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile da parte del mondo accademico trova una forte sollecitazione nel Manifesto CRUI – Da “Le Università per la Sostenibilità” a “La Sostenibilità nelle Università” – scaturito dai lavori dei “Magnifici incontri 2019” (Udine 29-20 maggio 2019) con il quale viene riconosciuto il ruolo fondamentale che le Università devono giocare nell'attuazione degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile indicati dalla Agenda ONU 2030 attraverso la realizzazione di azioni concrete e secondo diverse linee di azione. La sostenibilità nell'università acquisisce inoltre valore aggiunto con la recente lettera del Ministro dell'Istruzione, Università e Ricerca, nella quale è ribadita la necessità di lavorare per lo sviluppo sostenibile nel mondo dell'istruzione. La valenza del ruolo delle Università in questo contesto è oggi riconosciuta anche a livello internazionale: il sistema di valutazione del ranking mondiale delle università THE (*Times Higher Education*)<sup>51</sup> ha infatti inserito gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite tra i parametri di valutazione a partire dal 2019. Con percorso coerente, i principi che ispirano le azioni dell'Università di Parma nell'ambito della sostenibilità si rifanno ai 17 obiettivi dell'Agenda, che costituiscono un piano d'azione innovativo ed integrato a favore delle Persone, della Pace, del Pianeta, della Prosperità, delle Partnership. L'implementazione delle attività sostenibili e delle pratiche virtuose, sia all'interno che all'esterno dell'Ateneo, riguarda pertanto trasversalmente le seguenti macro aree:

1. Rafforzamento della ricerca e della didattica su tematiche legate al concetto di sviluppo sostenibile nelle sue varie accezioni ambientali, economiche, sociali e tecnologiche al fine di creare una nuova cultura rivolta allo sviluppo sostenibile.
2. Valorizzazione etica, sociale ed industriale dei risultati della ricerca nell'ottica della terza missione.
3. Potenziamento dell'internazionalizzazione e della cooperazione internazionale, con particolare riferimento all'importanza della sostenibilità per la crescita sociale e industriale dei paesi in via di sviluppo.
4. Promozione di comportamenti virtuosi e di azioni concrete all'interno dell'Ateneo, con il coinvolgimento diretto degli studenti, per favorire il processo di transizione verso una Università sostenibile.

Nel rispetto di quanto delineato nei punti precedenti, le tematiche di sostenibilità che maggiormente interessano e rappresentano una sfida per l'Ateneo e il suo territorio includono: cibo e agricoltura, mobilità e trasporti, urbanistica, sistemi di gestione ambientale ed energetica,

---

<sup>51</sup> <https://www.timeshighereducation.com/content/world-university-rankings>



gestione dei rifiuti e delle risorse idriche, cambiamento climatico, nuovi paradigmi economici (economie circolari e *sharing economy*), responsabilità sociale di impresa.

In ambito didattico la strategia di sostenibilità dell'Ateneo ha offerto indirizzi per valorizzare il patrimonio multidisciplinare presente nei Dipartimenti, Centri e Corsi di Studio. In questo contesto rivestono particolare rilievo le Lauree Triennali in *"Food system: management, sustainability and technologies"* (Classe L-18) e *"Architettura Rigenerazione Sostenibilità"* (Classe L-17) ed i Corsi di Laurea Magistrale in *"Architettura e città sostenibili"* (Classe LM4) e in *"Produzioni animali innovative e sostenibili"* (Classe LM-86).

Azioni riconducibili ai temi della sostenibilità sono state inoltre sviluppate all'interno di specifici progetti di ricerca e trasferimento tecnologico condotti dai Dipartimenti e Centri di Ateneo, ove i temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale sono studiati anche con riferimento al mondo delle imprese.

Rafforzando le attività intraprese sui fronti della didattica e della ricerca, l'Università di Parma ha rinnovato con D.R.D. 250/2018 del 5/02/2018 la composizione e la mission del Gruppo di Lavoro "Ateneo Sostenibile", cui ha affidato compiti di promozione, coordinamento e comunicazione delle iniziative di Ateneo in ambito di sostenibilità. L'attività del Gruppo nel corso dell'anno 2019 ha visto realizzarsi diverse occasioni di confronto, con interlocutori interni ed esterni all'Ateneo, da cui sono scaturite proposte operative e di pianificazione riguardanti l'efficientamento energetico e delle reti idriche, la gestione dei rifiuti, la mobilità sostenibile, la partecipazione a ranking internazionali di valutazione. All'interno del Gruppo di Lavoro "Ateneo Sostenibile" sono state inoltre consolidate diverse iniziative di partecipazione attiva e di collaborazione nell'ambito della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), di cui l'Università di Parma è parte del Comitato di coordinamento nazionale sin dalla sottoscrizione dell'atto costitutivo. Fine dell'Ateneo, nel rapporto con la RUS, è quello di cooperare per lo sviluppo e l'adozione di best practices nazionali e internazionali a livello accademico, sul tema dello sviluppo sostenibile, ed in linea con i contenuti dell'Agenda 2030. Questa collaborazione si è tradotta in una serie di azioni che hanno permesso la diffusione del concetto di sostenibilità attraverso il rafforzamento interno della didattica e della ricerca e la promozione di buone pratiche di sostenibilità, anche nell'ambito della terza missione.

Importanti risultati sul fronte interno sono stati conseguiti nella conservazione delle risorse idriche. A partire da gennaio 2017, con le finalità di razionalizzare e ridurre i consumi idrici del Campus Scienze e Tecnologie, è stata intrapresa una campagna di monitoraggio, inizialmente a scala giornaliera e da settembre 2017 a scala oraria, leggendo il misuratore nel punto di consegna. Grazie al continuo controllo delle letture, che ha consentito di identificare immediatamente quei periodi in cui i consumi idrici sono risultati anomali e superiori ai valori attesi, si è ottenuta una sostanziale riduzione dei consumi che tra il 2017 e il 2018 si è attestata su un valore pari a circa il 40%.

In ambito di gestione dei rifiuti sono diverse le azioni avviate nel corso del recente biennio, sia sul fronte della raccolta differenziata sia su quello dei rifiuti speciali. Fra queste riveste particolare rilievo la recente redazione del "Regolamento di Ateneo per la gestione dei rifiuti speciali e l'attuazione di principi per la prevenzione, il riutilizzo e la sostenibilità", atto che testimonia il crescente coinvolgimento dell'Ateneo nella direzione della sostenibilità e introduce specifici indirizzi



per il contenimento nella produzione dei rifiuti, loro raccolta differenziata e la promozione delle occasioni di riutilizzo.

L'adesione dell'Ateneo di Parma, unico in Italia, al progetto "Rivending" volto alla raccolta differenziata di bicchieri di polistirolo allo scopo di prevedere il loro completo riutilizzo, oltre alla promozione dell'uso delle borracce personali a brand UniPR appositamente progettate e distribuite con l'intento di diminuire l'utilizzo delle bottiglie di plastica, cui discende il collegato "progetto pilota" di installazione dei distributori di acqua da bere microfiltrata e microbiologicamente pura in alcuni plessi, prodromo all'estensione a tutte le sedi dell'Ateneo, rappresentano un significativo avvio di una politica di riduzione dell'uso della plastica verso il traguardo di UniPR "plastic-free".

Nel corso dell'anno 2019 è stato inoltre ultimato il lavoro di stesura del primo Rapporto di Sostenibilità dell'Università di Parma, documento con cui l'Ateneo giunge ad una propria rendicontazione e valutazione integrata degli aspetti di sostenibilità.

Apposita pagina web, denominata "UniPR Sostenibile"<sup>52</sup> propone un quadro complessivo dei risultati di sostenibilità conseguiti ad oggi dall'Università di Parma ed è sede per la divulgazione delle informazioni e iniziative in tema di ambiente e sostenibilità.

Seguendo medesimi principi, nel triennio 2020-2022 l'Università di Parma intende rafforzare il proprio impegno per la sostenibilità, con orizzonte rappresentato dal concreto raggiungimento di obiettivi strutturali che per la prima volta sono introdotti nel Piano Strategico di Ateneo.

### 3.5.3 LA COLLABORAZIONE E L'INTEGRAZIONE TERRITORIALE

La vocazione internazionale dell'Università di Parma e la sua apertura verso il mondo intero non possono disgiungersi da un forte radicamento territoriale, nella consapevolezza di essere parte integrante e complementare della comunità di riferimento. Nella maggior parte dei casi si tratta di politiche e azioni che rientrano tra gli obiettivi di terza missione, ma che sono qui ulteriormente richiamati per testimoniare come l'integrazione territoriale costituisca, per l'Università di Parma, una consapevole scelta strategica di fondo che innerva gran parte delle azioni poste in essere.

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

---

<sup>52</sup> <http://ateneosostenibile.unipr.it/>



Osservando la prima dimensione (provincia di Parma) sono innumerevoli le occasioni di proficua collaborazione nelle quali l'Ateneo è parte attiva, seguendo una logica di forte integrazione progettuale e realizzativa. L'Ateneo è un'istituzione centrale per la vita della città e del territorio in cui opera, cui garantisce vivacità intellettuale, possibilità di ricerca integrata con il sistema produttivo e una forte vocazione all'internazionalità e all'integrazione, oltre a un'importante ricaduta a livello di indotto economico, determinata dalla presenza di migliaia di studenti, docenti e ricercatori provenienti da tutta Italia e da vari paesi europei ed extra-europei.

*Parma Città Universitaria* è un progetto nato dalla sottoscrizione di una convenzione tra l'Università e il Comune di Parma con l'obiettivo di rendere la città più rispondente alle esigenze degli studenti universitari, attraverso l'assunzione di impegni congiunti anche raccogliendo idee e suggerimenti direttamente dagli studenti.

Tra i primi obiettivi raggiunti, l'accordo con Comune e TEP per il potenziamento delle linee urbane verso il Campus e l'area di Veterinaria, e l'attivazione delle linee notturne, servizi largamente apprezzati dagli studenti, come dichiarato anche dal Consiglio degli Studenti.

Un altro progetto sviluppato nel contesto della collaborazione e integrazione territoriale è il "Welcome Point Matricole", servizio attivato dal 1 luglio al 30 settembre 2019 presso il ParmaUniverCity Infopoint, sito nel sottopasso del Ponte Romano, in pieno centro storico e attiguo alle sedi sia dell'Università sia del Comune.

Il "Welcome Point Matricole", progetto nato dalla collaborazione tra la U.O. Comunicazione Istituzionale e l'Area Dirigenziale Didattica e Servizi agli Studenti, era finalizzato a creare un punto di informazione e accoglienza unico verso i diversi stakeholder (future matricole, matricole appena iscritte, studenti di anni successivi, le loro famiglie, ecc.), in cui potessero essere fornite risposte alle necessità informative utili sui diversi ambiti della vita universitaria a Parma.

Il progetto prevedeva la contestuale presenza, a fianco del personale della U.O. Comunicazione e della U.O. Accoglienza e Orientamento dell'Ateneo, di personale delle istituzioni che lavorano costantemente a fianco dell'Università nell'erogazione di servizi per gli studenti: il Comune di Parma (in particolare l'ufficio Informagiovani) e l'Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori (ERGO).

La sinergia virtuosa creata dalla compresenza e intreccio delle competenze di tali figure professionali, in grado di fornire risposte su un'ampissima gamma di problematiche, dalle procedure per l'immatricolazione al pagamento delle tasse, dalla mobilità cittadina alla ricerca di alloggi, dalle borse di studio ERGO alle mense, e così via, ha creato il vero punto di attrazione e supporto per gli studenti nei mesi estivi in città.

Il successo riscosso dall'iniziativa è confermato dai numeri straordinari, considerandone il carattere sperimentale: in tre mesi 6.558 visitatori, prevalentemente giovani matricole, spesso accompagnate dalle famiglie, ma anche studenti già iscritti, adulti in cerca di informazioni per riprendere gli studi, cittadini e dipendenti dell'Università interessati all'acquisto di merchandising UniPR.





Il luogo è stato anche sede di numerose iniziative istituzionali e, nell'ottica di un ulteriore sviluppo di attività di terza missione, in esso sono programmati eventi culturali, scientifici e divulgativi rivolti alla cittadinanza.

L'opportunità di Parma Capitale Italiana della Cultura 2020 ha dato ulteriore occasione alle due Istituzioni di sviluppare iniziative comuni nel contesto e per le finalità comuni.

L'Università di Parma ha predisposto e divulgato un ambizioso e impegnativo progetto denominato "Facciamo conoscenza – L'Università per Parma 2020", sviluppato con riferimento a quattro parole d'ordine strategiche, cioè cultura, democrazia, innovazione e sostenibilità, che ha avuto inizio a ottobre 2019 e proseguirà fino a dicembre 2020: una serie di oltre 250 appuntamenti, dai seminari a carattere divulgativo, ai congressi scientifici, dai festival alle mostre, dai cicli di conferenze ai concerti, in uno spettro tematico amplissimo che rispecchia la vastità degli ambiti di attività dell'Università di Parma.

Le altre principali attività di terza missione sono riportate nel capitolo 4, ma è importante ricordare qui la forte integrazione con le Aziende sanitarie di riferimento per quanto attiene ai percorsi clinici volti a garantire la salute dei cittadini.

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

Per il prossimo triennio, anche nei rapporti con il territorio e con la Regione Emilia-Romagna, la collaborazione con le Strutture Sanitarie sarà elemento caratterizzante del ruolo dell'Ateneo quale motore e regista di sviluppo della comunità. Tale ambito di attività, presidiato da apposita Unità Organizzativa incardinata nell'Area dirigenziale Affari Generali e Legale, è regolato da un assai articolato sistema delle fonti, cui, nel luglio del 2016, si è aggiunto il nuovo "Protocollo di Intesa" tra la Regione Emilia-Romagna e le Università aventi sede nella medesima. Anche per tali ragioni (con D.R. n. 608 in data 12 marzo 2018), è stato costituito un Gruppo di Lavoro<sup>53</sup>, con spiccate conoscenze e competenze tecnico-giuridiche, deputato a supportare gli Organi di Ateneo nei relativi processi decisionali. A livello di responsabilità di vertice, il Rettore è coinvolto direttamente nelle attività del Comitato Regionale di Indirizzo che ricomprende, oltre all'Assessorato regionale Politiche per la Salute, i Rettori degli altri Atenei regionali, nonché i Direttori Generali delle Aziende Ospedaliero-Universitarie.

---

<sup>53</sup> [https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/12-03-2018/rapporti\\_tra\\_universita\\_aou\\_e\\_ausl\\_1.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/12-03-2018/rapporti_tra_universita_aou_e_ausl_1.pdf)



In attuazione di quanto previsto dall'art. 18 del suddetto Protocollo regionale, è stato condotto a compimento il procedimento di individuazione delle cosiddette Sedi ulteriori (Accordo tra Azienda USL di Parma e Università degli Studi di Parma per sedi ulteriori ex art. 18 del Protocollo di Intesa Regione Emilia-Romagna - Università), che, allo stato, sono rappresentate dalle articolazioni dell'Azienda Sanitaria Locale e, in particolare:

- AUSL PR, Ospedale di Fidenza, U.O.C. "Chirurgia Generale";
- AUSL PR, U.O.C. "Servizi Psichiatrici Ospedalieri a Direzione Universitaria" – Dipartimento Assistenziale Integrato Salute Mentale e Dipendenze Patologiche.

Tale accordo formerà parte integrante dell'Accordo Attuativo Locale.

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

- sottoscrizione dell'Accordo attuativo locale con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma;
- predisposizione di atti e accordi derivati dall'Accordo attuativo locale. In particolare dovranno essere definiti, d'intesa tra Rettore e Direttore Generale dell'Azienda Ospedaliero Universitaria, le disposizioni dell'Atto Aziendale relative alle nomine dei Direttori dei Dipartimenti ad Attività Integrata e Unità Operative Complesse, del personale universitario e delle strutture a direzione universitaria;
- sottoscrizione della Convenzione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria in tema di Ricerche e Sperimentazioni Cliniche;
- istituzione e attivazione dell'Ufficio per la gestione integrata delle relazioni con le aziende sanitarie;
- procedure per l'accreditamento definitivo delle Scuole di Specializzazione di Area Medica anche collegando la programmazione per il reclutamento di professori e ricercatori alle esigenze di tali strutture;
- rafforzamento delle interazioni tra Aziende sanitarie e Università finalizzato alla qualità della ricerca in ambito clinico.

### 3.5.4 I "PROGETTI "TRASVERSALI"

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

Il settore agroalimentare rappresenta un *pillar* culturale ed economico della Regione Emilia-Romagna, oltre che un settore di eccellenza riconosciuto a livello internazionale. La città di Parma è sede di produzioni che identificano il *made in Italy* a livello mondiale, e vede la presenza sul territorio



di *Global Brands* del settore delle trasformazioni e dell'impiantistica alimentare, a cui si aggiungono imprese e produzioni agricole che rappresentano ancora una delle attività di punta della Regione Emilia-Romagna. In questo contesto si colloca la presenza sul territorio di Parma della *European Food Safety Authority* (EFSA) – unica agenzia europea presente sul suolo nazionale – alla quale collaborano attivamente oltre un migliaio di esperti internazionali, periodicamente ospiti della città.

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

Allo scopo di migliorare, innovare ed espandere il proprio potenziale formativo e di ricerca, di trasferimento tecnologico e di didattica avanzata nell'ambito delle scienze degli alimenti, della nutrizione, della meccanica alimentare, l'Università di Parma ha voluto costituire il *Food Project* di Ateneo<sup>54</sup>, inteso come aggregazione multidisciplinare e trans-settoriale di tutte le competenze scientifiche, economico-sociali e umanistiche presenti in Ateneo e funzionali al settore *food*, e la Scuola di Studi Superiori in Alimenti e Nutrizione<sup>55</sup>, struttura didattica a forte grado di internazionalizzazione, pensata per offrire percorsi didattici di livello dottorale, master, corsi di perfezionamento e corsi brevi, disegnati per rispondere alle crescenti esigenze di formazione in ambito *post-graduate* e *professional* al servizio di enti e imprese. Molte delle attività trasversali previste dal progetto Food sono realizzate attraverso il lavoro di una Commissione costituita dai rappresentanti di otto dei nove Dipartimenti dell'Ateneo. La Commissione ha stilato un documento programmatico denominato "Manifesto" in cui sono state elaborate le strategie di sviluppo del progetto, tra cui l'identificazione di linee di sviluppo scientifico per i prossimi anni, i rapporti con stakeholder istituzionali e privati, il posizionamento dell'Ateneo di Parma in ambito agro-alimentare nel contesto regionale, nazionale ed internazionale. Il "Manifesto" è stato ufficialmente trasmesso a tutti i Dipartimenti di Ateneo e al Rettore. Tra le attività specifiche messe in opera dal Progetto Food vanno sicuramente evidenziate, tra le altre, la valorizzazione del merito per gli studenti di corsi di laurea magistrale attinenti alle tematiche del Progetto e la promozione di convenzioni quadro con istituzioni pubbliche e private (ad esempio, con il Comune di Langhirano, con il Comune di Collecchio, con l'Università di Talca in Cile). In collaborazione con il CUCI, la Commissione Food Project ha anche promosso l'accreditamento di UniPR presso l'albo dei fornitori di AICS (Ministero degli Esteri). La stessa si è fatta anche promotrice della stesura di convenzioni quadro con Università di paesi in via di sviluppo per collaborazioni in ambito agroalimentare (Costa d'Avorio, Burundi, Zimbabwe).

Nel prossimo triennio, il progetto Food dovrà implementare progettualità più decise verso azioni che posizionino le *expertise* tecnico-scientifiche di UniPR in ambiti di eccellenza regionale, nazionale e internazionale, anche attraverso attività pubblicistiche, congressuali e di *public engagement*, sui temi della sostenibilità alimentare, di nuovi alimenti, di bioeconomia e di relazioni con i territori.

---

<sup>54</sup> [www.foodproject.unipr.it](http://www.foodproject.unipr.it)

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



L'Ateneo ha inoltre intrapreso, nel corso degli ultimi anni, un percorso di rafforzamento delle collaborazioni con EFSA, mediante l'organizzazione di eventi divulgativi, workshop e summer school sulle tematiche del *risk assessment* e delle metodologie innovative, a forte carattere internazionale. Infine, l'Università di Parma ha partecipato alla strutturazione del nuovo Servizio EUROPASS della Regione Emilia-Romagna, diventandone la sede operativa e assumendo il coordinamento del tavolo tecnico-scientifico. Tale servizio, fortemente promosso dalla Regione Emilia-Romagna, si propone come un punto di raccordo e di dialogo fra Atenei regionali, sistema agroalimentare ed EFSA, nel ruolo politico di agenzia europea sul territorio. In questa direzione pertanto, di concerto con le altre Università della Regione Emilia-Romagna, sono stati banditi ed assegnati premi alla Ricerca, sono stati organizzati eventi divulgativi ed informativi, tra cui un workshop presso l'Ufficio della Regione ER a Bruxelles, alla presenza del Commissario Europeo alla Salute; è stato consegnato a EFSA e discusso pubblicamente lo studio commissionato sull'impatto socio-economico dell'Agenzia sul territorio regionale. Per il prossimo triennio, la struttura consoliderà le attività e fornirà supporto, in termini di implementazione scientifica, alle proposte di sviluppo promosse dall'Ufficio Regionale.

## 3.6 ANALISI DEL CONTESTO

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

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

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

Di seguito viene riportata l'analisi dettagliata, ripresa anche sinteticamente nella figura "Analisi SWOT per l'Ateneo".



## Punti di forza

### ❖ Didattica

Il numero di immatricolati nell'ultimo triennio e la capacità di attrazione di studenti sono in costante crescita, con un'incidenza significativa di giovani provenienti non solo da fuori Regione ma anche da Paesi stranieri. Questo grazie all'importante lavoro, svolto in particolare nel passato triennio, teso all'ottimizzazione e all'ampliamento dell'offerta formativa che, puntando su innovazione e interdisciplinarietà, sta evidenziando l'ottima capacità dell'Ateneo di saper cogliere con la giusta dinamica le esigenze di formazione espresse dalla Società.

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

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

Il tasso di occupazione registrato per i laureati magistrali è elevato, a testimonianza della solidità dei percorsi formativi e dell'apprezzamento che l'Ateneo riceve da parte del mondo del lavoro.

### ❖ Ricerca

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

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

La presenza di un Dipartimento di eccellenza (SCVSA) assicura, nel quinquennio 2018-2022, un finanziamento straordinario a ricerche in campo chimico, biologico, geologico e per le scienze ambientali.

Il miglioramento del posizionamento nei ranking internazionali e la posizione di spicco che due ricercatori del nostro Ateneo occupano nella prestigiosa classifica «Highly Cited Researches 2018» contribuiscono all'aumento della reputazione e dell'attrazione di risorse e opportunità.

### ❖ Terza missione

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



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

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

La presenza di sette centri di ricerca accreditati alla Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna consente l'apertura efficace alle imprese, per una strategia integrata di formazione di alte competenze e innovazione del sistema produttivo regionale, facilitata dalle attività del Tavolo di Coordinamento della Ricerca Industriale di Ateneo (TACRI).

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

L'organizzazione del programma universitario nell'ambito delle manifestazioni per Parma Capitale Italiana della Cultura 2020 ha consentito di mettere a sistema l'offerta culturale dell'Ateneo, creando un'organizzazione razionale che ne massimizza la fruibilità da parte della cittadinanza.

## ❖ Internazionalizzazione

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

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

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

## ❖ Altri ambiti

L'Ateneo ha dimostrato un'eccellente capacità nel progettare, costruire e gestire il sistema di Assicurazione della Qualità previsto dal processo di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento delle Università, elaborato da ANVUR. Con riferimento alla visita della Commissione di Esperti Valutatori dell'ANVUR, svoltasi nell'aprile 2019, l'Ateneo ha dimostrato di essere una *squadra* coesa in cui ognuno dei soggetti coinvolti (studenti, docenti, personale tecnico amministrativo) ha dato il proprio contributo con competenza e spirito di collaborazione.

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



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

Nell'ambito della sostenibilità, è operativo il Gruppo di Lavoro "Ateneo Sostenibile" ed è consolidata la presenza di UniPR all'interno della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) e del relativo Comitato di coordinamento nazionale. L'Ateneo partecipa inoltre in modo attivo all'organizzazione di diverse iniziative di rilievo per il territorio, fra cui il Festival dello Sviluppo Sostenibile e ha avviato un percorso di sistematica rendicontazione in tema di sostenibilità.

## Punti di debolezza

### ❖ Didattica

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

Permangono criticità in relazione alla sostenibilità – in termini di requisiti di docenza – per alcuni corsi di studio al momento ad accesso libero e caratterizzati da dati di immatricolazione in costante crescita e quindi da elevati valori del rapporto studenti/docenti.

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

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

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

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

Occorre monitorare attentamente la qualità dei servizi offerti agli studenti con particolare riferimento agli spazi didattici e agli alloggi per gli studenti fuori sede. In particolare, a seguito della fase di significativa espansione della popolazione studentesca, occorre prevedere un piano di adeguamento delle infrastrutture didattiche (aule, laboratori, spazi di studio) in termini sia di quantità sia di qualità, ottimizzando opportunamente anche la loro gestione tramite strutture dedicate.

### ❖ Ricerca

La competitività e capacità di attrarre risorse in ambito internazionale non è ancora sufficiente.





Le infrastrutture e le attrezzature per la ricerca necessitano urgentemente di essere rinnovate e potenziate con investimenti mirati.

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

L'attrattività nei confronti di ricercatori stranieri di alto profilo è ancora insufficiente.

## ❖ Terza missione

In coerenza con i risultati della VQR 2011-2014, persistono ampi spazi per miglioramenti nella gestione e manutenzione degli edifici storici, che dipendono fortemente dalla disponibilità di finanziamenti specifici.

Le attività di *public engagement* sono molto numerose e diversificate e per questo necessitano di disponibilità immediata di dati e informazioni in un database specifico, che consenta rapide analisi e rendicontazioni efficaci e complete.

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

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

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

## ❖ Internazionalizzazione

Il numero delle Doppie Titolazioni, attivate con università straniere, è ancora limitato, rispetto alle potenzialità dei Dipartimenti e dei Corsi di Studio.

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

I processi amministrativi di riconoscimento dei CFU esteri necessitano di una revisione sistematica, così come le procedure per l'accoglienza di studenti, dottorandi e docenti stranieri.

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



I servizi di formazione linguistica rivolti agli studenti, ai docenti e al personale tecnico-amministrativo in entrata e in uscita necessitano di un rafforzamento, in vista della creazione di Corsi di Studio e di singoli insegnamenti erogati in lingua inglese, al fine di elevare l'attrattiva internazionale dell'Ateneo. A tale scopo, l'attivazione del Polo Linguistico di Ateneo costituisce lo strumento centrale per il miglioramento dell'attrattiva internazionale dell'Ateneo.

Il flusso di mobilità di docenti e studenti rivela potenzialità inespresse, anche in relazione alla costruzione di reti universitarie.

## ❖ Altri ambiti

I processi amministrativi necessitano di revisioni sistematiche, mirate alla semplificazione e propedeutiche alla dematerializzazione e digitalizzazione, che devono ancora trovare una compiuta attuazione.

Il sistema di valutazione delle competenze del personale necessita di potenziamento al fine di poter valorizzare i profili professionali presenti in Ateneo.

Le attività istituzionali e i servizi offerti agli studenti possono beneficiare di ulteriore visibilità mediatica, tesa alla valorizzazione ottimale dell'operato dell'Ateneo, per evitare ricadute negative sulla sua reputazione ed attrattiva verso l'esterno.

Manca una procedura sistematizzata per la ricognizione/raccolta dati a supporto della realizzazione delle azioni di Ateneo per la sostenibilità con relativo coordinamento amministrativo.

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

La cultura della trasparenza e della legalità devono essere ulteriormente diffuse a livello di Ateneo.

## Opportunità

### ❖ Didattica

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

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

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



La promozione delle relazioni scientifiche internazionali può trovare una declinazione volta ad ampliare e arricchire i contenuti dell'offerta formativa con riferimento anche ai percorsi post-lauream.

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

## ❖ Ricerca

Il programma delle attività di ricerca e innovazione finanziato dall'Unione Europea "Orizzonte Europa 2020", sarà un'occasione unica per i nostri ricercatori per realizzare nuove idee e progetti. In merito, è stata elaborata una strategia per meglio supportare i docenti e motivarli a partecipare a Orizzonte Europa.

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

Sono presenti un buon numero di Centri Interdipartimentali inseriti nella Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna, che promuovono la ricerca multidisciplinare, sono attivi nei Clust-ER e sono in grado di partecipare con successo ai bandi regionali.

## ❖ Terza missione

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

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

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



Il *competence center* regionale BI-REX, a cui l'Ateneo contribuisce, offre l'opportunità di incrementare ancor più le attività di trasferimento tecnologico e di formazione continua.

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

## ❖ Internazionalizzazione

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

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

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

## ❖ Sostenibilità

I temi della sostenibilità costituiscono una rilevante opportunità di sviluppo delle relazioni di terza missione fra Ateneo e territorio, a motivo delle competenze che possono essere espresse e messe a sistema nell'ambito di una rete di Enti e privati che condividono il medesimo obiettivo. Le iniziative per la sostenibilità svolte dall'Ateneo forniscono l'opportunità di intraprendere azioni con alto valore divulgativo ed educativo per l'intera comunità territoriale ed extraterritoriale, potendo rappresentare anche un ambito di sviluppo per progetti di innovazione didattica e di cooperazione internazionale. Inoltre, l'attuazione di azioni concrete per la riduzione degli impatti ambientali ha significative implicazioni sulla qualità degli spazi di studio e lavoro e sulla diminuzione dei costi di esercizio a medio e lungo termine.

## ❖ Informatizzazione

La consapevolezza dell'impatto della trasformazione digitale nell'alta formazione, nelle azioni di sostenibilità ambientale e nelle attività e gestione dell'Ateneo in generale, la disponibilità di leve normative e linee guida per la digitalizzazione, nonché un ecosistema consolidato, rappresentano sfide da cogliere.

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



## Vincoli e minacce

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

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

L'eccellente risultato ottenuto in relazione alla procedura di accreditamento previsto da ANVUR potrebbe generare un calo di attenzione sui processi di Assicurazione della Qualità: risulta pertanto necessario rendere sostenibile nel tempo la positiva performance dell'Ateneo alimentando l'attenzione a questi processi con un'energia intensa, focalizzata e costante.

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

Ulteriori riduzioni dell'FFO potrebbero portare ad una consistente riduzione delle risorse che l'Ateneo attualmente riesce a destinare al potenziamento delle attrezzature scientifiche e ai progetti competitivi interni. Senza tali misure, funzionali a mantenere un alto grado di competitività dei gruppi di ricerca, potrebbe verificarsi una caduta nell'acquisizione di fondi da progetti competitivi nazionali ed internazionali.

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

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

Difficoltà di investimento di risorse economiche e strumentali per azioni sulla sostenibilità, tipicamente non caratterizzate da riscontri immediati.

## PUNTI DI FORZA

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

## PUNTI DI DEBOLEZZA

- Offerta didattica non esclusiva in rapporto alla concorrenza
- Le discipline STEM non registrano ancora il medesimo trend positivo rispetto alle immatricolazioni delle altre discipline
- Necessità di consolidare la regolarità degli studi delle carriere
- Necessità di diminuire gli abbandoni degli studi e i ritardi nel conseguimento del titolo
- Necessità di un piano di adeguamento delle infrastrutture didattiche (aule, laboratori, spazi di studio) in termini sia di quantità sia di qualità
- Necessità di strutturare la gestione degli spazi didattici
- Necessità di coordinamento con le istituzioni e il territorio sul tema del diritto allo studio
- Parziale obsolescenza di strumentazione e materiale bibliografico
- Necessità di reperire fondi per incrementare la dimensione internazionale dell'Ateneo
- Necessità di semplificare i processi amministrativi in rapporto ai fabbisogni dell'attività di ricerca
- Necessità di valorizzare il capitale umano e la relativa produzione scientifica
- Necessità di mettere a sistema e rendicontare le attività di terza missione
- Importante patrimonio da mantenere
- Necessità di potenziamento dei servizi per la mobilità e per la formazione linguistica, in particolare per quanto riguarda l'attivazione del Polo linguistico di Ateneo.
- Necessità di potenziamento dei percorsi a doppia titolazione
- Percezione di bassa qualità dei servizi digitali
- Maturità dei processi e competenze digitali non sempre adeguate
- Necessità di strutturare il processo di misura/monitoraggio e raccolta dati correlate alle iniziative di Ateneo per la sostenibilità
- Necessità di rafforzamento delle strutture a supporto alle diverse iniziative legate all'Internazionalizzazione anche con sviluppo di maggiori sinergie inter-Area

## OPPORTUNITÀ

- Processo di revisione a livello nazionale delle classi di laurea e di laurea magistrale
- Possibilità di ampliamento dell'offerta formativa rispetto alle potenzialità della docenza
- Solide relazioni territoriali per l'attività di indirizzo dell'offerta formativa e di placement
- Nuove metodologie didattiche
- Rapporti con gli altri Atenei, in particolare del contesto emiliano-romagnolo
- Significativa richiesta in ambito nazionale di laureati in campo scientifico e tecnologico
- Convenzioni e alleanze strategiche con Istituzioni pubbliche o private
- Ampliamento del bacino d'utenza
- UniPR partner riconosciuto da parte di imprese e organizzazioni del sistema economico e sociale
- Orizzonte Europa
- Parma 2020, città capitale della cultura
- L'Università al centro della Food Valley in cui opera anche l'Authority europea per la sicurezza alimentare
- Tendenza ad una globalizzazione della formazione superiore e dinamiche migratorie importanti
- Disponibilità di leve normative e linee guida per la digitalizzazione
- I temi della sostenibilità costituiscono rilevante opportunità di sviluppo delle relazioni fra Ateneo e territorio, hanno implicazioni sulla qualità degli spazi, possono rappresentare indirizzo per l'intera comunità, favorire l'innovazione didattica, nonché contribuire allo sviluppo dei progetti di cooperazione internazionale

## MINACCE

- Complessità normativa
- Meccanismi in continuo aggiornamento per la ripartizione del FFO
- Trend crescente di immatricolazioni con impatto sulla fruizione dei servizi, degli spazi, infrastrutture e degli alloggi
- Processo di revisione a livello nazionale delle classi di laurea e di laurea magistrale
- Necessità di incisivo sviluppo della dimensione internazionale dell'offerta formativa e della ricerca
- Forte competitività degli Atenei della Regione Emilia Romagna
- Trend demografici non in crescita
- Continua riduzione di fondi nazionali e regionali per la ricerca
- Difficoltà di investimento di risorse economiche e strumentali per azioni della sostenibilità, tipicamente non caratterizzate da riscontri immediati

Figura 4 - Analisi SWOT per l'Ateneo





## 4 GLI AMBITI STRATEGICI DI ATENEO

L'Ateneo di Parma, con il percorso illustrato nel capitolo 3, muove le proprie linee di indirizzo a partire dai seguenti Ambiti strategici, individuati e definiti nella pianificazione strategica 2019-2021<sup>56</sup>:

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

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

Altro fattore pregnante è la sostenibilità, concetto che pervade le azioni previste per ciascun Ambito strategico e che meglio si traspone, con obiettivi operativi, nell'Area di intervento strategica trasversale "Sviluppo Sostenibile" (cfr. par. 5.1), al fine di dare sempre più concretezza ad una sinergia di intenti che costituiscono per l'Ateneo ulteriori sfide.

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

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

La Commissione Pianificazione, Performance e Qualità monitora il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, come riportato nei documenti "Sistema di Gestione della Assicurazione della Qualità della Didattica<sup>57</sup>" e "Sistema di Gestione della Qualità della Ricerca e Terza missione<sup>58</sup>" e analizza l'andamento degli indicatori necessari per la misurazione dei risultati conseguiti. Per l'analisi degli indicatori la Commissione è supportata dalla U.O. Controllo di Gestione, la cui attività alimenta costantemente il sistema di reporting "cruscotto direzionale" che, mediante strumenti grafici, evidenzia l'andamento degli indicatori di interesse per verificare l'efficacia delle azioni messe in atto, intervenendo con azioni correttive in caso di scostamento rilevante rispetto a quanto atteso.

---

<sup>56</sup> Delibera CDA/24-04-2018/123

<sup>57</sup> <https://www.unipr.it/node/17458>

<sup>58</sup> [https://www.unipr.it/www.unipr.it/AQ/architetturaAQ/documenti\\_ricerca](https://www.unipr.it/www.unipr.it/AQ/architetturaAQ/documenti_ricerca)



Sulla base dei risultati dell'azione di monitoraggio, annualmente i Prorettori possono ridefinire gli obiettivi strategici.

## 4.1 DIDATTICA – QUALITÀ DELLA FORMAZIONE E DELL'AZIONE DIDATTICA E CENTRALITÀ DELLO STUDENTE

L'Università di Parma sta attuando un virtuoso processo di programmazione, valutazione e assicurazione della qualità, anche spinto dallo stimolo fornito dalle linee di indirizzo ministeriali; in relazione alla didattica, questo processo ha subito una rapida accelerazione nell'ambito delle programmazioni triennali 2013-2015 e 2016-2018, in un percorso in cui sono state messe a punto ed attuate strategie finalizzate alla promozione della qualità della formazione e al miglioramento dei servizi per gli studenti sulla base di un approccio teso a valorizzare la centralità dello studente. Nel declinare gli obiettivi strategici della Didattica ai fini dello scorrimento del Piano Strategico di Ateneo, si conferma l'assetto di fondo del documento relativo al triennio 2019-2021; azioni strategiche, obiettivi operativi, indicatori e target sono stati rivisti e aggiornati alla luce dei risultati conseguiti nell'anno 2019 e alla luce delle nuove linee di indirizzo di cui al D.M. n. 742 dell'8 agosto 2019.

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

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

### **OBIETTIVO STRATEGICO: RIQUALIFICAZIONE E AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA**

#### **Motivazioni**

L'Università di Parma, attraverso la riqualificazione e l'ampliamento dell'offerta formativa, intende consolidare e ulteriormente sviluppare la vocazione propria di Ateneo di grande tradizione in grado di interpretare il presente e di coniugare didattica di qualità e ricerca di elevato livello, nonché di



sostenere lo sviluppo culturale e professionale dei propri giovani e l'innovazione del proprio territorio.

Le politiche di sviluppo dell'Ateneo, nel solco della revisione e riqualificazione dell'offerta formativa dell'anno 2019 (D1.1), devono tener conto della necessità di ottimizzare i percorsi formativi attraverso l'introduzione e/o la riprogettazione di curricula e tramite la modifica degli ordinamenti didattici dei corsi di laurea e di laurea magistrale, anche alla luce del processo di revisione a livello nazionale delle classi di laurea e di laurea magistrale e dell'aggiornamento e razionalizzazione della classificazione dei saperi accademici. Si intende promuovere la specializzazione e l'innovatività dell'offerta formativa di Ateneo, coerentemente alle esigenze di formazione espresse dal contesto produttivo non solo locale e alle specificità culturali dell'Università stessa, nel rispetto dei rapporti con gli altri Atenei, in particolare quelli del contesto emiliano-romagnolo.

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

- livello territoriale, al fine di promuovere una "curvatura" dei percorsi formativi verso le eccellenze locali al fine di sostenere un rapporto *win – win* tra Università e imprese;
- a livello regionale e nazionale, al fine di valorizzare l'*asset* esistente sul territorio di Parma in alcuni settori, tra cui *in primis* quello agroalimentare;
- a livello internazionale, in considerazione delle competenze specialistiche sviluppate dall'Università di Parma e delle esigenze del tessuto imprenditoriale del territorio, sempre più orientato a mercati internazionali.

Si ritiene, quindi, da un lato consolidare l'orientamento di sviluppo delle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) e dall'altro inserire una riflessione di sviluppo anche sui percorsi triennali e a ciclo unico che consenta di allargare la base della popolazione studentesca.

Il presente obiettivo strategico (D1), con riferimento sia alla riqualificazione sia all'ampliamento dell'offerta formativa, non potrà prescindere dall'attenta analisi delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti oltre che dalla implementazione sistematica dell'analisi a livello di Ateneo delle risorse di docenza disponibili, ai fini di assicurare la piena sostenibilità dell'offerta formativa, in continuità con quanto già posto in essere. A tal proposito con note rettorali dell'11 settembre 2018 e 9 gennaio 2019 (rispettivamente prot. 181977-181986 e prot. 4039-4047) sono state inviate ai Direttori di Dipartimento le situazioni di carico didattico dei docenti e dei docenti di riferimento.

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

*Tabella 2 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D1 dell'Ambito Didattica*

### Indicatori

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>D1</b> <b>Riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa</b>	ID11 Numero di immatricolati ai corsi di laurea magistrale	1977	Incremento $\geq 2\%$ rispetto al valore iniziale	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Prorettore alla Didattica e servizi agli studenti Direttori di Dipartimento Presidenti di corso di studio Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti
	ID12 Percentuale di immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito il titolo di laurea triennale in altro Ateneo	51,29	Incremento $\geq 1\%$ rispetto al valore iniziale	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Consolidamento del valore dell'anno precedente	
	ID13 Numero di immatricolati ai corsi di laurea e laurea magistrale a ciclo unico	6221	Incremento $\geq 2\%$ rispetto al valore iniziale	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Consolidamento del valore dell'anno precedente	
	ID14 Proporzioni dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a SSD di base e caratterizzanti nei corsi di studio attivati	0,962	$\geq 0,960$	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Consolidamento del valore dell'anno precedente	

Tabella 3 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D1 dell'Ambito Didattica



## **OBIETTIVO STRATEGICO: POTENZIAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI AGLI STUDENTI**

### **Motivazioni**

Per contribuire efficacemente allo sviluppo del Paese e del territorio è necessario, oltre che intervenire sul fronte della programmazione dell'offerta formativa, rendere effettivo il principio costituzionale del diritto allo studio, promuovendo azioni finalizzate a garantire a tutti l'accesso alla formazione universitaria e la prosecuzione degli studi in un'ottica di uguaglianza delle opportunità educative. L'offerta di agevolazioni e facilitazioni di diversa natura, siano esse dirette o erogate sotto forma di servizi, gioca un ruolo fondamentale nella scelta di prosecuzione degli studi e della sede universitaria, per le immediate ripercussioni che essa ha sulla sostenibilità economica da parte delle famiglie. L'Università di Parma intende farsi parte attiva nella realizzazione della strategia basata sull'attrazione dello studente, attuata anche attraverso forme di intervento volte a garantire una serie di servizi che permettano di migliorare la qualità della vita universitaria e favorire il raggiungimento di risultati rilevanti. In primo luogo, il raggiungimento di tali finalità si è ottenuto con il consolidamento delle attività di orientamento in ingresso e accoglienza (D2.1) e delle attività di orientamento in itinere (D2.2). In particolare si segnala la necessità di meglio strutturare le attività a supporto dei tirocini curriculari scelti dagli studenti in ambito nazionale ed internazionale.

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

Tra l'altro, alla luce delle nuove iniziative ministeriali volte al supporto delle attività di orientamento e tutorato, si ravvisa la necessità di avviare un coordinamento interdipartimentale finalizzato ad armonizzare i progetti, di derivazione ministeriale, da implementare anche in rete con gli altri Atenei.

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

In questo contesto l'Ateneo intende consolidare le strategie già avviate per l'accoglienza e l'assistenza in itinere di studenti con esigenze specifiche, quali gli studenti con Disturbi Specifici dell'Apprendimento – DSA e con Bisogni Educativi Speciali – BES, gli studenti part-time e gli studenti impegnati in attività sportiva di alto livello. Si intendono, in particolare, potenziare le azioni volte al superamento delle difficoltà degli studenti con disabilità, con DSA e BES, attraverso



l'implementazione di differenti opzioni per la percezione, per la lingua, per le espressioni matematiche e simboliche e per le diverse opzioni di comprensione, in accordo con i Referenti di Dipartimento, oltre che offrire forme e azioni di *empowerment* per rinforzare l'interesse, la capacità di resilienza e di autoregolazione. In particolare, verranno incrementate le azioni di tutorato specializzato e di tutorato alla pari e verranno stipulati accordi con associazioni di volontariato per promuovere l'inclusione degli studenti con disabilità, nonché implementare momenti di formazione sulle tematiche dei DSA e BES nei singoli Dipartimenti.

Con riferimento all'accoglienza e assistenza di studenti con particolari esigenze si segnala anche la volontà dell'Ateneo di consolidare il Polo Universitario Penitenziario (PUP) presso gli Istituti Penitenziari di Parma (cfr. azione strategica TM3.1 dell'ambito Terza missione) al fine di assicurare la tutela del diritto allo studio, in continuità con un percorso già avviato e formalizzato tramite la stipula di una convenzione approvata con la delibera del CDA n. 560/32160 del 30.05.2017 e successivamente sottoscritta, per cui è stato emanato apposito bando<sup>59</sup> per il reclutamento di studenti tutor in favore di studenti detenuti.

Nell'implementazione delle azioni di accoglienza e tutorato in itinere verrà rafforzata l'attenzione agli studenti part-time, agli studenti lavoratori, agli studenti impegnati in attività sportiva di alto livello e agli studenti internazionali. In questo contesto si ritiene inoltre strategico migliorare la comunicazione ed implementazione del regolamento per la valorizzazione, all'interno dei percorsi formativi, delle attività di libera partecipazione, ovvero attività svolte in ambito sportivo, culturale, sociale. Inoltre l'Ateneo intende favorire la fruizione di percorsi di approfondimento disciplinari o interdisciplinari rivolti agli studenti più motivati e con performance di carriera eccellenti. Sulla scia di queste azioni si prevede di consolidare il progetto "Network Università di Parma-Imprese"<sup>60</sup> finalizzato alla valorizzazione del merito tramite premi di studio finanziati da aziende ed enti di riferimento per il mondo del lavoro. L'azione D2.3 intende consolidare le iniziative tese a favorire la collocazione degli studenti nel mondo del lavoro attraverso innovative attività di comunicazione.

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

---

<sup>59</sup> <https://www.unipr.it/bandi/opportunita/bando-lattribuzione-di-assegni-attivita-di-tutorato-rivolta-studenti>

<sup>60</sup> <https://www.unipr.it/placement>



Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>D2 Potenziamento dei servizi offerti agli studenti</b>	D2.1 Consolidamento delle attività di orientamento in ingresso e accoglienza	<p>D2.1.1 Consolidamento e potenziamento delle attività di orientamento in ingresso e dei rapporti strutturati con le scuole superiori e gli uffici scolastici regionali</p> <p>D2.1.2 Sviluppo di servizi finalizzati a supportare gli studenti universitari provenienti da altre Regioni oltre che gli studenti internazionali, anche in sinergia con enti del territorio e l’Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori dell’Emilia-Romagna, ER.GO e il Comune di Parma</p> <p>D2.1.3 Valorizzazione delle attività già strutturate a livello di Ateneo per favorire l’accoglienza degli studenti con esigenze specifiche (studenti con DSA, BSE, studenti part-time e studenti impegnati in attività sportiva)</p>
	D2.2 Consolidamento delle attività di orientamento e di supporto agli studenti in itinere anche con riferimento alle attività di tirocinio curricolare	<p>D2.2.1 Implementazione di attività strutturate di tutorato didattico ed orientamento a favore degli studenti, con contestuale coordinamento interdipartimentale</p> <p>D2.2.2 Rafforzamento delle attività a supporto dei tirocini curricolari</p>
	D2.3 Potenziamento e rafforzamento delle attività di <i>placement</i> e di rapporto con le Imprese in un’ottica circolare di orientamento	<p>D2.3.1 Consolidamento delle occasioni di incontro e dialogo con le aziende in tema di potenziamento del <i>placement</i></p> <p>D2.3.2 Miglioramento del coordinamento a livello di Ateneo delle attività di <i>Job placement</i> sulla base di un costante confronto con gli stakeholder e con gli enti di riferimento per il mondo del lavoro, anche con l’adesione a progetti regionali</p> <p>D2.3.3 Progettazione e realizzazione di video informativi con il coinvolgimento di ex studenti in sinergia con le aziende del territorio e l’Associazione Alumni e Amici dell’Università di Parma; coordinamento e gestione del relativo Piano di comunicazione</p>

Tabella 4 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell’obiettivo strategico D2 dell’Ambito Didattica

## Indicatori

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

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>D2 Potenziamento dei servizi offerti agli studenti</b>	ID21 Percentuale di studenti che si iscrivono al secondo anno dello stesso Corso di Laurea e Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico rispetto al totale degli immatricolati	56,38%	>60,00%	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Prorettore alla Didattica e servizi agli studenti  Direttori di Dipartimento
	ID22 Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea dei laureati magistrali	76,4%	>=77,0%	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Presidenti di corso di studio  Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti
	ID23 Proporzione dei laureandi complessivamente e soddisfatti del corso di studio	0,89199	>=0,89000	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Consolidamento del valore dell'anno precedente	UO Comunicazione istituzionale
	ID24 Rapporto studenti regolari/Docenti e riduzione di tale rapporto	21,58	<=23,80	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Centro Servizi E-Learning e Multimediali di Ateneo (SELMA)
	ID25 Numero di video informativi con il coinvolgimento di ex studenti	0	15	20	30	

Tabella 5 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D2 dell'Ambito Didattica



## OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZAZIONE DEL SISTEMA DI FORMAZIONE POST-LAUREAM

### Motivazioni

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

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

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

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

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

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

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

Tabella 6 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D3 dell'Ambito Didattica

### Indicatori

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

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>D3 Valorizzazione del sistema di formazione post-lauream</b>	ID31 Borse di dottorato industriale e/o finanziate da enti esterni e imprese	65	>68	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Prorettore alla Didattica e servizi agli studenti Prorettore alla Ricerca

						Prorettore alla Terza Missione
	ID32 Numero di Master Universitari e Corsi di formazione continua e permanente	81	>=100	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Delegato ai dottorati di ricerca Direttori di Dipartimento Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti

Tabella 7 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D3 dell'Ambito Didattica

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

### Motivazioni

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

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

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



In quest'ottica si inserisce la nomina del gruppo di lavoro per lo sviluppo dell'insegnamento universitario<sup>61</sup> che ha già avviato un intenso lavoro di analisi dei bisogni formativi dei docenti universitari e di progettazione del necessario processo di ricerca-formazione; l'intento per il prossimo triennio è quindi quello di dare continuità e nuovo impulso alle attività in essere sulle tematiche riferite alla progettazione formativa, alla comprensione della differenza tra approccio formativo basato su credenze e approccio formativo basato su evidenze, all'autovalutazione della coerenza tra metodo didattico adottato e obiettivi di apprendimento attesi dagli studenti, all'efficacia didattica, alla compilazione del *Syllabus* e alla costruzione delle competenze docimologiche dei docenti, nonché di mettere in evidenza le buone pratiche presenti in Ateneo, mantenendo a sistema tale azione che consente al personale docente, partendo da un'analisi dei bisogni e da un'indagine conoscitiva sulle strategie didattiche impiegate dai docenti dell'Ateneo, di fruire di tecniche che permettano la corretta gestione dei rapporti con gli strumenti, dall'aula alla verifica della preparazione finale, con importanti ricadute dei principi della progettazione formativa sulla formazione accademica.

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

In un certo senso, la riflessione in atto sulla didattica universitaria favorisce un ripensamento della struttura delle lezioni e delle attività didattiche, della relazione presenza-distanza legata alle nuove tecnologie, della valutazione, dello spettro di competenze su cui lavorare. Anche la sostenibilità va intesa come elemento chiave per individuare proposte sulla didattica, dal momento che per un docente universitario la didattica va connessa, per quanto possibile, alla ricerca, senza intaccare lo spazio/tempo da dedicare alla ricerca. È in questo spazio che si inseriscono le azioni che l'Ateneo vuole intraprendere, tese alla promozione dell'aggiornamento professionale della docenza, con particolare riferimento agli aspetti docimologici dell'accertamento degli apprendimenti, e volte a riconsiderare la didattica, inserendo comportamenti atti a superare i limiti attuali in un'ottica ampia che sappia partire dai limiti per innovare in senso profondo. Questa strategia si inserisce nel percorso descritto nell'*ECTS User Guide*, stilato durante la conferenza di Yerevan del 2015: didattica

---

<sup>61</sup> <https://www.unipr.it/node/20425>

e docimologia devono dialogare sulla base di un allineamento costruttivo, in cui si pone un'attenzione particolare sul legame tra *learning outcomes* e *competence* ponendo una visione ampia del concetto di competenza, sia quella disciplinare, sia quella trasversale. Si tratta di un approccio nuovo basato sul presupposto che una didattica innovativa non possa che partire da uno specifico concetto di professionista del XXI secolo in grado di far dialogare una visione prospettica e capace di inventare il futuro con una consapevole e radicata conoscenza del patrimonio socio-culturale e dei valori della tradizione. Occorre una nuova alleanza tra ambiti diversi e, in particolare, tra scienze dure e scienze umane e sociali, comprendendo come le problematiche dell'innovazione richiedano flessibilità, divergenza e centralità della formazione che, da un lato, si affianchino ai processi di ricerca e, dall'altro, puntino sull'alternanza vista non solo come dispositivo operativo, cioè alternanza tra attività in aula e attività sul posto di lavoro, ma soprattutto come principio, ovvero come ricorsività tra teoria e pratica.

Infine, per quanto concerne il presente obiettivo strategico, particolare valenza assume il monitoraggio della carriera degli studenti (D4.3). Come è noto, il ritardo negli studi universitari costituisce una problematica di significativa importanza nell'ambito del sistema d'istruzione superiore e il monitoraggio costante delle carriere degli studenti rappresenta uno strumento di rilevante interesse per l'elaborazione di politiche attive e lo svolgimento di azioni costanti ed organizzate, sia di formazione dei docenti sia di tutorato. Nel concreto, si intende definire un protocollo di estrazione ed analisi dei dati dal sistema ESSE3/ANS, finalizzato alla costruzione di un sistema di monitoraggio delle carriere attraverso report periodici basati sulla definizione di indici di regolarità della carriera dello studente. Nello stesso tempo si intende studiare e sperimentare modalità di comunicazione personalizzata a favore degli studenti che presentino carriere irregolari o difficoltà nell'ambito del percorso intrapreso. Tale attività si configura come fondamentale anche ai fini di sviluppare uno strumento concreto utile a supportare gli Organi di Governo nelle scelte strategiche in relazione alla distribuzione delle risorse tra le strutture, a seguito del peso crescente che le performance della didattica ed in particolare la regolarità delle carriere degli studenti sta assumendo nei criteri per l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>D4</b> <b>Promozione della qualità e dell'efficacia dell'azione didattica anche mediante metodologie e</b>	D4.1 Progettazione, monitoraggio ed erogazione di percorsi formativi per i docenti	D4.1.1 Supporto e report dei corsi progettati sulla formazione insegnanti e in particolare sull'area della docimologia
	D4.2 Valorizzazione e potenziamento di	D4.2.1 Rafforzamento delle iniziative formative in modalità e-learning



<b>tecnologie innovative e attività di sostegno alla professionalità docente</b>	metodologie didattiche innovative	
	D4.3 Monitoraggio della carriera degli studenti	D4.3.1 Sviluppo di procedure sistematizzate per l'estrazione dei dati di carriera significativi, anche in relazione ai meccanismi premiali di finanziamento ministeriale

Tabella 8 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico D4 dell'Ambito Didattica

### Indicatori

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

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>D4</b> <b>Valutazione dell'efficacia del percorso formativo e innovazione della didattica</b>	ID41 Numero di CFU pro capite acquisiti nell'anno solare in tutti i corsi di studio ex. DM 270	40,25	>=40,0	>=40,0	>=40,0	Prorettore alla Didattica e servizi agli studenti
	ID42 Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	0,4726	>=0,4700	>=0,4700	>=0,4700	Direttori di Dipartimento Presidenti di corso di studio Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti Centro Servizi E-Learning e Multimediali d'Ateneo (SELMA)

Tabella 9 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico D4 dell'Ambito Didattica



## 4.2 RICERCA – UN PONTE VERSO L’INNOVAZIONE

La visione strategica della ricerca di Ateneo per il triennio 2020-2022 prende le mosse dalla convinzione che il successo dell’attività di ricerca in una università si basa essenzialmente su quattro elementi:

- Capitale umano;
- Efficienti infrastrutture e moderne attrezzature per la ricerca;
- Programmi di ricerca dell’Ateneo finanziati con fondi propri come stimolo alla partecipazione;
- Contatto e confronto con gli attori della ricerca internazionale.

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

Le strategie da mettere in atto nel triennio 2020-2022 riguardo la ricerca di Ateneo sono pertanto riconducibili al garantire, e possibilmente potenziare, i quattro elementi elencati sopra, per rendere più competitiva la ricerca di Ateneo, partecipare con maggior successo a bandi nazionali e internazionali, attrarre talenti. In altre parole, accrescere il prestigio dell’Università di Parma.

### **OBIETTIVO STRATEGICO: RAFFORZAMENTO DEL CAPITALE UMANO**

#### **Motivazioni**

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

Oltre a quanto qui indicato per il personale ricercatore a tempo determinato, si rinvia al paragrafo 5.4 del presente documento per quanto attiene il personale tecnico e amministrativo a supporto delle attività di ricerca, per la rilevanza che esso assume in tale ambito.

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

Tabella 10 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R1 dell'Ambito Ricerca

## Indicatori

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

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>R1 Rafforzamento del capitale umano</b>	IR11 Numero RTDA e RTDB reclutati per anno	36	Incremento $\geq 15\%$ rispetto al valore iniziale	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente	Prorettore alla Ricerca Direttori di Dipartimento Dirigente Area Personale e Organizzazione
	IR12 Numero di docenti e ricercatori stabilizzati da	0	Almeno 3 unità nell'anno	Almeno 3 unità nell'anno	Almeno 3 unità nell'anno	Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione

	programmi di rientro					Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione
	IR13 Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti	0,17064	$\geq 0,17$	Consolidamento del valore dell'anno precedente	Consolidamento del valore dell'anno precedente	

Tabella 11 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R1 dell'Ambito Ricerca

## OBBIETTIVO STRATEGICO: POTENZIAMENTO INFRASTRUTTURE E ATTREZZATURE PER LA RICERCA

### Motivazioni

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

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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>R2 Potenziamento infrastrutture e attrezzature per la ricerca</b>	R2.1 Potenziamento della dotazione di attrezzature per la Ricerca in Ateneo	R2.1.1 Preparazione e pubblicazione del bando annuale sulla base del finanziamento stanziato a bilancio, raccolta delle domande e supporto amministrativo alla Commissione Ricerca per la elaborazione della graduatoria e conseguente assegnazione dei fondi.

	R2.2 Estensione del potenziale di calcolo scientifico di Ateneo e promozione della cultura “Big Data” seguendo un approccio multi-disciplinare	R2.2.1 Promozione e realizzazione di progetti che utilizzino il calcolo avanzato.
--	--	---

Tabella 12 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R2 dell'Ambito Ricerca

### Indicatori

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

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>R2 Potenziamento infrastrutture e attrezzature per la ricerca</b>	IR21 Valore degli Investimenti in attrezzature per la ricerca	€ 1.000.000	€ 1.050.000	€ 1.050.000	€ 1.050.000	Prorettore alla Ricerca Prorettore Terza Missione Commissione Ricerca Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione
	IR22 Numero dei progetti anche interni all'Ateneo che utilizzano il calcolo avanzato e le risorse del Servizio di Calcolo Avanzato di Ateneo	3	3	4	5	Prorettore alla Ricerca Direttori di Dipartimento Direttore di Centro Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione

Tabella 13 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R2 dell'Ambito Ricerca



\* compatibilmente con la disponibilità di bilancio.

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

### Motivazioni

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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>R3 Potenziamento della ricerca di Ateneo attraverso programmi pluriennali di finanziamento</b>	R3.1 Attuazione in continuità con l'annualità 2019 di un programma di finanziamento premiale riservato a Docenti e Ricercatori Senior al fine di sostenere ricerche già affermate ovvero a forte contenuto innovativo e potenzialmente dirompenti	R3.1.1 Attuazione e gestione amministrativa del programma di finanziamento per progetti di ricerca di consolidamento o scouting
	R3.2 Attuazione in continuità con l'annualità 2019 di un programma di finanziamento premiale riservato ai giovani ricercatori di età inferiore ai 40 anni per lo sviluppo di idee innovative da realizzare nel breve periodo (1 anno)	R3.2.1 Attuazione e gestione amministrativa del programma di finanziamento per giovani ricercatori
	R3.3 Attuazione in continuità con l'annualità 2019 di un programma di finanziamento premiale riservato ai Docenti che si sono misurati in bandi Europei e ERC ricevendo un rating di eccellenza ma i cui progetti non sono stati finanziati	R3.3.1 Supporto e successiva gestione amministrativa per l'attuazione del programma di finanziamento riservato ai docenti che si sono misurati in bandi Europei e ERC ma che non sono stati finanziati

Tabella 14 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R3 dell'Ambito Ricerca

## Indicatori

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>R3 Potenziamento della ricerca di Ateneo attraverso programmi pluriennali di finanziamento</b>	IR31 Investimenti in ricerca relativi a programmi pluriennali di finanziamento	€ 0	€ 1.000.000	Mantenimento del valore dell'investimento rispetto al 2020	Mantenimento del valore dell'investimento rispetto al 2021	Prorettore alla Ricerca Commissione Ricerca Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione

Tabella 15 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R3 dell'Ambito Ricerca

## OBBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO ESISTENTE E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI

### Motivazioni

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

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

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



Il miglioramento della performance di ricerca si misura anche sulla base della capacità di formulare ambiziosi progetti e di acquisire fondi da programmi competitivi. A questo proposito si intende censire la capacità progettuale dei singoli Dipartimenti, identificando le migliori pratiche di “gestazione” dei progetti per poi diffonderle a livello più generale. Questo comporta la necessità di mettere in funzione un applicativo specifico per censire e valutare l’attività progettuale di docenti e relativi Dipartimenti.

In riferimento all’azione divulgativa intrapresa dal 2019 presso le strutture interne dell’Ateneo e verso l’esterno, le azioni attuate nel 2019 troveranno continuità nel triennio, in particolare la pubblicazione della newsletter sulla ricerca di Ateneo.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>R4 Valorizzazione del capitale umano esistente e miglioramento dei processi amministrativi per la ricerca</b>	R4.1 Incentivazione alla realizzazione di grandi progetti di ricerca, anche in ottica interdisciplinare	R4.1.1 Raccolta dati riguardo l’attività dei singoli Dipartimenti in materia di reperimento di risorse da bandi competitivi regionali, nazionali ed europei da sottoporre alla valutazione della Commissione Ricerca  R4.1.2 Individuazione di “best cases/best practices” nell’ambito della progettazione competitiva e loro divulgazione presso le strutture più deboli (attività condotta dai responsabili scientifici)
	R4.2 Creazione di un sistema premiale a vantaggio dei Docenti/Dipartimenti che migliorino le prestazioni in termini di reperimento di risorse da bandi competitivi	R4.2.1 Identificazione di processi e criteri idonei per la erogazione di incentivi finalizzati al miglioramento delle performance in termini di reperimento delle risorse di finanziamento
	R4.3 Rafforzamento organizzativo della ricerca competitiva e snellimento dei processi amministrativi	R4.3.1 Potenziamento delle competenze del personale tecnico amministrativo inerenti la stesura tecnica dei progetti da sottoporre a bando e nelle pratiche brevettuali per l’affiancamento al personale Docente  R4.3.2 Analisi dei processi ai fini della riduzione del carico burocratico a carico del personale Docente

		R4.3.3 Affinamento dell'azione di scouting progettuale, al fine di filtrare i bandi competitivi e renderli noti ai gruppi di ricerca più appropriati
	R4.6 Organizzazione di eventi internazionali per promuovere la ricerca di Ateneo e il sistema Parma	R4.6.1 Promozione e sostegno dell'organizzazione di eventi, congressi, seminari, summer school che abbiano come promotori Docenti e/o Dipartimenti di UniPR al fine di divulgare e sviluppare la ricerca e generare attrattività sul territorio

Tabella 16 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico R4 dell'Ambito Ricerca

### Indicatori

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

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>R4</b> Valorizzazione del capitale umano esistente e miglioramento dei processi amministrativi	IR41 Numero di progetti di ricerca competitivi presentati a livello di Ateneo	65*	Incremento $\geq$ 5% rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq$ 5% rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq$ 5% rispetto all'anno precedente	Prorettore alla Ricerca Commissione Ricerca Direttori di Dipartimento
	IR42 Valore dei progetti di ricerca competitivi acquisiti	€ 8.642.631	Incremento $\geq$ 3% rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq$ 3% rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq$ 3% rispetto all'anno precedente	Delegati alla ricerca dei Dipartimenti Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione

IR44 Percentuale delle pubblicazioni su riviste del primo quartile (aree bibliometriche)	64,1%	>= 65,1%	>= 66%	>= 66,5%
IR45 Numero prodotti della ricerca in rapporto al numero addetti (aree non bibliometriche)	0,8**	>=0,8 AL 31 LUGLIO 2019 PARI A 0,80	>=0,9	>= 1
IR46 Ammontare dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi	€ 11.919.150	>= €12.000.000	Consolidamento risultati anno precedente	Consolidamento risultati anno precedente

Tabella 17 - indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico R4 dell'Ambito Ricerca

\*dati stimati.

\*\* il valore iniziale dell'indicatore è stato corretto. Il Piano Strategico 2018-2021 conteneva un valore errato pari a 2,6 il quale rappresentava un dato di picco nella produzione di pubblicazioni non bibliometriche per docente non consistente nel valore medio per il periodo 2015-2016-2018.

### 4.3 TERZA MISSIONE – ATENEO E SOCIETÀ

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



pienamente la missione istituzionale di apertura verso la Società mediante il trasferimento delle conoscenze, come esplicitamente indicato nel proprio statuto.

L'Università di Parma è consapevole del potenziale di miglioramento della performance ancora esistente con riferimento al trasferimento tecnologico e persegue una strategia mirata al conseguimento di tale obiettivo, sia attraverso ulteriori sinergie con le apposite reti di soggetti pubblici e privati (es. ASTER, Netval, Clust-ER e Cluster Tecnologici Nazionali, UPI, Confartigianato Parma, ecc.), sia mediante una revisione della propria organizzazione interna. Il primo punto è stato affrontato con l'introduzione, nel Dicembre 2018, del Tavolo di Coordinamento della Ricerca Industriale di Ateneo (TACRI) che, coinvolgendo le principali rappresentanze produttive del territorio, consente di migliorare e garantire la qualità delle attività di terza missione ottimizzando le capacità di interazione virtuosa con il tessuto produttivo e, conseguentemente, favorendo l'aumento della consapevolezza delle possibilità di collaborazione e formazione specifica offerte dall'Ateneo sulle principali tematiche della ricerca industriale, in un periodo di profondo mutamento tecnologico denominato Industria 4.0. Si attendono ricadute positive anche in ambito occupazionale. Il secondo punto ha visto, nel gennaio 2019, la nascita della nuova Unità Organizzativa denominata Monitoraggio delle Attività di Ricerca e Terza missione e il potenziamento dell'Unità Organizzativa Ricerca e Trasferimento Tecnologico, in particolare per ciò che attiene al servizio di gestione dei Centri di Ricerca Industriale accreditati presso la Regione Emilia-Romagna. Sono state inoltre condotte due importanti revisioni regolamentari in materia di ricerca industriale, trasferimento tecnologico e creazione di società spin-off e start-up. Tutto ciò consente all'Ateneo di essere maggiormente efficace, efficiente e rapido nel rispondere alle sollecitazioni provenienti dai docenti e dal contesto produttivo.

Pur essendo e volendo restare multidisciplinare, l'Ateneo ha identificato la vasta tematica dell'agro-alimentare e qualità della vita come ambito preferenziale di attenzione e sviluppo, conseguenza naturale della vocazione territoriale del proprio bacino primario di utenza. A questo contesto sono dedicati quindi sforzi aggiuntivi, che consentano il pieno supporto alle necessità di innovazione tecnologica e di prodotto, divenute ineludibili per consentire al tessuto produttivo di fronteggiare con esito positivo le difficili sfide poste dalla realtà economica globalizzata in cui è immerso.

L'Ateneo ha piena consapevolezza del valore strategico della prosecuzione degli onerosi sforzi già dedicati alla manutenzione e valorizzazione dell'Abbazia di Valserena, sede dello CSAC, ai quali affiancare azioni simili su altri complessi edilizi di alto interesse storico appartenenti al proprio patrimonio immobiliare. Queste azioni rappresentano infatti un'opportunità molto grande di crescita della performance nell'ambito della comunicazione della conoscenza e interazione sinergica con la Società, ovvero uno dei cardini della terza missione. Un primo importante strumento comunicativo dell'Ateneo è rappresentato dal ParmaUniverCity Info Point, il cui spazio polivalente consente tra l'altro l'organizzazione di conferenze stampa, seminari, presentazioni di libri e realizzazione di laboratori didattici. La struttura con il maggior potenziale di attrazione sulla cittadinanza parmigiana e non solo è senza dubbio l'Orto Botanico, di cui è in corso di progettazione la ristrutturazione per accentuarne le funzionalità comunicative ed educative mediante una miglior progettualità d'uso degli edifici, che saranno votati alla condivisione del sapere. Conseguire questo ambizioso risultato comporta la necessità di interagire positivamente con il tessuto socio-



economico del territorio, perché solo così potranno essere reperite le risorse finanziarie necessarie alla messa in opera di quanto pianificato. Tutto ciò consentirà di consolidare ancora di più i rapporti sinergici tra Ateneo e Società, alimentando un circolo virtuoso che produrrà il progressivo aumento della consapevolezza del valore aggiunto rappresentato dall'università. Ci si attende quindi un incremento del coinvolgimento della cittadinanza nelle iniziative di *public engagement* che saranno organizzate nel prossimo triennio, sia negli edifici storici dell'Ateneo, sia in altri luoghi idonei della città, fortemente incentivate dal riconoscimento di Parma quale Capitale della Cultura per il 2020.

Al fine di dare ulteriore impulso e migliore organizzazione alle attività di *public engagement* in particolare, per i Dipartimenti, il 2019 è stato caratterizzato dall'adeguamento dei software IRIS-RM e IRIS-AP alle esigenze specifiche dell'Università di Parma. Gli applicativi hanno già superato la fase di sperimentazione e sono attualmente operativi.

## **OBIETTIVO STRATEGICO: DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA**

### **Motivazioni**

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

L'utilizzo del web e dei suoi strumenti, assieme alla rivalutazione, riorganizzazione e promozione del patrimonio museale e archivistico, rappresentano per l'Ateneo gli strumenti per una efficace azione di condivisione del sapere e progressivo abbattimento delle barriere di accesso alla conoscenza. La strategia che sarà messa in atto per il raggiungimento di questo obiettivo, oltre ad un continuo miglioramento e aggiornamento del sito internet di Ateneo per quanto concerne le pagine della terza missione, beneficerà, a partire da gennaio 2020, di un nuovo software per la gestione del calendario eventi di Ateneo. Questo strumento consentirà al proprio personale, agli studenti ed alla cittadinanza, di essere sempre informati sulle attività di *public engagement* organizzate dall'Università, facilitando inoltre il coordinamento con le proposte culturali presentate da altri enti del territorio.

Tra i nuovi percorsi di conoscenza capaci di avvicinare in modo efficace la Società all'Università c'è sicuramente il coinvolgimento attivo dei cittadini nei processi di pianificazione di attività di ricerca, raccolta dati e loro successiva elaborazione ed interpretazione (*Citizen Science*). L'Ateneo intende utilizzare questo tipo di strategia per le discipline che potranno trarre beneficio dall'apporto di



un'elevata capacità di raccolta di dati diffusi, come ad esempio la storia contemporanea, botanica, etologia, paleontologia, alimentazione e medicina in genere, scienze sociali, ecc. Ciò nella consapevolezza che la stretta interazione con personale non accademico altamente motivato consentirà da un lato di effettuare tali attività in modo ottimale, dall'altro di svolgere un'importante azione educativa e di sensibilizzazione al mondo della ricerca, il cui risultato auspicato sarà il progressivo aumento nel tempo della numerosità delle persone che aderiscono a questa tipologia di iniziative e che quindi, in ultima analisi, si potrà iniziare un percorso virtuoso di educazione ai valori della scienza.

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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
TM1 <b>Diffusione della conoscenza</b>	TM1.1 Incremento della fruizione, dell'accesso e della funzione comunicativa delle strutture del Sistema Museale e Archivistico di Ateneo	TM1.1.1 Redazione di un programma di restauro del materiale contenuto nel Museo di Storia Naturale e rivisitazione delle tipologie espositive, alla luce di un eventuale accorpamento di tutte le collezioni museali storiche TM1.1.2 Digitalizzazione per visualizzazione tridimensionale di parte delle collezioni delle strutture museali e loro disponibilità ad accesso libero tramite il portale web di Ateneo TM1.1.4 Valorizzazione e incremento della fruibilità del patrimonio conservato nell'Archivio storico di Ateneo, anche mediante processi di digitalizzazione, sia per il personale, sia per la cittadinanza e gli studiosi in generale, a favore, inoltre, di un maggior sviluppo degli studi per la storia dell'Università di Parma

	<p>TM1.2 Istituzione di un programma di eventi divulgativi diffusi</p>	<p>TM1.2.2 Calendarizzazione di conferenze tematiche a carattere scientifico divulgativo, con periodicità costante, tenute nelle sedi storiche dell'Università, con l'intento di istituire appuntamenti consuetudinari nella cittadinanza (es. il diritto, la sostenibilità ambientale; il cibo e qualità della vita, ecc.)</p>
	<p>TM1.3 Creazione di percorsi culturali di autoapprendimento</p>	<p>TM1.3.1 Realizzazione di percorsi guidati che consentano l'individuazione nei monumenti della città di reperti di interesse naturalistico (es. fossili), storico e artistico e ne forniscano le relative descrizioni e proposte di approfondimento</p>
	<p>TM1.4 Offerta di occasioni di interazione sinergica tra ricercatori accademici e cittadinanza</p>	<p>TM1.4.1 Creazione di momenti di incontro che consentano e favoriscano la collaborazione sinergica tra personale accademico e cittadinanza nella raccolta ed interpretazione di dati scientifici (<i>citizen science</i>), con particolare attenzione al coinvolgimento delle giovani generazioni</p>
	<p>TM1.5 Accrescimento della consapevolezza della realtà universitaria nelle giovani generazioni</p>	<p>TM1.5.1 Definitivo consolidamento dell'iniziativa Unijunior Parma, introdotta in via sperimentale nel 2018, che prevede lezioni in università offerte dai docenti ai bambini e ragazzi in età compresa tra gli 8 e i 14 anni</p> <p>TM1.5.2 Messa a sistema e razionalizzazione all'interno del sito web di Ateneo di tutte le iniziative progettuali intraprese nell'ambito del programma di alternanza scuola-lavoro offerte agli studenti della Scuola secondaria di secondo grado del territorio. Ciò allo scopo di massimizzarne la visibilità e fruibilità verso l'esterno</p> <p>TM1.5.3 Offerta di un programma di approfondimento sulle tematiche di maggiore interesse per i docenti delle scuole secondarie di secondo grado del territorio, in modo da incrementare il loro entusiasmo didattico e, conseguentemente, la capacità di motivazione degli studenti verso l'importanza dell'istruzione universitaria</p> <p>TM1.5.4 Consolidamento e ulteriore miglioramento delle iniziative volte a incentivare la conoscenza e percezione delle materie scientifiche negli studenti della Scuola secondaria di secondo grado, organizzate nell'ambito del Piano Nazionale Lauree Scientifiche</p>

Tabella 18 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM1 dell'Ambito Terza missione



## Indicatori

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

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

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
TM1 Diffusione della conoscenza	ITM11 Numero di eventi divulgativi organizzati dall'Ateneo	261	>=300	>=300	>=300	Prorettore alla Terza missione Direttori di Dipartimento Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza missione Responsabile U.O. Comunicazione Istituzionale

Tabella 19 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM1 dell'Ambito Terza missione

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

### Motivazioni

Il patrimonio immobiliare dell'Ateneo conta numerosi edifici storici di notevole rilevanza architettonica e culturale all'interno dei quali sono state raccolte nel tempo importanti collezioni che spaziano dai reperti del Museo di Storia Naturale alle opere d'arte e di design raccolte presso il Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC). In passato, tali strutture hanno svolto prevalentemente una funzione di conservazione dei preziosi materiali a loro affidati, accompagnata dalla relativamente limitata fruibilità espositiva per il pubblico. Negli ultimi anni l'Università ha pienamente recepito e condiviso le indicazioni ministeriali nell'ambito della terza missione per quanto riguarda la produzione di beni pubblici, attuando una riorganizzazione gestionale del sistema museale e dedicando risorse significative al patrimonio immobiliare. In particolare, nell'ultimo triennio l'Ateneo ha destinato importanti investimenti alla riqualificazione dell'Abbazia di Valserena, prestigiosa sede di CSAC e per il restauro e la conservazione di altri spazi da dedicare anche a finalità espositive. Tutto ciò ha già prodotto la disponibilità di luoghi di particolare attrattività architettonica



e storica nei quali intraprendere politiche di scambio culturale con la Società, prevalentemente in ambito umanistico. All'interno del patrimonio immobiliare dell'Ateneo esistono altre strutture con un elevato potenziale di attrazione verso la cittadinanza, la cui valorizzazione consentirebbe un significativo incremento qualitativo e quantitativo delle capacità comunicative e di disseminazione del sapere da parte dell'Università. Un'eccezionale opportunità in tal senso è identificabile nell'Orto Botanico, struttura di grande importanza storica ubicata nel centro storico della città che, nel 2020, in concomitanza con l'anno nel quale Parma sarà Capitale Italiana della Cultura, celebrerà il duecentocinquantesimo dalla fondazione. Attualmente, sia il giardino sia gli edifici al suo interno versano in condizioni non ottimali e questo limita la fruibilità della struttura da parte della cittadinanza. Nel 2019 l'Ateneo ha iniziato un percorso di valorizzazione dell'Orto Botanico di Parma, che comprende sia specifiche borse di studio dedicate agli erbari, all'attrattività internazionale e alla sostenibilità economica, sia la ristrutturazione degli edifici e del giardino, beneficiando del sostegno concreto dell'Associazione Parma Io ci Sto! che ha donato la stesura del progetto definitivo, attualmente in corso di redazione. La riqualificazione edilizia consentirà nuova creazione ed utilizzo di spazi di incontro, comunicazione e interazione fattiva tra personale universitario e cittadini, senza alterare in modo invasivo la vocazione originaria della struttura. Nel prossimo triennio si procederà alla stesura del progetto esecutivo e poi alla realizzazione dei lavori, che necessiteranno del reperimento di specifiche risorse finanziarie, sia tra le istituzioni pubbliche, sia da soggetti privati. La disponibilità di infrastrutture rinnovate all'Orto Botanico, unitamente all'adeguamento della dotazione di personale, permetteranno all'Ateneo di dare un significativo impulso alle attività di terza missione per quanto concerne il *public engagement*, con particolare riferimento ai settori scientifici e all'educazione alimentare, come proposto nell'obiettivo strategico precedente.

Oltre al proseguimento della politica di ristrutturazione del proprio patrimonio immobiliare, l'Ateneo contribuisce alla valorizzazione di altri luoghi di interesse storico della città e territorio circostante, che siano funzionali alle proprie strategie di interazione sinergica con la Società. Nel 2019 l'Università ha aperto il ParmaUniverCity Info Point nei locali ricavati all'interno del complesso archeologico del Ponte Romano, di cui l'Amministrazione Comunale ha curato il recupero ambientale ed il restauro conservativo. Questo sito in pochi mesi è divenuto un luogo di comunicazione e interazione privilegiata con studenti e cittadinanza, inclusa l'attività informativa preliminare per gli interessati all'offerta didattica dell'Ateneo (Welcome Point Matricole).

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>TM2</b> <b>Valorizzazione di beni pubblici storici come punti privilegiati di comunicazione tra</b>	TM2.1 Recupero della piena funzionalità operativa dell'Orto Botanico	TM2.1.1 Elaborazione del progetto per la ristrutturazione del giardino e degli edifici, con la creazione di spazi di comunicazione ed educazione sui temi della ricerca universitaria, con particolare attenzione alla botanica e scienze naturali in genere, farmacologia, nutrizione e scienze dell'alimentazione nell'accezione più ampia del termine

<b>Università e Società</b>	TM2.3 Consolidamento del ruolo informativo e comunicativo del ParmaUniverCity Info Point	TM2.3.1 Ampliamento dell'orario di apertura della struttura verso le fasce pomeridiane, similmente alla soluzione adottata nell'ambito del Welcome Point Matricole  TM2.3.2 Stabilizzazione di iniziative di <i>Citizen Science</i> ospitate nello spazio polifunzionale
-----------------------------	---	--

Tabella 20 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM2 dell'Ambito Terza missione

## Indicatori

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

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

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>TM2</b> Valorizzazione di beni pubblici storici come punti privilegiati di comunicazione tra Università e Società	ITM21 Numero di visitatori delle strutture museali, Orto Botanico e Ponte Romano	28.972	>= 29.000	>= 29.000	>= 29.000	Prorettore alla Terza missione  Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture  Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza missione  Responsabile U.O. Comunicazione Istituzionale

Tabella 21 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM2 dell'Ambito Terza missione

## OBBIETTIVO STRATEGICO: INIZIATIVE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE E CITTADINANZA ATTIVA

### Motivazioni

L'università include tra le proprie funzioni istituzionali il compito di intraprendere attività senza fini di lucro con valore culturale, educativo e di sviluppo della società, globalmente identificate con il termine *public engagement*. In ottemperanza a questa missione, nel prossimo triennio l'Ateneo di Parma metterà in atto un programma di azioni declinate sul contesto culturale e sociale del territorio, in piena sintonia con le altre istituzioni coinvolte. La presenza in città del carcere di



massima sicurezza dell'Emilia-Romagna, così come l'elevato numero di profughi provenienti dai Paesi dell'Africa e del Medio Oriente, offrono l'opportunità di pianificare iniziative finalizzate a mitigare il disagio della detenzione tramite la cultura e a favorire l'accoglienza e l'integrazione dei migranti mediante la consapevolezza delle loro storie. A tale fine il 2019 ha visto la nascita del nuovo Polo Universitario Penitenziario di Parma, sostanziato da un accordo stipulato nel dicembre 2018 tra Università e Istituti Penitenziari di Parma, mentre nel secondo caso si incentiverà la condivisione delle esperienze mediante attività seminariali.

La vocazione agro-alimentare del territorio parmigiano è ben nota a livello mondiale e attestata da prestigiosi riconoscimenti internazionali. A questo concorre anche l'Università, che fa delle tematiche inerenti l'alimentazione e la qualità della vita uno degli assi portanti della propria attività didattica e di ricerca. Da tale contesto scaturiscono la volontà e la capacità dell'Ateneo di farsi promotore nell'immediato futuro di azioni di sensibilizzazione della società verso le tematiche dell'alimentazione e qualità della vita nell'accezione più ampia dei termini, svolgendo un ruolo di coordinamento nel rilancio del World Food Research and Innovation Forum (WFRIF), piattaforma permanente aperta a politici nazionali ed internazionali e alle comunità della ricerca scientifica, dell'economia e della finanza per definire strategie condivise e iniziative concrete che assicurino la disponibilità di cibo per tutti. Naturale conseguenza della vocazione territoriale è la messa in atto di azioni atte a favorire l'adozione di corrette pratiche di nutrizione da parte della cittadinanza, che sono già state rese operative per la popolazione scolastica e che saranno estese al personale afferente all'Ateneo e agli studenti, assieme all'educazione sulla conservazione del cibo.

Altro motivo di notorietà internazionale di Parma e del suo territorio è la grande tradizione musicale attraverso i secoli, al cui mantenimento concorre anche l'Università mediante l'orchestra e il coro Ildebrando Pizzetti. Le decine di migliaia di studenti che frequentano l'Ateneo, a cui si aggiungono le migliaia di persone che vi afferiscono in varie vesti, offrono un'ottima opportunità per fornire un ulteriore contributo alla diffusione della cultura musicale in tutte le sue espressioni e all'educazione alla comprensione dei brani mediante la loro contestualizzazione storica e culturale. A tal fine, nel 2019 sono stati organizzati momenti artistici in spazi universitari quali l'Aula Magna e l'Orto Botanico in cooperazione con il Conservatorio Arrigo Boito con cui, tra l'altro, sussistono collaborazioni anche sul fronte dell'attrattività internazionale. Nel prossimo triennio, in questi e in altri luoghi dell'Ateneo ritenuti idonei, proseguirà la collaborazione con il Conservatorio ed altri enti prestigiosi quali la Società dei Concerti di Parma e la Fondazione Arturo Toscanini.

L'incremento delle attività divulgative messe in atto dall'Università, che beneficerà del decisivo impulso prodotto dal vasto programma di iniziative di *public engagement* messo a punto in occasione dell'anno di Parma Capitale Italiana della Cultura, consentirà di sensibilizzare maggiormente il senso di appartenenza e di orgoglio della cittadinanza verso il proprio Ateneo, percependo compiutamente l'importanza di un'istituzione millenaria di alto valore culturale e storico. Tale consapevolezza potrà incentivare ancor di più i cittadini ad assumere un ruolo attivo di supporto a progetti ad impatto sociale tangibile, finanziandoli direttamente mediante iniziative di *crowdfunding*, che saranno rese possibili dall'attivazione di un portale specifico all'interno del sito web istituzionale dell'Università.



L'Università di Parma da tempo pone particolare attenzione alle tematiche inerenti la sostenibilità in tutte le sue declinazioni, come dimostrano tra l'altro il ruolo attivo nella Rete delle Università Sostenibili (RUS) e l'organizzazione di manifestazioni di successo quali il Festival dello Sviluppo Sostenibile, giunto nel 2019 alla terza edizione. Oltre alle sopra citate iniziative sulla mobilità urbana, nel prossimo futuro l'Ateneo intende misurarsi con ancora maggior determinazione con le sfide poste dall'Agenda 2030 dell'ONU, innanzitutto persistendo nell'adozione di politiche di manutenzione straordinaria e gestione integrata degli edifici e delle reti idriche, elettriche e di climatizzazione, mirate all'incremento dell'efficienza energetica, al contenimento dei consumi e al miglioramento della resistenza a sollecitazioni sismiche.

Nel prossimo triennio saranno messe in atto specifiche azioni mirate a limitare l'uso dell'automobile per raggiungere le strutture didattiche e di lavoro da parte degli studenti e del personale afferente all'Ateneo. Ciò con particolare riferimento al Campus delle Scienze e Tecnologie. A tal proposito, in sinergia con l'Amministrazione Comunale sono già state intraprese politiche di incentivazione dell'uso dei mezzi pubblici, sia per il pendolarismo quotidiano, sia per gli spostamenti in città, che comprendono anche l'installazione di postazioni aggiuntive di biciclette per favorire ancor di più il ricorso a questo mezzo di locomozione. Altre iniziative sono allo studio da parte dei due enti, in modo da limitare al massimo l'impatto ambientale del traffico veicolare indotto dalla frequentazione delle strutture universitarie. Inoltre, l'Ateneo sta realizzando un progetto di revisione e rinnovo del proprio parco automezzi, allo scopo di ridurre il numero dei veicoli e diminuire il loro impatto ambientale mediante adozione di soluzioni propulsive meno inquinanti. L'Ateneo persisterà nell'adottare politiche di manutenzione straordinaria degli edifici e delle reti idriche ed elettriche, per l'incremento dell'efficienza energetica e della resistenza a sollecitazioni sismiche, nonché per il contenimento dei consumi.

Sono in corso di implementazione misure atte a limitare drasticamente l'uso delle materie plastiche nella vita quotidiana degli studenti e del personale universitario, incentivando l'uso di borracce metalliche per il consumo di acqua e di contenitori multiuso negli erogatori di caffè e bevande simili. Alle iniziative concrete già intraprese, l'Ateneo affiancherà nel prossimo triennio un impegno formativo e comunicativo sempre crescente verso la cultura del rispetto ambientale e della sostenibilità in genere, ed un deciso impulso alla dematerializzazione dei processi amministrativi, avvalendosi di tecniche digitali.

Come precedentemente detto, l'impatto del tema della sostenibilità in termini di terza missione è altamente rilevante. Per quanto attiene alle azioni sopra esposte, esse sono declinate con specifici indicatori e target, nell'Area di intervento strategica trasversale "Sviluppo sostenibile" (cfr. par. 5.1),

La motivazione ed il senso di appartenenza alla struttura costituiscono un fattore di primaria importanza nel complesso contesto del "benessere del personale" sul luogo di lavoro, con impatti positivi sull'efficacia prestazionale nelle aziende private e negli enti pubblici, consentendo tra l'altro l'incremento della produttività, il continuo miglioramento ed efficientamento dei processi e la riduzione dei tempi operativi. Assicurare condizioni lavorative nelle quali permanga costantemente un tale clima di positività e orgoglio, oltre a costituire un doveroso obiettivo etico dell'Ateneo verso il proprio personale e la Società civile in genere, rappresenta anche uno strumento di ulteriore



crescita, sia per quanto concerne le attività di didattica e ricerca dei docenti, sia per l'efficace assolvimento degli incarichi lavorativi assegnati alla componente tecnico-amministrativa. Lo snellimento e la semplificazione delle procedure amministrative rappresentano un fattore primario di miglioramento del benessere lavorativo dei docenti, che è oggetto di specifica attenzione mediante l'azione strategica R4.3 del presente documento. Creare le condizioni affinché le persone impegnate quotidianamente a vario titolo nella gestione tecnica ed amministrativa dell'Ateneo possano sentirsi a proprio agio, operando in un contesto gratificante e stimolante, comprende anche garantire loro la possibilità di riprogettare il proprio futuro, per quanto consentito dall'organizzazione funzionale delle strutture. A questo proposito, il mutare delle esigenze di professionalità specifiche, dettato dalla necessità di adattamento alle dinamiche evolutive del contesto socio economico territoriale, offre la possibilità di incentivare la riqualificazione professionale propedeutica alla mobilità interna. Nel prossimo triennio, l'Ateneo coglierà questa opportunità di intervento migliorativo del benessere lavorativo del personale tecnico-amministrativo, pianificando strategie di riqualificazione professionale che comprendano la messa a bando interno delle opportunità di ricollocamento che sorgeranno nel tempo, inclusa la possibilità di accedere a piani di formazione personalizzata, specificamente studiati caso per caso.

Un altro ambito di intervento in tema di benessere del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario concerne la disponibilità di una maggior flessibilità lavorativa, che comprenda sia le tempistiche di permanenza nelle strutture universitarie, sia le mansioni svolte, e ciò in coerenza con quanto definito nel Piano Azioni Positive, proposto dal CUG e già approvato dal Consiglio di Amministrazione, (prot. N. 00770005 del 12 aprile 2019). L'Ateneo di Parma, infatti, ha già avviato da tempo progetti di *smart working*; in particolare, è stato uno fra i primi Atenei italiani ad aver sperimentato, e poi messo a regime, il telelavoro che è risultato essere non solo una modalità di lavoro molto apprezzata da tutti i dipendenti dell'Ateneo che ne hanno usufruito, ma anche una modalità di lavoro che ha premiato l'efficacia della prestazione lavorativa.

In ragione dei buoni risultati già raggiunti, nel prossimo triennio, l'Ateneo metterà quindi in atto politiche di organizzazione del lavoro finalizzate a potenziare e a facilitare il ricorso a strategie di *smart working* e telelavoro, quando queste consentiranno di coniugare positivamente le esigenze professionali delle strutture e familiari del personale, in un connubio virtuoso di interessi.

Infine, il concetto di benessere lavorativo include anche prestare la giusta attenzione alla dedizione e senso dell'istituzione con cui gli afferenti all'Ateneo e gli studenti vivono la vita universitaria, ciascuno con le proprie prerogative, evidenziando eventuali comportamenti meritori degni di menzione. Nel prossimo futuro saranno quindi implementate procedure di riconoscimento premiale del merito per tutti coloro che operano nell'Università di Parma.

Le azioni che si collegano al tema sinteticamente definito di *benessere lavorativo* vedono la loro declinazione nel paragrafo dedicato all'Area di intervento strategica trasversale "Personale (cfr. par. 5.4) e, saranno oggetto di ulteriori obiettivi nel Piano Integrato e nel Piano Azioni Positive ad esso allegato.



Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>TM3</b> <b>Iniziative di responsabilità sociale e cittadinanza attiva</b>	TM3.1 Consolidare il Polo Universitario Penitenziario di Parma	TM3.1.2 Ottimizzazione delle attività formative e sociali che l'Ateneo mette in atto per garantire il funzionamento a regime di questa infrastruttura didattica
	TM3.2 Contribuire all'integrazione dei migranti	TM3.2.1 Coinvolgimento di testimoni diretti dei percorsi migratori da paesi dell'Africa e Medio Oriente verso l'Italia, in iniziative divulgative e seminariali tenute dai docenti dell'Ateneo e mirate a trasmettere alla cittadinanza la consapevolezza di tali esperienze
	TM3.3 Massimizzare la diffusione delle corrette pratiche alimentari di studenti e personale strutturato	TM3.3.1 Supporto alla creazione di soluzioni informatizzate per le principali piattaforme elettroniche che propongano automaticamente agli studenti e al personale strutturato la composizione ottimale dei pasti serali in funzione dei pranzi consumati TM3.3.2 Supporto alla creazione di soluzioni informatizzate per le principali piattaforme elettroniche che forniscano suggerimenti agli studenti e al personale strutturato per la gestione ottimale degli alimenti conservati in frigorifero
	TM3.4 Incentivare ulteriormente la diffusione della cultura musicale in Ateneo	TM3.4.1 Sistematizzazione dell'organizzazione, all'interno delle strutture universitarie, di momenti di intrattenimento musicale da parte del coro ed orchestra di Ateneo e dei principali enti musicali cittadini TM3.4.2 Ottimizzazione della diffusione presso tutto il personale strutturato e gli studenti dell'Ateneo, dei programmi musicali e corali offerti dagli enti e associazioni culturali del territorio
	TM3.6 Rilanciare l'iniziativa World Food Research and Innovation Forum	TM3.6.1 Formulazione di una proposta per la rivisitazione della struttura organizzativa del forum, che avrà coordinamento a Parma in sinergia con gli altri Atenei e la struttura di governo della regione Emilia-Romagna, i ministeri e le associazioni territoriali e nazionali rilevanti, allo scopo di rilanciarne la funzione di strumento di riflessione strategica mondiale sulle politiche del prossimo futuro nei temi dell'alimentazione e qualità della vita, nell'accezione più ampia dei termini
	TM3.7 Creare una piattaforma di <i>crowdfunding</i>	TM3.7.1 Attivazione di una piattaforma regolamentata di <i>crowdfunding</i> quale portale specifico all'interno del sito web istituzionale, che consenta di avviare progetti





		ad impatto sociale tangibile finanziati direttamente dalla cittadinanza
--	--	---

Tabella 22 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico TM3 dell'Ambito Terza missione

## Indicatori

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

## OBIETTIVO STRATEGICO: INTERAZIONE CON IL TESSUTO PRODUTTIVO TERRITORIALE

### Motivazioni

L'innovazione tecnologica è un processo complesso che dipende dalla trasformazione della conoscenza in nuovi prodotti, processi e servizi mediante interazioni tra scienza, tecnologia, domanda e strategia d'impresa. L'Università di Parma persegue da molti anni l'obiettivo di incentivare approcci sinergici finalizzati alla creazione delle condizioni ottimali per sviluppare ricerca industriale, funzionale in primo luogo al tessuto industriale territoriale e fruibile anche in ambito nazionale ed internazionale. Il percorso della società startup innovativa Vislab, ora acquisita dall'azienda californiana Ambarella e diventata un riferimento mondiale in tema di visione artificiale e supporto alla guida autonoma dei veicoli, testimonia le ottime potenzialità presenti nell'Ateneo.

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

La seconda linea di intervento riguarda l'ulteriore incremento della presenza ed efficacia delle strutture di Ateneo all'interno delle reti di laboratori di ricerca industriale, con particolare riferimento alla Rete Alta Tecnologia della regione Emilia-Romagna e relativi Clust-ER, ai Cluster Tecnologici Nazionali e al Competence Center regionale BI-REX. Anche per favorire questa azione strategica, nel 2019 è stato emanato il nuovo regolamento per l'istituzione dei Centri Universitari, che ha indotto l'analisi sistematica delle finalità e operatività degli stessi, con conseguente riduzione della numerosità, modifica in taluni casi delle tipologie e razionalizzazione delle afferenze; il tutto al fine di renderne più organica ed efficace l'azione sul territorio. Nel 2019 la posizione dell'Università di Parma si è rafforzata relativamente alla partecipazione ai Cluster Tecnologici Nazionali. Ulteriori iniziative nella stessa linea di azione continueranno anche nel prossimo triennio.

La terza tipologia di intervento prevista sarà dedicata ad iniziative mirate ad incentivare e favorire l'imprenditorialità giovanile, agevolando la crescita e il consolidamento delle aziende spin-off e

start-up innovative generate dalle attività universitarie. A tal proposito, a partire dal 2020 saranno offerte attività formative specifiche per gli studenti delle lauree magistrali, per i dottori/dottorandi di ricerca e per gli assegnisti. Inoltre, nel 2020 sarà completata la ristrutturazione della barchessa del Podere Campagne, destinata alla realizzazione del “*Parma Food Business Incubator*”, il primo incubatore di imprese start-up nel settore dell’agroalimentare di Parma, nell’ambito del quale le iniziative imprenditoriali ospitate si gioveranno dell’interscambio di conoscenze con i contigui plessi di ricerca e sul networking con società specializzate in ambito nazionale ed internazionale.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>TM4</b> <b>Interazioni con il tessuto produttivo territoriale</b>	<b>TM4.1</b> Incentivazione delle attività dei Centri di Ricerca Industriale	TM4.1.1 Completamento infrastrutturale delle dotazioni tecniche per la piena funzionalità del Tecnopolo di Parma  TM4.1.2 Creazione di laboratori temporanei per progetti di ricerca industriale condivisi con personale aziendale ed emanazione del relativo regolamento
	<b>TM4.2</b> Nuova politica brevettuale	TM4.2.1 Ottimizzazione delle procedure amministrative per consentire al personale la possibilità di depositare brevetti in tempi rapidi
	<b>TM4.3</b> Supporto a spin-off e start-up innovative dell’Ateneo	TM4.3.2 Realizzazione nel 2020 di una struttura di supporto all’incubazione, accelerazione e consolidamento delle imprese spin-off e start-up innovative di Ateneo fondata su networking con società specializzate presenti in ambito regionale nazionale ed internazionale ( <i>Parma Food Business Incubator</i> )
	<b>TM4.4</b> Massimizzazione delle opportunità di impiego	TM4.4.1 Ottimizzazione dell’interazione costruttiva tra la U.O. Placement e Rapporti con le Imprese, la U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico, il Welcome Office del Tecnopolo di Parma e il presidio Art-ER Area S3 di Parma, in modo da sfruttare appieno le potenzialità di offerte d’impiego per gli studenti e il personale non strutturato dell’Ateneo
	<b>TM4.5</b> Azioni per favorire l’imprenditorialità giovanile	TM4.5.1 Realizzazione di iniziative formative post laurea mirate ad incentivare l’imprenditorialità innovativa degli studenti di laurea magistrale e dottorato di ricerca e degli assegnisti di ricerca

Tabella 23 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell’obiettivo strategico TM4 dell’Ambito Terza missione

## Indicatori

L'indicatore individuato per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto è finalizzato a valutare l'efficacia delle azioni programmate per consolidare l'andamento annuale del numero di contratti di ricerca finanziati da aziende. A tal proposito, si è ritenuto opportuno focalizzare il monitoraggio sulla sola contrattualistica aziendale.

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>TM4</b> <b>Interazioni con il tessuto produttivo territoriale</b>	ITM41 Percentuale del numero di contratti di ricerca finanziati da aziende	82,37 %	Mantenimento del valore iniziale	Mantenimento del valore iniziale	Mantenimento del valore iniziale	Prorettore alla Terza missione  Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza missione

Tabella 23 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico TM4 dell'Ambito Terza missione

## 4.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE – INCONTRO AL MONDO

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

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

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

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

- **Miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo**, attraverso la creazione di percorsi didattici e di ricerca di respiro internazionale e l'implementazione di misure di qualità a sostegno dei Corsi di Studio, anche in vista dell'accREDITAMENTO della sede presso agenzie internazionali;



- **Consolidamento e incremento della mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo**, attraverso: la partecipazione ai principali Programmi di scambio e all'intervento proprio, a sostegno della collaborazione internazionale (Progetto Overworld – Azioni 1 e 2); l'elevazione della competenza linguistica degli studenti *ougoing* e *incoming*; la creazione di un Fondo Internazionalizzazione e di Borse di Studio dedicate;

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

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

La recente Visita ANVUR ha riscontrato una apparentemente debole visione d'insieme, relativamente alle azioni e agli obiettivi strategici che pertengono all'Internazionalizzazione. In tale prospettiva, occorre ribadire la centralità della costituzione del Polo Linguistico di Ateneo, il quale riveste un'importanza cruciale e assolutamente strategica, per consentire a tutte le componenti dell'Università di Parma di elevare la propria competenza linguistica, incrementando così l'attrattività internazionale dell'Ateneo. Attraverso la costituzione del Polo Linguistico di Ateneo infatti si darà la possibilità ai nostri studenti di affrontare con l'adeguata preparazione i periodi di studio e/o tirocinio all'estero, che rivestono un'importanza sempre maggiore all'interno del mercato del lavoro e consentono all'Ateneo di acquisire CFU esteri, così migliorando la propria performance internazionale.

Parallelamente, attraverso il Polo Linguistico, si doteranno i docenti e i ricercatori UniPR di quegli strumenti linguistici, atti a consentire loro di impartire lezioni in lingua veicolare, così contribuendo ad ampliare e ad elevare l'Offerta Formativa dell'Ateneo e il suo prestigio internazionale.

Infine, con la frequenza ai Corsi di lingue offerti dal Polo ai dipendenti interni, si aiuterà il PTA ad aggiornare le proprie competenze, consentendo così ai dipendenti di accrescere la propria capacità di accoglienza, anche in considerazione dell'aumento crescente di studenti stranieri che scelgono UniPR per affrontare un periodo di studio, quando non addirittura l'intero ciclo di studi presso UniPR, favorendone così l'accoglienza e l'efficace inserimento nei Corsi di Studio dell'Ateneo.

## **OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO DELL'ATTRATTIVITÀ INTERNAZIONALE DELL'ATENE0**

### **Motivazioni**

Il monitoraggio e il riesame di ciascuno degli obiettivi intermedi, nell'Ambito dell'Internazionalizzazione, ha condotto alla riformulazione di taluni obiettivi e all'inserimento di alcuni obiettivi aggiuntivi, rispetto a quelli già individuati nella stesura iniziale del presente Piano Strategico, anche in considerazione dell'evoluzione degli indicatori di internazionalizzazione degli Atenei.



In particolare, mentre per l’Azione strategica INT1.1 gli obiettivi operativi sono rimasti sostanzialmente immutati, in quanto tuttora in via di realizzazione, alla luce delle nuove indicazioni ministeriali, si è rivelato utile inserire un obiettivo operativo (INT1.1.6) che prendesse in considerazione il potenziamento del percorso formativo dei Dottorandi, specie in riferimento ai tirocini e periodi di studio all’estero.

In riferimento all’Azione strategica INT1.2, è parso opportuno inserire un nuovo obiettivo operativo (INT1.2.2), passando così dalla fase di analisi e valutazione dei singoli processi caratterizzanti le attività di Internazionalizzazione dell’Ateneo, alla fase successiva, riguardante l’applicazione sistematica di tali procedure a tutti i processi concernenti l’Internazionalizzazione. Ciò, nell’ottica di un coinvolgimento sempre maggiore e sempre più efficace di ciascuno degli attori interni interessati.

Per migliorare ulteriormente l’attrattività internazionale dell’Ateneo, si ritiene altresì utile attivare pacchetti di lezioni in lingua veicolare, da svolgersi presso sedi universitarie straniere, allo scopo di far conoscere l’Università di Parma e di attrarre studenti stranieri. Nella stessa prospettiva, verranno consolidati i rapporti sviluppati attraverso le visite istituzionali presso Atenei esteri svoltesi nel 2019 aventi lo scopo di condurre alla stipula di accordi specifici di collaborazione in materia di mobilità ed accordi di doppia titolazione.

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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>INT1</b> <b>Miglioramento dell’attrattività internazionale dell’Ateneo</b>	INT1.1 Progettazione di percorsi didattici e di ricerca internazionali	INT1.1.1 Creazione di percorsi di Doppia Titolazione con Atenei stranieri
		INT1.1.2 Attivazione di Dottorati di Ricerca internazionali
		INT1.1.3 Organizzazione di eventi, congressi, seminari, <i>summer school</i> che abbiano come promotori Docenti e/o Dipartimenti di UniPR, al fine di divulgare e sviluppare la ricerca e generare attrattività internazionale sul territorio, anche in occasione di Parma Capitale Italiana della Cultura 2020
		INT1.1.4 Attivazione di pacchetti di lezioni in Paesi esteri, tenuti da Docenti UniPR, allo scopo di pubblicizzare l’Ateneo e di attrarre studenti stranieri



		<p>INT1.1.5 Programmazione e svolgimento di visite istituzionali presso partner internazionali, anche al fine di stipulare accordi strategici</p> <p>INT1.1.6 Potenziamento del percorso formativo dei dottorandi attraverso periodi di studio e tirocinio all'estero</p> <p>INT1.1.7 Scouting e attivazioni di reti universitarie europee ed internazionali finalizzate alla mobilità di docenti, studenti, personale tecnico amministrativo e allo sviluppo di progetti congiunti</p>
	INT1.2 Implementazione delle misure di qualità a sostegno dell'attrattività internazionale dei Corsi di Studio	INT1.2.1 Analisi e valutazione dei singoli processi, caratterizzanti le attività di internazionalizzazione della didattica
		INT1.2.2 Applicazione delle procedure riguardanti le attività di internazionalizzazione della didattica, al fine di adeguare le medesime ai più elevati standard qualitativi internazionali

Tabella 24 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico INT1 dell'Ambito Internazionalizzazione

## Indicatori

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

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

In riferimento all'indicatore IINT12, l'abbassamento del valore è giustificato dal fatto che tale indicatore è verosimilmente frutto di azioni messe in campo nell'Anno Accademico 2017/2018, anche in relazione alla Pro3 2016-2018, le quali hanno prodotto un incremento anomalo dello stesso. Pare pertanto opportuno ritoccare al ribasso il target già fissato per il 2019 al 3,7%, in modo da restituire un'immagine più fedele della situazione dell'Ateneo. Il valore in questione potrà incrementarsi nel prossimo futuro, in funzione dell'apertura di nuove Doppie Titolazioni in lingua inglese, maggiormente attrattive sia a livello nazionale, sia a livello internazionale.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>INT1</b> <b>Miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo</b>	IINT11 Percentuale di corsi di dottorato internazionali ai fini del PNR 15/20 sul totale dei corsi di dottorato erogati	85%	100	100	100	Prorettore all'Internazionalizzazione Direttori di Dipartimento Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti
	IINT12 Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L, LMCU, LM) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	3,15%	2,4%	2,5%	2,6%	
	IINT13 Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	0,024	0,016	0,017	0,018	

Tabella 25 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico INT1 dell'Ambito Internazionalizzazione

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

### **Motivazioni**

Per ciò che riguarda l'Azione strategica INT2.1, sono stati mantenuti tutti gli obiettivi operativi indicati in precedenza, non essendo stato pienamente realizzato quanto da essi previsto.

Ad essi, è stato tuttavia aggiunto un importante obiettivo operativo, legato alla formazione di Network internazionali (INT2.1.3), anche in considerazione della partecipazione ai Bandi finanziati dall'Unione Europea, allo scopo di promuovere ulteriormente la dimensione internazionale dell'Ateneo.

Per ciò che pertiene più specificamente all'ambito dell'accoglienza (cfr. INT2.3.3), la U.O. Accoglienza e Orientamento ha dato vita a una serie di eventi di carattere ricreativo e culturale, rivolti agli studenti internazionali, che hanno avuto un ottimo riscontro da parte di questi ultimi. Si segnala tuttavia l'esigenza di supportare l'azione di tale U.O., attraverso l'assegnazione di una o due unità di personale, dato l'incremento significativo dei flussi di studenti e docenti. Più fragile, e perciò



stesso bisogna di interventi, sembra tuttavia la collaborazione sinergica tra i vari Uffici e le diverse Aree dirigenziali, anche a questo livello.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<p><b>INT2</b> Incrementare la mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo</p>	<p>INT2.1 Creare un Fondo Internazionalizzazione interno all'Ateneo, allo scopo di promuovere ulteriormente la mobilità studentesca</p>	<p>INT2.1.1 Creare Borse di Studio Overworld, finanziate da aziende ed enti del territorio, per studenti italiani meritevoli</p> <p>INT2.1.2 Creare Borse di Studio, finanziate da aziende ed enti del territorio, per studenti stranieri meritevoli e in condizione disagiate</p> <p>INT2.1.3 Creazione di reti di partenariato con Atenei internazionali</p>
	<p>INT2.2 Elevare la competenza linguistica di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo UniPR, attraverso il potenziamento del Polo Linguistico di Ateneo, anche in previsione dell'ottenimento di Certificazioni Internazionali</p>	<p>INT2.2.1 Creare percorsi formativi anche on-line in: inglese, francese, tedesco, spagnolo, russo, in collaborazione con le strutture deputate e con una struttura di nuova progettazione (Polo Linguistico) e il Centro E-learning, allo scopo di fornire agli studenti le competenze linguistiche, atte ad affrontare esperienze di studio e tirocinio all'estero</p> <p>INT2.2.2 Creare percorsi formativi in lingua italiana, anche on-line, in collaborazione con il Centro E-learning, per l'apprendimento dell'italiano da parte di studenti stranieri, in modo da facilitare il loro inserimento presso i Corsi di Studi dell'Ateneo</p> <p>INT2.2.3 Potenziare le competenze linguistiche dei Docenti dell'Ateneo, attraverso l'organizzazione e la gestione, in collaborazione con le strutture deputate, il Polo Linguistico e il Centro E-Learning, di corsi di lingua inglese</p> <p>INT2.2.4 Creare e successivamente consolidare percorsi formativi in lingua inglese, in collaborazione con le strutture deputate, il Polo Linguistico e il Centro E-learning, a vantaggio del personale tecnico-amministrativo, impegnato in attività di accoglienza e gestione delle carriere internazionali degli studenti</p>



	<p>INT2.3 Migliorare le condizioni di accoglienza degli studenti e dei docenti stranieri</p>	<p>INT2.3.1 Promuovere Progetti di Cooperazione internazionale, in collaborazione con il Centro Universitario per la Cooperazione Internazionale (CUCI), volti a migliorare le condizioni di accoglienza degli studenti stranieri</p> <p>INT2.3.2 Creare Convenzioni con Enti del territorio, allo scopo di aumentare la disponibilità di posti letto dedicati a studenti e docenti stranieri</p> <p>INT2.3.3 Promuovere l'integrazione degli studenti stranieri, attraverso il lavoro sinergico degli Uffici deputati, anche in collaborazione con il Comune di Parma e col supporto di mediatori culturali (visti, sport, eventi culturali, ecc.)</p>
--	--	---

Tabella 26 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico INT2 dell'Ambito Internazionalizzazione

## Indicatori

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

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>INT2</b> <b>Incremento della mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo</b>	IINT21 Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	11,4%	11,6%	11,8%	12%	Prorettore all'Internazionalizzazione Direttori di Dipartimento Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione Dirigente Area Personale e Organizzazione Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti
	IINT22 Percentuale di personale docente e tecnico amministrativo che conclude la frequenza al corso di inglese organizzato dall'Ateneo	0	20%	25%	26%	
	IINT23 Numero di Dottori di Ricerca dell'ultimo ciclo concluso che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero	47	49	52	60	

Tabella 27 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico INT2 dell'Ambito Internazionalizzazione



## 5 AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI

Nel capitolo sono descritte le Aree di intervento strategiche che investono trasversalmente gli Ambiti strategici di cui al capitolo 4. Per queste Aree vengono definiti obiettivi strategici dal cui conseguimento trarrà beneficio l'intera organizzazione in termini di competitività e di efficienza.

### 5.1 SVILUPPO SOSTENIBILE

Gli obiettivi e le azioni strategiche in tema di sostenibilità, di seguito delineate, derivano dall'analisi del contesto di Ateneo e si collocano in linea con quanto previsto nell'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile, approvata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015. Inoltre, quale scelta di generale indirizzo nel presente triennio, l'Ateneo vuole prediligere lo sviluppo di azioni di sostenibilità ambientale, senza escludere nel breve termine e in una logica di programmazione, l'introduzione di obiettivi di sostenibilità sociale ed economica.

Considerato quanto precede, e in particolare l'esito dell'analisi SWOT, gli obiettivi strategici dell'Università di Parma in ambito di sostenibilità per il triennio 2020-2022 si articolano nei seguenti ambiti:

- i) Controllo della gestione ambientale
- ii) Strategie operative e innovazione per la sostenibilità
- iii) *Public engagement*, coinvolgimento interno, comunicazione della sostenibilità

Il termine "controllo della gestione ambientale" è mutuato da discipline economiche e di organizzazione aziendale ed è introdotto nel presente contesto per descrivere sinteticamente il primo obiettivo in ambito di sostenibilità. Con la realizzazione del controllo della gestione ambientale l'Ateneo intende rispondere alla necessità di dotarsi di un efficace sistema per la misura e il monitoraggio degli indicatori di sostenibilità ambientale. La realizzazione di quanto previsto nel primo obiettivo costituisce pertanto l'elemento fondamentale del sistema stesso della pianificazione della sostenibilità, rappresentando, di fatto, la fase propedeutica alla corretta definizione di ogni successiva azione di programmazione strategica. Le opportunità derivanti dalla disponibilità di un controllo della gestione ambientale sono molteplici, annoverando anche la possibilità di divenire strumento a servizio degli Organi di Governo per la pianificazione e le assegnazioni di budget. Considerata la complessità del contesto di riferimento, il controllo della gestione ambientale deve essere articolato su diversi ambiti e deve consentire l'acquisizione di tutti gli elementi utili ai fini della redazione dei bilanci di sostenibilità oltre che fornire dati necessari per la partecipazione a ranking internazionali (Green Metric).

A fianco di questo primo ambito, che assume priorità soprattutto per il primo anno di pianificazione (2020), si inseriscono due ulteriori riferimenti, costituiti rispettivamente dalla realizzazione di strategie per la riduzione dell'impatto ambientale di Ateneo e dal rafforzamento delle attività di comunicazione della sostenibilità.



Lo spirito del secondo ambito è quello di rafforzare l'impegno dell'Università verso una maggiore sostenibilità delle proprie attività interne e di servizio, affinché gli insediamenti universitari divengano esempio per la comunità, individuando azioni concrete volte al miglioramento della performance negli ambiti della mobilità, delle risorse, del clima e dei rifiuti.

Per quanto attiene agli aspetti di divulgazione, segnatamente *Public engagement*, coinvolgimento interno, comunicazione della sostenibilità, le azioni rimangono intese al consolidamento di quanto già intrapreso dall'Ateneo nel corso del recente periodo, sia all'interno della propria comunità, sia nel dialogo e nella collaborazione con le altre Istituzioni pubbliche del territorio. All'interno di questo contesto si intende anche intraprendere azioni di sensibilizzazione per quanto attiene agli approvvigionamenti, affinché l'Università di Parma possa procedere nella direzione degli acquisti responsabili in un contesto coerente con uno sviluppo sostenibile.

Per favorire il conseguimento degli obiettivi strategici, l'Ateneo intende attivare nel prossimo triennio un nuovo servizio dedicato al riordino organico ed istituzionale delle azioni in materia di sostenibilità.

Nelle seguenti sezioni sono riportati i riferimenti degli obiettivi strategici e per ogni obiettivo sono indicati i Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda 2030 ad esso associati, di cui si richiama anche nel seguito la descrizione di sintesi.

- SDG 3 Salute e benessere
- SDG 4 Istruzione di qualità
- SDG 8 Lavoro dignitoso e crescita economica
- SDG 9 Imprese, innovazione e infrastrutture
- SDG 11 Città e comunità sostenibili
- SDG 12 Consumo e produzione responsabili
- SDG 13 Lotta contro il cambiamento climatico
- SDG 15 Vita sulla terra
- SDG 16 Pace, giustizia e istituzioni solide
- SDG 17 Partnership per gli obiettivi

## **OBIETTIVO STRATEGICO: STRATEGIE OPERATIVE E INNOVAZIONE PER LA SOSTENIBILITÀ**

### **Motivazioni**

Come anticipato, l'Università di Parma intende inizialmente realizzare un sistema integrato di rilievo, misura, acquisizione ed elaborazione dei dati per lo studio dello stato di fatto e il monitoraggio dei parametri che regolano la sostenibilità ambientale dell'Ateneo. In questa fase, l'organizzazione della raccolta sistematica e organica dei dati di ingresso necessari alla definizione degli obiettivi diviene essa stessa un obiettivo, su cui fondare e consolidare ogni altra fase del presente triennio e di quelli successivi.

Gli strumenti di supervisione e i sistemi di misura dovranno garantire la composizione di un quadro conoscitivo, rappresentativo dell'Ateneo in materia di impatto ambientale e sostenibilità, e fornire



i dati di ingresso per le successive analisi, il monitoraggio nel tempo, la definizione di strategie di miglioramento e di sviluppo improntato alla sostenibilità a medio e lungo termine. Il sistema di supervisione dovrà fondarsi, per quanto possibile, sull'impiego di protocolli unificati e modulari, predisposti con caratteri di flessibilità che permettano successive integrazioni ed estensioni di sistema. Le misurazioni dei traffici veicolari dovranno consentire l'integrazione dei dati per la redazione del piano spostamenti casa-lavoro previsto da D.M. 27 marzo 1998 "Mobilità sostenibile nelle aree urbane". Il sistema per il monitoraggio della raccolta differenziata dei rifiuti assimilati agli urbani si delinea sin da ora di più difficile realizzazione. Ciò a causa della complessità intrinseca alla materia da trattare e, nondimeno, per la estrema disomogeneità dei plessi di Ateneo per caratteristiche strutturali e conseguentemente organizzative, individuata come fattore limitante l'adozione di interventi adeguati e che richiede, pertanto, lo studio e realizzazione di soluzioni mirate e compatibili. In questo contesto rimane comunque essenziale che siano previste stime distinte per ogni frazione merceologica e per ogni edificio di Ateneo.

Parallelamente alla funzione di monitoraggio continuo è prevista l'attivazione di un sistema di reporting dei dati derivati dai sistemi di osservazione costante. La funzione di reporting periodico dovrà consentire il rilievo in tempo reale delle criticità e l'elaborazione delle strategie operative per il miglioramento della gestione ambientale. I report, inizialmente elaborati con periodicità annuale, dovranno essere comprensivi di tutti gli indicatori e trasmessi al Magnifico Rettore e al Gruppo Ateneo Sostenibile.

In sintesi, con la realizzazione del controllo della gestione ambientale, l'Ateneo si attende di ottenere quanto di seguito indicato.

- Costruzione del quadro conoscitivo della sostenibilità in Ateneo
- Rilievo dei dati di ingresso per report e bilanci di sostenibilità
- Rilievo dei dati di ingresso per analisi ambientali, elaborazione azioni migliorative e redazione di un piano di sviluppo UniPR per la sostenibilità

La realizzazione di quanto definito con il controllo della gestione ambientale rimane prioritario, perché essenzialmente propedeutico alla progettazione delle azioni operative per la sostenibilità. L'Ateneo di Parma intende tuttavia consolidare il cammino di concreto miglioramento già intrapreso nel recente periodo, individuando azioni strutturali e programmate, che possano procedere parallelamente all'attuazione del controllo della gestione ambientale e costituire avanzamento nella direzione della sostenibilità.

In sintesi, l'Ateneo si attende di ottenere:

- Incentivazione della mobilità sostenibile, della prevenzione dei rifiuti, dei risparmi idrici ed energetici
- Riduzione degli impatti ambientali nelle attività di Ateneo e riqualificazione *verde* degli insediamenti universitari

Per il presente triennio sono quindi previste specifiche azioni mirate a limitare l'uso dell'automobile e di conseguenza l'impatto ambientale del traffico veicolare indotto dalla frequentazione delle strutture universitarie, con particolare riferimento al Campus delle Scienze e Tecnologie. A tal



proposito, in sinergia con l'Amministrazione Comunale dovranno essere intraprese politiche di incentivazione dell'uso dei mezzi pubblici, sia per il pendolarismo quotidiano, sia per gli spostamenti in città, comprendendo anche l'installazione di postazioni aggiuntive di biciclette per favorire ancor di più il ricorso a questo mezzo di locomozione. Altre iniziative sono allo studio ed includono un progetto di revisione e rinnovo del parco automezzi di Ateneo, allo scopo di ottimizzare il numero dei veicoli *aziendali* e diminuire il loro impatto ambientale mediante adozione di soluzioni propulsive meno inquinanti.

L'Ateneo intende inoltre procedere con l'implementazione delle misure dirette a limitare drasticamente l'uso delle materie plastiche nella vita quotidiana degli studenti e del personale universitario, incentivando l'uso di borracce metalliche per il consumo di acqua e di contenitori multiuso negli erogatori di caffè e bevande simili (UniPR *plastic-free*), oltre che incrementando l'attivazione di erogatori di acqua potabile. Alle iniziative concrete già intraprese, l'Ateneo affiancherà nel prossimo triennio un impegno formativo e comunicativo sempre crescente verso la cultura del rispetto ambientale e della sostenibilità in genere, ed un deciso impulso alla dematerializzazione dei processi amministrativi, avvalendosi delle tecnologie digitali.

Nel campo della raccolta differenziata dei rifiuti assimilabili agli urbani si intende conseguire l'obiettivo della riduzione della frazione indifferenziata del rifiuto, adottando politiche organizzative intese alla riduzione dei cestini da ufficio, a vantaggio di una maggiore fruizione dei contenitori della raccolta differenziata, migliorando l'assetto e la visibilità delle zone di raccolta. All'interno degli edifici dovranno quindi essere posizionati nuovi contenitori, raccolti in isole, ubicati sulla base di un progetto di massima che tenga conto delle necessità e abitudini dell'utenza. Le nuove isole dovranno essere inoltre dotate di maggiore visibilità e prossime a quadri informativi sul conferimento delle diverse frazioni merceologiche.

Oltre alle sopra citate iniziative, nel prossimo futuro l'Ateneo intende misurarsi con ancora maggior determinazione con le sfide poste dall'Agenda 2030 dell'ONU, innanzitutto persistendo nell'adozione di politiche di manutenzione straordinaria e gestione integrata degli edifici e delle reti idriche, elettriche e di climatizzazione, mirate all'incremento dell'efficienza energetica, al contenimento dei consumi e al miglioramento della sicurezza del patrimonio edilizio, anche con riguardo alle sollecitazioni indotte da eventi sismici. Il risparmio energetico potrà essere perseguito mediante il ricorso alla realizzazione di progetti per la generazione di energia da fonti rinnovabili.

Gli obiettivi di spazi universitari verdi e sostenibili possono essere conseguiti mediante realizzazione di progetti di qualificazione della sostenibilità e valorizzazione ambientale degli insediamenti universitari, in particolare delle aree verdi, anche favorendo il generale incremento delle superfici a carattere boschivo e della loro fruibilità. Nella progettazione dovranno pertanto essere comprese nuove specie arboree con conseguente incremento del numero di esemplari e generale aumento della biodiversità. Negli stessi progetti dovrà essere ricompresa la realizzazione di fontane per erogazione di acqua potabile, strategia sinergica alla riduzione della plastica in Ateneo.

L'Università di Parma da tempo pone particolare attenzione alla divulgazione delle tematiche inerenti lo sviluppo sostenibile in tutte le sue declinazioni e in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, come dimostrano tra l'altro il ruolo attivo nel Comitato di coordinamento





nazionale della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) e l'organizzazione di manifestazioni di successo quali il Festival dello Sviluppo Sostenibile ASviS, giunto nel 2019 alla terza edizione. Nel prossimo triennio l'Ateneo si attende di consolidare le azioni già in essere al fine di ottenere quanto di seguito indicato.

- Favorire la partecipazione attiva degli studenti e del personale di Ateneo ai processi per la sostenibilità ambientale
- Incrementare l'interazione fra strutture di Ateneo per una maggiore attenzione alla sostenibilità
- Incrementare la partecipazione a progetti di ricerca, didattica e cooperazione in ambito di sostenibilità

Considerate le criticità emerse nell'analisi dello stato di fatto, si inserisce in particolare la necessità di migliorare l'informazione interna all'Ateneo rivolta a studenti e personale sulla corretta gestione, prevenzione e differenziazione dei rifiuti assimilati agli urbani, soprattutto considerando che l'eterogeneità della comunità accademica e l'esistenza, nei territori di provenienza, di regole diverse, sono fattori determinanti che incidono sull'efficacia della differenziazione del rifiuto. Nella logica di efficientamento della raccolta differenziata in Ateneo risulta quindi indispensabile agire favorendo comportamenti maggiormente responsabili e di sensibilizzazione degli utenti, con impatto, quindi, non solo all'interno dell'Università ma anche sulla città e sui comportamenti sostenibili in generale della popolazione universitaria nel suo complesso. Gli aspetti di comunicazione e divulgazione sono oltremodo indispensabili per la prevenzione dei rifiuti, ove concrete opportunità derivano dalla effettiva capacità delle persone di ridurre l'uso di carta e materie plastiche o di ricorrere preferenzialmente all'utilizzo di materiali riciclati.

Fra le motivazioni alla base delle azioni di coinvolgimento interno vi sono le necessità di formazione del personale preposto agli approvvigionamenti, al fine di favorire il ricorso ad acquisti responsabili e all'introduzione di criteri di sostenibilità all'interno dei bandi di gara per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, con particolare riferimento ai servizi mensa.

Gli obiettivi inseriti nel presente contesto sono inoltre rivolti all'avvio della promozione di una maggiore consapevolezza in ambito di sostenibilità sociale, secondo i principi fondanti dell'Ateneo ed i valori propri dello Statuto.

Nella predisposizione delle strategie di comunicazione della sostenibilità rimane centrale il contributo del Gruppo di Lavoro "Ateneo Sostenibile", con il compito di definire contenuti e priorità delle azioni comunicative in funzione delle esigenze dell'Ateneo.

Con riferimento a quanto indicato in Agenda 2030 dell'ONU, gli obiettivi di UniPR pongono in particolare le basi per il conseguimento dei principi del SDG 8.4, connessi con il miglioramento progressivo dell'efficienza nel consumo e nella produzione di risorse e nello scollegamento della crescita economica dalla degradazione ambientale.



Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>SO1 Strategie operative e innovazione per la sostenibilità (SDG* 3, 4, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17)</b>	SO1.1 Incentivazione della mobilità sostenibile	<p>SO1.1.1 Acquisizione dei dati di transito veicolare e ripartizione modale in entrata ed uscita dalle aree dell'Ateneo</p> <p>SO1.1.2 Collaborazione con strutture comunali e diverse realtà nazionali per identificare soluzioni che incentivino la mobilità sostenibile del personale e degli studenti dell'Ateneo</p> <p>SO1.1.3 Definizione di strategie e metodi per la diffusione della mobilità sostenibile all'interno della comunità universitaria</p> <p>SO1.1.4 Implementazione del progetto di razionalizzazione e riordino del parco automezzi dell'Ateneo con conseguente adozione di procedure informatizzate e regolamentate di car sharing</p> <p>SO1.1.5 Realizzazione del progetto per l'installazione di postazioni di bike sharing nei principali poli universitari, allo scopo di minimizzare l'uso delle auto negli spostamenti tra le sedi dell'Ateneo</p>
	SO1.2 Acqua, energia, risorse	<p>SO1.2.1 Monitoraggio del fabbisogno idrico ed energetico, differenziato per edificio, e rilievo delle reti di drenaggio e reflui</p> <p>SO1.2.2 Adozione di soluzioni tecniche e gestionali per il contenimento dei consumi idrici</p> <p>SO1.2.3 Conservazione dell'energia e delle risorse, riduzione del fabbisogno di energia primaria</p>
	SO1.3 Clima, suolo e sistemi edilizi sostenibili	<p>SO1.3.1 Acquisizione dei dati finalizzati al calcolo delle emissioni di gas serra (protocolli ed inventari GHG)</p> <p>SO1.3.2 Monitoraggio della qualità dell'aria negli insediamenti universitari</p> <p>SO1.3.3 Riduzione degli impatti ambientali e delle emissioni di gas serra</p> <p>SO1.3.4 Incremento degli spazi universitari verdi e sostenibili</p>



		SO1.3.5 Previsione di soluzioni green buildings per edilizia universitaria e nuove progettazioni
	SO1.4 Prevenzione, riduzione e differenziazione dei rifiuti	<p>SO1.4.1 Monitoraggio e controllo della raccolta differenziata dei rifiuti assimilati agli urbani</p> <p>SO1.4.2 Sviluppo delle iniziative già avviate per la prevenzione dei rifiuti all'origine, politiche <i>plastic free</i> e di incentivazione della dematerializzazione, promozione del riuso dei materiali informatici e riduzione dei RAEE</p> <p>SO1.4.3 Rimodulazione assetto organizzativo della raccolta differenziata</p>
	SO1.5 Revisione dell'assetto organizzativo e funzionale di Ateneo in materia di sostenibilità e ambiente	<p>SO1.5.1 Istituzione e attivazione di una struttura tecnica centrale con compiti di supporto e realizzazione delle azioni di Ateneo per la sostenibilità</p> <p>SO1.5.2 Attivazione di un sistema di reporting dei dati derivati dai sistemi di monitoraggio per il rilievo in tempo reale delle criticità e l'elaborazione di strategie di miglioramento della gestione ambientale</p>
	SO1.6 Comunicazione della sostenibilità, coinvolgimento interno e Public engagement	<p>SO1.6.1 Attività interna di sensibilizzazione e formazione, mediante nuove strategie per la divulgazione dei principi di economia circolare, mobilità sostenibile, riutilizzo e prevenzione dei rifiuti, oltre che di educazione al corretto svolgimento della raccolta differenziata, alla limitazione della stampa su carta e dei consumi elettrici</p> <p>SO1.6.2 Attuazione di un piano di informazione per il personale, in particolare coinvolto negli approvvigionamenti, al fine di privilegiare in sede di acquisto soluzioni green public procurement che minimizzino l'impatto ambientale</p> <p>SO1.6.3 Promozione, riconoscimento e collocazione istituzionale di iniziative promosse da associazioni studentesche di Ateneo</p> <p>SO1.6.4 Attivazione sistema di audit interno per la sostenibilità, funzionale anche alla partecipazione a ranking internazionali (THE-Times Higher Education)</p>



		SO1.6.5 Predisposizione di un piano di programmazione interna per la sostenibilità e di un regolamento di Ateneo per la sostenibilità
		SO1.6.6 Consolidamento ed estensione partecipazione attiva dell'Ateneo ad eventi locali e nazionali per la sostenibilità, quali "Festival dello Sviluppo Sostenibile ASviS", campagne "Puliamo il Mondo" e "Settimana europea della mobilità"
		SO1.6.7 Collaborazione con il Comune per il monitoraggio delle strategie di sostenibilità nel territorio e loro comunicazione
		SO1.6.8 Consolidamento della partecipazione attiva dell'Ateneo ai sei tavoli tematici della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) promossa dalla CRUI e adesione ad iniziative di analogo valore sociale ed ambientale

Tabella 28 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico SO2 dell'Area strategica trasversale Sostenibilità (\*SDG, Sustainable Development Goals Agenda 2030 ONU)

## Indicatori

Gli indicatori individuati per valutare il raggiungimento dell'obiettivo strategico "Controllo della gestione ambientale" si fondano sull'analisi dello stato di avanzamento dei sistemi di misura, acquisizione e monitoraggio, considerando sia la fase di progettazione sia quella di operatività.

Viene inoltre proposto un indicatore fondato su attività di reporting dei dati provenienti dai sistemi di monitoraggio, propedeutici alla predisposizione del bilancio di sostenibilità dell'Ateneo e alla redazione dei diversi strumenti di pianificazione e controllo, fra cui il calcolo delle emissioni di gas serra (carbon footprint) e il piano spostamenti casa lavoro.

Gli indicatori individuati per valutare il raggiungimento dell'obiettivo strategico "Strategie operative e innovazione per la sostenibilità" potranno essere identificati in modo quantitativo e misurabile sulla base dell'avanzamento delle azioni strategiche che costituiscono l'obiettivo SO1. Una volta disponibili i sistemi di monitoraggio, potranno essere individuati indicatori connessi alla riduzione dei parametri di impatto rispetto alle annualità precedenti.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>SO1</b> <b>Strategie operative e innovazione per la sostenibilità (SDG* 3, 4, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17)</b>	ISO1.1 Numero di nuovi progetti sulla mobilità sostenibile	3	>= 1	>= 1	>= 1	Prorettore Vicario UO Comunicazione istituzionale Rettorato Direttore Generale Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture Dirigente Area Sistemi Informativi Direttori Dipartimenti e Centri
	ISO1.2 Numero di nuovi progetti finalizzati alla riduzione dei consumi idrici	1	>= 1	>= 1	>= 1	
	ISO1.3 Numero di nuovi progetti finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e all'utilizzo di fonti rinnovabili	1	>= 1	>= 1	>= 1	
	ISO1.4 Numero di nuove iniziative per il monitoraggio e controllo della raccolta differenziata, la prevenzione e riduzione dei rifiuti	1	>= 1	>= 1	>= 1	

Tabella 29 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico SO1 dell'Area strategica trasversale Sostenibilità (\*SDG, Sustainable Development Goals Agenda 2030 ONU)

## 5.2 ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

L'Ateneo di Parma ha adottato un modello di assicurazione della qualità coerente con il sistema AVA. Il documento "Architettura del sistema di Assicurazione della Qualità"<sup>62</sup>, approvato dagli Organi di Governo nel marzo 2017 e pubblicato nel sito istituzionale di Ateneo, ne descrive l'organizzazione generale, diretta a garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi formativi, delle

<sup>62</sup> [https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/14-12-2018/architettura\\_del\\_sistema\\_aq.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/14-12-2018/architettura_del_sistema_aq.pdf)



attività di ricerca scientifica e di terza missione, della gestione delle risorse attraverso il costante impegno del Presidio della Qualità di Ateneo<sup>63</sup>.

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

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

L'Ateneo ha ricevuto la visita di accreditamento della Commissione di Esperti Valutatori dell'ANVUR nell'aprile del 2019 e, alla data della stesura del presente documento, è ancora in attesa della Relazione definitiva. Tuttavia, dalla relazione preliminare, la commissione di esperti valutatori ha sottolineato come prassi meritoria "la **visione della qualità dell'Ateneo**, trasfusa in un piano strategico triennale capace di convertire le idee e le aspirazioni in obiettivi concreti e fattibili e sostenibili".

Riguardo ai **punti di forza**, l'Ateneo ha dimostrato un'eccellente capacità nel progettare, costruire e gestire il sistema di Assicurazione della Qualità previsto dal processo di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento delle Università elaborato da ANVUR. Con riferimento alla visita ANVUR l'Ateneo ha dimostrato di essere una *squadra* coesa in cui ognuno dei soggetti coinvolti (sia studenti, docenti, sia personale tecnico amministrativo) ha dato il proprio contributo con competenza e spirito di collaborazione.

L'eccellente risultato ottenuto nella procedura di accreditamento prevista da ANVUR potrebbe generare **vincoli e minacce**, principalmente identificabili in un calo di attenzione sui processi di Assicurazione della Qualità: risulta pertanto necessario mantenere nel tempo la positiva performance dell'Ateneo alimentando l'attenzione a questi processi con un'energia intensa, focalizzata e costante. Dalla visita di accreditamento sono emersi anche gli ambiti che presentano un margine di miglioramento, come l'Internazionalizzazione e il coinvolgimento degli studenti nella vita accademica; ad entrambi sono dedicati obiettivi operativi specifici.

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

---

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



Per quanto attiene alla **Didattica**, si conferma l'assetto di fondo del documento relativo al triennio 2019-2021, che viene ulteriormente rafforzato e rivisto alla luce dei risultati conseguiti nell'anno 2019. Visti i risultati dell'accreditamento, infatti, non si ritiene di dover apportare alcuna modifica sostanziale a quanto attiene all'organizzazione della Didattica e dei Servizi agli studenti ma, sulla strada tracciata, continuare ad operare per migliorare ulteriormente i servizi offerti agli studenti.

Anche per quanto riguarda la **Ricerca e Terza missione** non si prevedono azioni completamente nuove, ma piuttosto il consolidamento delle attività di monitoraggio delle prestazioni dell'Ateneo in questi due Ambiti.

Per quanto attiene alla **Internazionalizzazione** si procederà al monitoraggio delle attività finalizzate al miglioramento dell'Internazionalizzazione, aspetto nel quale l'Ateneo di Parma presenta margini di sviluppo, come sottolineato nella relazione di accreditamento ANVUR.

Il PQA si impegnerà nel triennio 2020-2022 a monitorare che il Sistema di Gestione della Assicurazione della Qualità della Didattica, e della Ricerca e Terza missione divenga un processo consolidato e condiviso all'interno delle strutture di Ateneo con particolare attenzione ai Dipartimenti, basandosi non solo sull'analisi documentale ma anche sull'organizzazione, ormai consolidata, di incontri trimestrali con i Presidi della Qualità dei Dipartimenti e semestrali con le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.

In particolare, in un'ottica di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, deve essere garantita un'attività di costante monitoraggio sul raggiungimento dei target degli indicatori strategici al fine di consentire tempestivi interventi correttivi in caso di scostamenti. Lo strumento di verifica periodica, costruito e testato durante il 2018 e attivato nel 2019, è il Cruscotto Direzionale, che consente la valutazione periodica della performance in termini di didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione. Il Cruscotto Direzionale sarà utilizzato per la gestione e analisi dei dati da condividere con gli Organi di Governo, i Dipartimenti, il Presidio della Qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione, in modo da consentire, nei quattro Ambiti citati, un miglioramento continuo.

Dopo il primo appuntamento di gennaio 2019, verrà strutturata la giornata del Riesame generale del sistema di Assicurazione della Qualità, già calendarizzata per il 12 Febbraio 2020, quale momento di verifica e confronto sullo stato di maturazione e consolidamento del sistema di Assicurazione della Qualità.

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





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

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

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

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

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

Per il processo sopra delineato si reputa pertanto che la somministrazione delle griglie di valutazione ad un 1/3 dei CdS all'anno sia da intendersi non come mera azione procedurale (applicazione di azione strumentale fine a se stessa, senza prosieguo) ma come indicatore quantitativo sintetico di un più ampio processo di autovalutazione interna teso al miglioramento continuo. Il PQA, come già fatto a partire dal 2017, procederà annualmente in maniera analoga con tutte le CPDS e i PQD di Ateneo.

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

I nuovi obiettivi operativi introdotti nel triennio 2020-2022 sono direttamente conseguenti ai risultati della visita di accreditamento e riguardano essenzialmente l'Internazionalizzazione, il coinvolgimento degli studenti e la qualità delle strutture e dei servizi di supporto alla didattica.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<p><b>AQ1 Consolidamento dei processi di AQ nella Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione</b></p>	<p>AQ1.1 Consolidare i processi di progettazione, gestione e miglioramento delle attività dei CdS e delle attività legate agli ambiti strategici di Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione)</p>	<p>AQ1.1.1 Supporto ai corsi di studio in fase di progettazione e revisione dell’offerta formativa sia a livello ordinamentale che regolamentare.</p>
		<p>AQ1.1.3 Consolidamento del processo di monitoraggio degli indicatori strategici.</p>
		<p>AQ1.1.4 Consolidamento del processo di monitoraggio delle risorse economiche assegnate agli obiettivi strategici.</p>
		<p>AQ1.1.5 Consolidamento delle attività di monitoraggio correlate alla rilevazione della soddisfazione dell’utenza interna ed esterna.</p>
		<p>AQ1.1.8 Consolidamento delle attività di monitoraggio delle prestazioni dell’Ateneo nell’ambito della ricerca e della terza missione.</p>
		<p>AQ1.1.9 Monitoraggio delle attività finalizzate al miglioramento dell’internazionalizzazione della didattica.</p>
		<p>AQ1.1.10 Consolidamento e ampliamento delle azioni volte al coinvolgimento degli studenti nella vita accademica.</p>
		<p>AQ1.1.11 Monitoraggio della qualità delle strutture e dei servizi di supporto alla didattica.</p>

Tabella 30 – Azioni strategiche e obiettivi operativi dell’obiettivo strategico AQ1 consolidamento dei processi di AQ nella didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>AQ1 Consolidamento dei processi di AQ nella Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione</b>	IAQ11 Numero di CdS valutati mediante apposita griglia basata su analisi documentale (SMA, RRC, SUA-CdS)	0	1/3 dei CdS di Ateneo	1/3 dei CdS di Ateneo	CdS selezionati per esame documentale ANVUR	Tutti gli attori coinvolti nel processo di AQ
	IAQ12 Numero di CPDS valutate mediante apposita griglia basata su analisi documentale (relazione CPDS)	9	9	9	9	
	IAQ13 Numero di PQD valutati mediante apposita griglia basata su analisi documentale (relazione annuale)	9	9	9	9	
	IAQ14 Valutazione sull'implementazione del sistema di Gestione AQ della Didattica e Internazionalizzazione tramite apposita griglia	0	1	1	1	
	IAQ15 Valutazione sull'implementazione del sistema di Gestione AQ Ricerca e Terza Missione tramite apposita griglia	0	1	1	1	

Tabella 31 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AQ1 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Assicurazione della qualità

### 5.3 EFFICIENZA ED EFFICACIA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

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



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

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

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

## **OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO E INNOVAZIONE DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI**

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

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

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Azioni strategiche</b>	<b>Obiettivi operativi</b>
<b>AMM1 Miglioramento e innovazione dei processi amministrativi</b>	AMM1.1 Mappatura, analisi e verifica dei processi amministrativi	AMM1.1.1 Mappatura dei processi dando priorità a quelli legati a servizi con criticità in termini di soddisfazione dell’utenza o di efficacia.
		AMM1.1.2 Revisione di processi, procedimenti e procedure.

		AMM1.1.3 Analisi, valutazione e revisione regolamentare in un'ottica di snellimento al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi.
--	--	--

Tabella 32 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM1 miglioramento e innovazione dei processi amministrativi

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>AMM1</b> <b>Miglioramento e innovazione dei processi amministrativi</b>	IAMM11 Numero di processi esaminati	0	2	2	2	Responsabile della Transizione Digitale
	IAMM12 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento dei servizi	24,6%	Almeno 25% di risposte pienamente positive	Almeno 25% di risposte pienamente positive	Almeno 25% di risposte pienamente positive	Direttore Generale Dirigenti di Area Direttori di Dipartimento e Centri

Tabella 33 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM1 individuato nell'Area di intervento strategica Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa

## **OBIETTIVO STRATEGICO: MONITORAGGIO DEI RISULTATI DELLE AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI E POTENZIAMENTO DELLE INDAGINI DI RILEVAZIONE DELLA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI**

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

Per migliorare la fruibilità e la tempestività delle informazioni contabili si ritiene necessario mettere in campo azioni volte alla riduzione dei tempi di redazione dei bilanci preventivi e consuntivi effettuando aggiornamenti semestrali e infrasemestrali dei conti consuntivi e una maggiore integrazione tra contabilità generale e contabilità analitica.

Anche per il monitoraggio degli obiettivi delle Aree di intervento strategiche trasversali ci si avvarrà del Cruscotto Direzionale, come descritto al paragrafo 5.1 – Assicurazione della Qualità, con le necessarie implementazioni e con il diretto coinvolgimento delle aree dirigenziali per le specifiche competenze.

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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>AMM2</b> <b>Monitoraggio dei risultati strategici e potenziamento delle indagini di rilevazione della soddisfazione degli utenti</b>	AMM2.1 Incremento delle azioni di monitoraggio	AMM2.1.1 Produzione di reportistica periodica dei risultati e delle risorse economiche assegnate agli obiettivi di Area di intervento strategica trasversale.
	AMM2.2 Strutturazione e sviluppo del processo di rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna relativamente ai servizi erogati	AMM2.2.1 Strutturazione del processo di rilevazione della soddisfazione dell'utenza.
		AMM2.2.2 Introduzione di specifiche indagini.
		AMM2.2.3 Analisi, valutazione e individuazione di azioni migliorative.

Tabella 34 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM2 monitoraggio dei risultati strategici e potenziamento delle indagini di rilevazione della soddisfazione degli utenti

## Indicatori

Per questo obiettivo strategico non sono esplicitati indicatori, in quanto l'obiettivo è realizzato e misurato attraverso il monitoraggio degli indicatori relativi agli obiettivi operativi, che saranno declinati nel Piano integrato 2020-2022.

## 5.4 PERSONALE

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

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



Dopo l'azione straordinaria di reclutamento di personale docente a seguito di procedure concorsuali, avvenuta nell'anno 2018, anche nell'anno 2019 sono in corso di svolgimento numerose procedure assunzionali per personale docente di I e II fascia ma soprattutto per ricercatori a tempo determinato, proprio al fine di reclutare giovani ricercatori, anche provenienti dall'estero, linfa vitale per la progettualità nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione.

Per quanto riguarda le nuove risorse di personale tecnico amministrativo, nel 2019 è stata effettuata un'azione di procedure assunzionali che hanno riguardato, principalmente, il potenziamento degli organici dei profili tecnici, nell'ambito dell'edilizia, dei sistemi informativi, dell'area socio-sanitaria, delle biblioteche e dei servizi generali, assicurando, nel contempo, l'arruolamento anche di profili amministrativi; tutto quanto sopra al fine di migliorare gli standard in termini di efficacia ed efficienza amministrativa.

L'Ateneo intende proseguire, anche per il triennio 2020-2022, nell'indirizzo assunzionale, nell'ottica di far fronte alle esigenze e allo sviluppo della didattica, alla competitività della ricerca, per favorire le attività di terza missione e per incrementare l'internazionalizzazione. Quanto sopra potrà realizzarsi compatibilmente con le risorse di bilancio.

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

In un contesto dove il turn over delle risorse è ridotto, ma al contempo sono presenti ampie potenzialità di crescita professionale, la valorizzazione del capitale umano diventa una primaria necessità (cfr. Analisi SWOT). Nel prossimo triennio sarà prioritario valorizzare e potenziare i profili professionali presenti nel nostro Ateneo, accompagnandoli con percorsi formativi mirati che forniscano loro gli strumenti per il conseguimento delle azioni strategiche di Ateneo e per una crescita nel ruolo professionale. Tra le tematiche da valorizzare nei percorsi formativi, dovrà essere contemplato il tema della sostenibilità, sia per un'adeguata risposta culturale e comportamentale del personale, sia nell'ambito delle procedure che dovranno, in alcuni casi, essere rivisitate coerentemente con i principi di sostenibilità.

Tenuto anche conto delle recenti riforme del pubblico impiego, che impongono una programmazione dei fabbisogni del personale sempre più basata non tanto sulla identificazione del fabbisogno quantitativo, bensì su un'analisi qualitativa dei profili professionali necessari, l'Ateneo nel corso del 2019 ha implementato il processo di mappatura delle competenze del personale tecnico amministrativo, al fine della sua valorizzazione, per cui intende ora procedere con un piano di fattibilità per la sua realizzazione.

A tal fine l'ipotesi è di avviare tale fase con una sperimentazione su alcune Strutture, con l'intento di estenderla successivamente alla totalità delle stesse.

Alla base del suddetto percorso, assumeranno rilievo politiche orientate al miglioramento delle attuali modalità di lavoro, grazie all'uso delle tecnologie, alla promozione della conciliazione vita/lavoro, alla valorizzazione delle competenze e delle professionalità.



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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>AMM3 Valorizzazione delle risorse umane – Componente tecnico-amministrativa</b>	AMM3.1 Valorizzazione delle competenze e dei profili professionali	AMM3.1.1 Piano di fattibilità di un progetto di valorizzazione dei profili professionali presenti in Ateneo.
		AMM3.1.2 Messa a punto di una metodologia atta ad identificare profili professionali mancanti nelle strutture e profili professionali emergenti per il miglioramento dei servizi, della competitività, nonché per una coerente programmazione dei fabbisogni di personale.
		AMM3.1.3 Realizzazione di iniziative formative rivolte a rafforzare il senso di appartenenza all'Istituzione, migliorare la cultura e la competenza della valutazione, sensibilizzare sui temi della sostenibilità, potenziare specifici profili professionali, nonché a supporto di particolari situazioni di stress lavorativo.
	AMM3.2 Benessere delle risorse umane	AMM3.2.1 Consolidamento delle politiche di welfare e di conciliazione famiglia-lavoro.

Tabella 35 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM3 valorizzazione delle risorse umane – componente personale tecnico-amministrativo

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>AMM3 Valorizzazione delle risorse umane</b>	IAMM31 Risultati dell'indagine	3,16	Consolidamento risultato anno precedente	Consolidamento risultato anno precedente	Consolidamento risultato anno precedente	Responsabili delle Strutture apicali di Ateneo

	di benessere organizzativo					
--	----------------------------	--	--	--	--	--

Tabella 36 – Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell’obiettivo strategico AMM3 individuato nell’Area di intervento strategica trasversale Personale

**OBIETTIVO STRATEGICO: PERFORMANCE E ORGANIZZAZIONE INTERNA**

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

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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>AMM4 Performance e organizzazione interna</b>	AMM4.1 Incentivazione della performance individuale e organizzativa e valorizzazione del merito dell’attività di gruppo e della collaborazione tra uffici	AMM4.1.1 Nell’ambito del ciclo di gestione e dei sistemi delle performance, individuazione di iniziative volte a favorire il senso di appartenenza, la conoscenza dei processi, la condivisione degli obiettivi e la collaborazione a più livelli.
		AMM4.1.2 Miglioramento del processo di valutazione, anche tramite strumenti atti a favorire la collaborazione e sviluppare ulteriormente la cultura della valutazione.
		AMM4.1.3 Individuazione di metodologie volte al rafforzamento della valorizzazione del merito di personale e studenti che abbiano proposto soluzioni migliorative di procedure, anche didattiche.
	AMM4.2 Flessibilità e coordinamento tra strutture	AMM4.2.1 Attuazione, per obiettivi definiti, di forme di rotazione temporanea del personale negli uffici e di esperienze presso altre amministrazioni, al fine di favorire la crescita professionale, nonché l’efficienza e la flessibilità.

Tabella 37 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell’obiettivo strategico AMM4 performance e organizzazione interna

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>AMM4 Performance e organizzazione interna</b>	IAMM41 Risultati dell'indagine di benessere organizzativo	3,10	consolidamento risultato valore iniziale	consolidamento risultato anno precedente	consolidamento risultato anno precedente	Responsabili delle Strutture apicali di Ateneo

Tabella 38 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM4 individuati nell'Area di intervento strategica trasversale Personale

## 5.5 STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

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

A fronte dei risultati ottenuti nel corso del 2019, la strategia di comunicazione dell'Ateneo di Parma prosegue con l'obiettivo di migliorare costantemente le relazioni e le forme dialogiche con i propri utenti e stakeholder diversi, così come quello di ampliare progressivamente i pubblici verso i quali indirizzare le proprie strategie comunicative.

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

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



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

Oltre all’analisi e pianificazione delle strategie di comunicazione idonee al raggiungimento degli obiettivi identificati per i quattro Ambiti strategici di Ateneo, vengono qui identificate, anche a fronte dei risultati conseguiti nella precedente annualità, nuovi obiettivi operativi attinenti la comunicazione, finalizzati alla divulgazione positiva dell’Istituzione e delle sue attività e, in ultima analisi, al potenziamento del dialogo con i diversi stakeholder e al miglioramento dell’immagine percepita e della *reputation* istituzionale.

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Azioni strategiche</b>	<b>Obiettivi operativi</b>
<b>AMM5 Potenziamento della visibilità istituzionale di Ateneo: sviluppo della comunicazione per il miglioramento dell’attrattività, accoglienza, ascolto e dialogo con i diversi stakeholder e con il territorio</b>	AMM5.1 Evoluzione dell’Ufficio Stampa, da tradizionale a digitale e <i>social</i>	AMM5.1.1 Sviluppo di strategie e strumenti <i>on line</i> di relazione con i media che favoriscano la transizione dell’Ufficio stampa verso i media digitali e <i>social</i> .  AMM5.1.2 Mantenimento e sviluppo di “UNIPROXIMA”, Newsletter istituzionale quindicinale <i>on line</i> inviata per email al personale dell’Ateneo, finalizzata a divulgare notizie, eventi e informazioni varie su quanto accade in UniPR.
	AMM5.2 Potenziamento dell’URP - Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, punto di informazione, ascolto e accoglienza istituzionale	AMM5.2.1 Potenziamento degli strumenti utilizzati dall’URP nei rapporti con gli utenti, con particolare riferimento al contatto e dialogo via <i>social media</i> .  AMM5.2.3 Coordinamento e gestione, all’interno del Parma UniverCity Info point, presso il Ponte Romano, del “Welcome Point Matricole”, servizio attivo dal 1.06 al 30.09 (dopo la sperimentazione effettuata nel 2019) e finalizzato a realizzare un primo livello di informazione/front office, di distribuzione di materiale informativo e di accoglienza per ogni genere di utente, con particolare riferimento alle future e neo matricole e alle loro famiglie, in accordo con il Comune di Parma/Informagiovani e con ER.GO.
	AMM5.3 Evoluzione della comunicazione digitale di Ateneo: potenziamento del	AMM5.3.2 Potenziamento della comunicazione video su web (strumenti di infografica, video

	sito web di Ateneo e degli strumenti video/multimediali	tutorial, ecc.) per una migliore fruibilità dei contenuti e condivisione da parte degli utenti.  AMM5.3.3 Rinnovamento del layout grafico e ottimizzazione dell'architettura dell'informazione del sito istituzionale di Ateneo.
	AMM5.4 Potenziamento della <i>social media communication</i> per l'ascolto e il dialogo con gli <i>stakeholder</i>	AMM5.4.2 Creazione e realizzazione di Piani di comunicazione <i>social</i> ad hoc per gli eventi istituzionali e per l'immatricolazione estiva.
	AMM5.5 La <i>comunicazione diffusa</i> : formazione sulla comunicazione per personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo, <i>front officer</i> e dottorandi di ricerca	AMM5.5.1 Predisposizione e realizzazione di strumenti di formazione sulla comunicazione: corsi frontali per trasmettere i principi e le corrette modalità di comunicazione (non verbali, verbali, scritte, digitali, ecc.) da attuare a seconda delle situazioni e verso i diversi <i>stakeholder</i> /interlocutori: futuri studenti, studenti iscritti, utenti interni ed esterni, media, pubblico generico, referenti economici, istituzioni, ecc.
	AMM5.6 Potenziamento del dialogo e delle relazioni positive con il territorio	AMM5.6.1 Rafforzamento del <i>brand</i> "Parma" nell'ambito dello sviluppo di progetti comuni con le forze economiche e culturali del territorio, con particolare riferimento a "FACCIAMO CONOSCENZA - L'Università per Parma2020".  AMM5.6.2 Realizzazione di indagini annuali ( <i>focus group</i> + ricerca su campione rappresentativo) rivolte a studenti, cittadinanza e <i>opinion leader</i> , finalizzate ad analizzare e valutare la percezione di Parma "Città Universitaria".

Tabella 39 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM5 potenziamento della visibilità istituzionale di ateneo – sviluppo della comunicazione per il miglioramento dell'attrattività, accoglienza, ascolto e dialogo con i diversi stakeholder e con il territorio

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>AMM5</b> <b>Potenziamento della visibilità istituzionale di Ateneo: sviluppo della comunicazione per il miglioramento dell'attrattività, accoglienza, ascolto e dialogo con i diversi stakeholder e con il territorio</b>	IAMM51 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento servizi di comunicazione	3,90	Consolidamento valore iniziale	Consolidamento risultato anno precedente	Consolidamento risultato anno precedente	Responsabile U.O. Comunicazione Istituzionale e Responsabili delle Strutture apicali di Ateneo

Tabella 40 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM5 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Strategie di comunicazione

## 5.6 SPAZI E INFRASTRUTTURE

Le attività previste nel precedente piano strategico hanno portato alla progettazione di nuove costruzioni e ristrutturazioni, legate sia all'avvio di un progetto inerente l'alta formazione per la ricerca nel campo degli alimenti, sia per la creazione di alloggi per gli studenti, avvalendosi nel caso del primo progetto anche di risorse economiche provenienti da aziende private e finanziamenti della Regione Emilia-Romagna, mentre per il secondo provenienti dal MIUR. Tali progetti, ormai arrivati alla definizione finale del progetto esecutivo troveranno la realizzazione nei prossimi anni.

Al fine di creare un punto focale di informazione per studenti e cittadinanza, è stato inaugurato nel 2018 l'Info Point, realizzato nella suggestiva cornice del Ponte Romano, che sta riscuotendo un notevole successo, dando maggiore visibilità al nostro Ateneo.

Dal monitoraggio costante dello stato degli edifici, si sono operate azioni che hanno permesso di ridurre i consumi idrici ed elettrici; a tal fine sono partiti i lavori di rifacimento di parte degli impianti di distribuzione acqua presso il Campus oltre alla razionalizzazione dell'uso dell'energia elettrica anche con sostituzione di vetusti gruppi frigoriferi presso il Campus.



Alla luce dell'analisi di quanto emerso dalle documentazioni in possesso dei tecnici dell'Area Edilizia e Infrastrutture, sono stati eseguiti importanti lavori di manutenzione straordinaria sulle aule e spazi didattici dell'Ateneo, al fine della soddisfazione degli utenti.

Particolare attenzione è stata posta alla sicurezza e salute dei lavoratori, con un continuo dialogo fra l'Area Edilizia e Infrastrutture ed il Servizio Prevenzione e Protezione, al fine di individuare e realizzare tutto quanto necessario alla fruibilità in sicurezza degli spazi per gli utenti.

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

L'Ateneo per il prossimo triennio intende dare maggiore incisività alle attività di manutenzione e gestione del patrimonio edilizio esistente, da realizzarsi attraverso una programmazione e pianificazione di interventi sugli edifici e strutture, dando concrete e costanti soluzioni alle criticità emerse, in un quadro generale di programmazione degli interventi.

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

Manutenere spazi e infrastrutture significa effettuare una corretta analisi della situazione dello stato di fatto del patrimonio edilizio dell'Ateneo, da integrare con quanto proviene dagli stakeholder, delle loro esigenze e suggerimenti. Per tale ultima analisi, così come illustrato dal Presidio di Qualità di Ateneo in Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, saranno considerate:

- Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti
- Indagini di customer satisfaction relative alle aule didattiche e informatiche
- Indagini di customer satisfaction sui servizi offerti dal Sistema Bibliotecario di Ateneo
- Report gruppo di lavoro per la definizione delle modalità di predisposizione degli orari delle lezioni e per l'allocazione degli spazi

Le indagini effettuate<sup>64</sup> sono sicuramente rilevanti nell'ottica del miglioramento delle dotazioni di materiali e ausili didattici, laboratori, aule, attrezzature, al fine del raggiungimento degli obiettivi di apprendimento al livello desiderato.

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

---

<sup>64</sup> Per le informazioni in merito, cfr. pagg. 64-68 della Relazione sulla performance per l'anno 2017 al link: [https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/08-06-2018/relazione\\_performance\\_2017\\_31\\_05\\_18\\_def.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/08-06-2018/relazione_performance_2017_31_05_18_def.pdf)



Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>AMM6</b> <b>Favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno</b>	AMM6.1 Ricognizione e valorizzazione del patrimonio edilizio coerentemente con il Programma di Manutenzione di Ateneo e ottimizzazione della fruizione degli spazi per la didattica	AMM6.1.1 Predisposizione di un Programma di Manutenzione dal quale siano anche evidenti le azioni correttive rispetto alle criticità riscontrate dagli utenti.
		AMM6.1.2 Attuazione di interventi di manutenzione nel rispetto delle priorità individuate nel Programma.
		AMM6.1.3 Ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi per la didattica.

Tabella 41 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM6 favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>AMM6 Favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno</b>	IAMM61 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento su spazi e infrastrutture	4,02	Consolidamento valore iniziale	Consolidamento risultati anno precedente	Consolidamento risultati anno precedente	Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture

Tabella 42 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM6 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Spazi e infrastrutture



## 5.7 SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI

L'Università non può esimersi dall'affrontare le problematiche della società digitale e cogliere le opportunità offerte dalle tecnologie dell'informazione per le sue attività istituzionali di didattica, ricerca e *public engagement*<sup>65</sup>. Infatti:

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

L'importanza della leva digitale nell'Università viene evidenziata anche nella proposta CRUI per un Piano Nazionale Università Digitale<sup>66</sup>: ancor prima di essere fattore abilitante per l'innovazione, la leva digitale è condizione necessaria per colmare il "gap formativo che vede l'Italia segnare un ritardo inaccettabile nel panorama europeo". A tal fine, l'Ateneo ha definito i propri obiettivi strategici IT anche in coerenza con le azioni strategiche contenute nella proposta di Piano precitato.

---

<sup>65</sup> "Digital learning technologies are widely regarded by educational organisations as an enabler of their core mission and vision for quality education. From this perspective, the progressive integration and effective use of digital technologies can have the character of an educational innovation, and this implies a process of planning changes along three basic dimension : pedagogical, technological and organisational".

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

<sup>66</sup> <https://www.cruir.it/archivio-notizie/università-digitale-gli-atenei-al-lavoro-per-un-piano-da-presentare-al-prossimo-governo.html>



L'Ateneo può quindi assolvere alla propria mission istituzionale con maggior efficacia ed efficienza, governando la complessità della sfida digitale nella misura in cui è capace di fare dei sistemi informativi uno dei fattori strategici di innovazione, integrandone lo sviluppo nel ciclo di gestione della performance.

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

Nel corso del 2019, l'Ateneo ha intrapreso un percorso deciso di dematerializzazione e digitalizzazione dei propri processi amministrativi e gestionali, sia definendo obiettivi del Piano Integrato 2019 che mirassero alla digitalizzazione di processi nella didattica, nella ricerca e nella terza missione, sia definendo una struttura organizzativa che le permettesse di iniziare un progetto strategico in questa direzione. In particolare, è stato istituito un Gruppo di lavoro denominato "DEM@DOC - Digitalizzazione e dematerializzazione documentale", è stato nominato il Responsabile della Transizione Digitale (RTD) di Ateneo ed è stato anche istituito un incarico dirigenziale di progetto e studio a supporto all'RTD. Sono state quindi avviate varie indagini al fine di mappare lo stato di dematerializzazione dei processi di Ateneo, per poter poi procedere alla messa in opera di efficienti processi di digitalizzazione delle procedure. Nel prossimo triennio è intenzione dell'Ateneo continuare in questo processo di qualità e portare l'Ateneo a ridurre costi ed impatti ambientali dei principali processi amministrativi e gestionali.

Dall'analisi dello stato corrente dei sistemi informativi, delle tecnologie emergenti<sup>67</sup> e delle indicazioni del Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione<sup>68</sup>, il piano di sviluppo individua lo stato atteso dei sistemi informativi e gli obiettivi da perseguire nell'arco temporale di riferimento (2020-2022).

Le esigenze di sviluppo digitale dell'Ateneo sono indirizzate dalla realizzazione di un'architettura IT<sup>69</sup> integrata e dalla disponibilità di servizi digitali che mettano al centro l'esperienza delle diverse categorie di stakeholder lungo l'intero ciclo di vita della relazione con l'Ateneo, assicurando la continuità operativa dei servizi digitali e la sicurezza delle informazioni.

L'azione strategica di sviluppo delle competenze (AMM3.1) è funzionale alla realizzazione degli obiettivi di digitalizzazione se interpretata anche in senso di sviluppo di competenze digitali (e-competences), sia rispetto alle competenze di base (alfabetizzazione) sia rispetto alle competenze

---

<sup>67</sup> SMACIT: social, mobile, analytics, cloud, internet of things.

<sup>68</sup> <https://pianotriennale-ict.italia.it>

<sup>69</sup> Secondo la ISO/IEC/IEEE 42010:2011, l'architettura di un sistema è la sua organizzazione fondamentale, racchiusa nei suoi componenti, nelle relazioni che hanno fra di loro e con il contesto circostante, e nei principi che ne guidano il disegno e l'evoluzione. L'architettura IT ha come componenti: risorse, applicazioni, infrastrutture, dati e processi.



specialistiche per la trasformazione digitale<sup>70</sup> (ad esempio: project management, gestione dei contratti di cloud computing, soft skill), attraverso iniziative di formazione e riqualificazione del personale IT, di coaching e di training on the job. Questo è ancora più rilevante in ambito di competenze IT perché è necessario per il personale interessato aggiornarsi sulle ultime tecnologie e metodologie molto di frequente.

Inoltre è di fondamentale importanza proseguire l’iniziativa di IT governance per allineare i sistemi informativi alle esigenze dell’Ateneo aumentando la maturità dei processi IT, incluso quelli affidati in outsourcing a società in-house: occorre infatti sottolineare l’importanza di sviluppare partnership a livello di “ecosistema dell’istruzione superiore e ricerca<sup>71</sup>”, necessarie per assicurare – in un contesto di scarsità di risorse e di rapida obsolescenza delle competenze – la qualità dei servizi (grazie al ricorso a competenze specialistiche esterne nelle forme contrattuali più opportune), la razionalizzazione dei costi di gestione durante l’intero ciclo di vita del servizio e la sostenibilità del sistema informativo nel medio-lungo periodo.

## **OBIETTIVO STRATEGICO: INTEGRARE LE TECNOLOGIE DIGITALI NEI PROCESSI DI ATENEO**

### **Motivazione**

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

Tuttavia, per digitalizzare con efficacia i processi di Ateneo, occorre integrare la tecnologia assicurando standardizzazione e scalabilità, integrazione di sistemi e dati e interoperabilità delle applicazioni. Infatti, l’assenza di un approccio integrato e pianificato, unito alla possibilità di utilizzare autonomamente applicazioni e piattaforme diverse, aumenta il rischio di inefficienze e di non integrità dei dati, oltre a diminuire la capacità di resilienza<sup>72</sup> dei servizi e il rispetto dei vincoli normativi in materia di sicurezza e di protezione dei dati. Inoltre, un’architettura IT integrata è condizione necessaria alla realizzazione di servizi digitali di qualità.

---

<sup>70</sup> [http://lg-competenzedigitali.readthedocs.io/it/latest/doc/competenze\\_specialistiche/lg-competenze/lineeguida-competenze.html](http://lg-competenzedigitali.readthedocs.io/it/latest/doc/competenze_specialistiche/lg-competenze/lineeguida-competenze.html).

<sup>71</sup> Il Piano triennale per l’Informatica nella Pubblica Amministrazione individua tredici ecosistemi, intesi come aree di intervento in cui si svolge l’azione delle Pubbliche amministrazioni, tra i quali “istruzione superiore e ricerca”. Dell’ecosistema fanno parte MIUR, Sistema Universitario e Istituti Superiori di Ricerca.

<sup>72</sup> La resilienza è la capacità di una organizzazione di continuare ad operare entro livelli predeterminati in caso di attacchi informatici.

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

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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>AMM7 Integrare le tecnologie digitali nei processi di Ateneo</b>	AMM7.1 Sviluppare l'infrastruttura	AMM7.1.1 Completare il consolidamento server.
		AMM7.1.2 Completare la virtualizzazione dei desktop.
		AMM7.1.3 Potenziare l'infrastruttura di rete.
	AMM7.2 Aumentare il grado di digitalizzazione dei processi	AMM7.2.1 Aumentare la copertura funzionale dei processi di gestione della didattica.
		AMM7.2.2 Aumentare la copertura funzionale dei processi di gestione della ricerca.
		AMM7.2.3 Aumentare la copertura funzionale dei processi di gestione della terza missione.
	AMM7.3 Aumentare la maturità dei processi IT	AMM7.3.1 Consolidare la gestione dei progetti digitali e della loro attuazione ( <i>project management</i> ).
	AMM7.4 Avviare iniziative di data governance	AMM7.4.1 Definire la strategia di data governance.
		AMM7.4.2 Classificare i dati in Ateneo in base alla loro tipologia.

Tabella 43 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell’obiettivo strategico AMM7 integrare le tecnologie digitali nei processi di Ateneo

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>AMM7 Integrare le tecnologie digitali nei processi di Ateneo</b>	IAMM71 Grado di integrazione delle tecnologie digitali nei processi di Ateneo (rif. azione AMM1.1)	0	2 processi digitalizzati	2 processi digitalizzati	2 processi digitalizzati	Delegato ai Sistemi Informativi  Dirigente Area Sistemi Informativi  Dirigenti di Area

Tabella 44 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM7 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Sviluppo dei sistemi informativi

## OBBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORARE L'ESPERIENZA UTENTE DI SERVIZI DIGITALI

### Motivazione

La percezione di qualità dei servizi digitali, che si costruisce già nelle fasi di realizzazione di un progetto digitale<sup>73</sup>, dipende da diversi fattori, tra i quali l'aspettativa di fruire nel contesto universitario di un'esperienza di servizio analoga a quella che si può trovare nel mondo esterno, che sia cioè multicanale, integrata, collaborativa. Occorre quindi consolidare la gestione delle identità digitali per l'accesso ai servizi a catalogo e migliorarne le caratteristiche di usabilità e di mobilità, dando priorità ai servizi che maggiormente possono supportare l'innovazione nella didattica, nella ricerca e nell'amministrazione.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Obiettivi operativi
<b>AMM8 Migliorare l'esperienza utente di servizi digitali</b>	AMM8.1 Migliorare l'usabilità e la mobilità dei servizi digitali	AMM8.1.1 Sviluppare il processo di gestione identità digitale.
		AMM8.1.2 Aumentare i servizi digitali "mobile first".
	AMM8.2 Realizzare servizi innovativi	AMM8.2.1 Potenziare i servizi a supporto della didattica innovativa.

<sup>73</sup> [https://pianotriennale-ict.readthedocs.io/it/latest/doc/13\\_principi-per-lo-sviluppo-di-progetti-digitali.html](https://pianotriennale-ict.readthedocs.io/it/latest/doc/13_principi-per-lo-sviluppo-di-progetti-digitali.html)

		AMM8.2.2 Potenziare i servizi di supporto alla ricerca e al calcolo scientifico.
	AMM8.3 Realizzare ambienti virtuali di lavoro e di collaborazione	AMM8.3.1 Realizzare la rete intranet di Ateneo.
		AMM8.3.2 Realizzare la piattaforma di gestione documentale.

Tabella 45 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico AMM8 migliorare l'esperienza utente di servizi digitali

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>AMM8 Migliorare l'esperienza utente di servizi digitali</b>	IAMM81 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento dei servizi informatici	4,12	Consolidamento valore iniziale	Consolidamento risultato anno precedente	Consolidamento risultato anno precedente	Delegato ai Sistemi Informativi Dirigente Area Sistemi Informativi Dirigenti di Area

Tabella 46 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell'obiettivo strategico AMM8 individuato nell'Area di intervento strategica trasversale Sviluppo dei sistemi informativi

## OBBIETTIVO STRATEGICO: SICUREZZA DI INFORMAZIONI, INFRASTRUTTURA E APPLICAZIONI

### Motivazione

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



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

Tabella 47 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell’obiettivo strategico AMM9 assicurare la sicurezza di informazioni, infrastruttura e applicazioni

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio			Responsabilità politica e gestionale
			2020	2021	2022	
<b>AMM9 Assicurare la sicurezza di informazioni, infrastruttura e applicazioni</b>	IAMM92 Numero Dipartimenti gestiti da un punto di vista della rispondenza alle misure minime AGID	0	2	2	2	Delegato ai Sistemi Informativi Dirigente Area Sistemi Informativi Responsabili delle Strutture apicali di Ateneo

Tabella 48 - Indicatori, tempistica e target, responsabilità dell’obiettivo strategico AMM9 individuato nell’Area di intervento strategica trasversale Sviluppo dei sistemi informativi

## 5.8 TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE E PARI OPPORTUNITÀ

### OBIETTIVO STRATEGICO: DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA LEGALITÀ E DELLA TRASPARENZA

La consapevolezza che una sempre maggiore diffusione della cultura della legalità e della trasparenza, anche all’interno della comunità accademica, costituisca la strada maestra per prevenire ogni fenomeno di malamministrazione (*maladministration*) induce a porre in essere obiettivi e azioni volti ad evitare che comportamenti, anche se non penalmente rilevanti, possano costituire una deviazione dalla cura dell’interesse generale cui l’amministrazione è tesa, a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari.



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

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

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

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

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

Tabella 49 - Azioni strategiche e obiettivi operativi dell'obiettivo strategico RPTC1 diffusione della cultura della legalità e della trasparenza

Nel corso del 2019 si sono fatte strada iniziative di significativo spessore, le quali hanno affrontato il tema dell'importanza delle regole di comportamento che, anche sotto il profilo deontologico, deve osservare chi lavora all'interno di una pubblica istituzione. Tra questi in particolare il convegno "È efficace una formazione sull'etica della legalità?", nell'ambito del progetto di Ateneo "Ambasciatori della legalità", inserito tra le azioni congiunte previste dal protocollo di intesa tra l'Università di Parma e l'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.).

Ulteriori attività formative sulla promozione della cultura della legalità sono state realizzate insieme all'Assemblea Legislativa della Regione Emilia-Romagna con l'attivazione del percorso formativo "Conoscere per riconoscere", a seguito dell'adesione da parte dell'Ateneo al progetto "Università per la legalità", promosso dalla Fondazione Falcone con il sostegno del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane e del Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari.

Iniziativa formative di carattere specifico e settoriale sono state, inoltre, destinate al personale coinvolto nei processi considerati a rischio corruttivo (appalti, gestione della contabilità e degli ordini), al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e al personale della U.O. Anticorruzione e Trasparenza.

Dal 2019, l'Ateneo partecipa, altresì, ai Gruppi di Lavoro istituiti nell'ambito della Rete per l'Integrità della Regione Emilia Romagna, sia in materia di anticorruzione, con i gruppi "Attuazione della disciplina antiriciclaggio" e Metodologia di gestione del rischio corruzione", sia in materia di trasparenza, con il gruppo "Rapporto tra trasparenza e privacy".

Costante è stata l'attività di supporto prestata dal RPCT di Ateneo e dalla UO Anticorruzione e Trasparenza ai referenti e agli uffici per l'adempimento degli obblighi di pubblicazione e nella valutazione delle istanze di accesso civico pervenute. Tale attività di supporto ha interessato ed



interesserà anche la specifica opera di rimozione dei dati pubblicati nel 2013, relativi ad atti non più produttivi di effetti, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. n. 33/2013.

Tali azioni, che verranno implementate, saranno declinate quali obiettivi operativi nel Piano Integrato di Ateneo 2020 e dovranno necessariamente tenere conto delle indicazioni ANAC contenute nel PNA 2019 – 2021 e da eventuali interventi legislativi in materia.

Considerato che la corruzione, a tutti i livelli, trova un terreno maggiormente fertile là dove convivono situazioni di malessere, mancato riconoscimento del merito, demotivazione, poca trasparenza e discriminazioni, l'Ateneo ritiene doveroso porre in essere azioni e obiettivi volti a rendere effettiva la cultura delle pari opportunità, dell'uguaglianza e della non violenza che si ritiene rappresenti l'unica strada possibile per prevenire ogni forma di discriminazione, molestia e violenza nell'ambito universitario (e di riflesso nella Società) e per meglio garantire il benessere lavorativo e la trasparenza dell'azione amministrativa.

In tal senso, in coerenza con il **Piano delle Azioni Positive** e in collaborazione con il CUG, per il prossimo triennio, l'Ateneo intende:

1. impegnarsi nella costruzione della prospettiva di genere (cd. gender mainstreaming), all'interno del contesto universitario;
2. potenziare l'attività di sensibilizzazione, di informazione, e di formazione sulla cultura delle pari opportunità, intensificando le iniziative rivolte specificamente ai membri della comunità universitaria (docenti, personale tecnico-amministrativo, e studenti);
3. intensificare gli strumenti di prevenzione, monitoraggio e contrasto ad ogni forma di discriminazione, molestia o violenza in ambito universitario.

Gli obiettivi e relativi indicatori di dette azioni saranno individuati all'interno del Piano delle Azioni Positive. Il Piano costituirà allegato del Piano Integrato, come previsto dalla Direttiva n. 2/2019 recante "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche".



## 6 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

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

Il perseguimento degli obiettivi strategici di programmazione triennale, anche in coerenza con le politiche nazionali di sviluppo del sistema Università, ha focalizzato le proprie azioni nell'ambito delle missioni strategiche di Ateneo, in particolare, al sostegno della Didattica in termini di riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa e al diritto allo studio; al potenziamento della Ricerca e della Internazionalizzazione; alla valorizzazione ed efficientamento della gestione del patrimonio immobiliare; alla promozione di iniziative di public engagement di Terza Missione; e non ultimo, per le Aree di intervento strategiche trasversali, ha posto particolare attenzione allo Sviluppo Sostenibile, all'Assicurazione della Qualità in tutti gli Ambiti di Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione e Terza missione, in un'ottica di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa.

L'integrazione, sempre più puntuale, tra strategia, performance e programmazione delle risorse economiche, è il fondamento per la costruzione di un flusso decisionale ben definito e finalizzato proprio a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici e la loro misurazione.

Il processo di costruzione del budget nasce dalla manifestazione di una esplicita strategia complessiva di Ateneo che vede coinvolti i diversi attori di parte politica, degli Organi di Governo, dei Dirigenti e delle strutture decentrate che, nel rispetto di un definito "calendario di budget", stabiliscono le linee di indirizzo, le modalità con cui realizzarle e le risorse necessarie. Il processo deve essere strettamente legato alla fase di rendicontazione non solo del bilancio consuntivo (Bilancio Unico d'Ateneo) ma anche attraverso la predisposizione di bilanci preconsuntivi (giugno e ottobre) che permettono di misurare, nell'anno in corso, le risorse utilizzate per le attività realizzate e per quelle da realizzare per giungere alla fase di definizione vera e propria del budget pluriennale (novembre-dicembre) con la predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, in coerenza con la quantificazione delle risorse a disposizione e loro allocazione, per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici e operativi di performance.

Il processo per pervenire alla definizione di budget per obiettivi strategici e operativi, dettagliato nei suoi passaggi in uno specifico cronoprogramma di Ateneo, di seguito illustrato, nel quale, con precise scadenze temporali, sono indicate le fasi per la formazione delle strutture deputate all'inserimento nella piattaforma informatizzata dedicata della proposta di budget, i tempi di contrattazione, i tavoli tecnici, la condivisione con gli Organi di Governo, la presentazione della documentazione al Collegio dei Revisori dei Conti per la successiva approvazione del Bilancio preventivo da parte del Consiglio di Amministrazione.

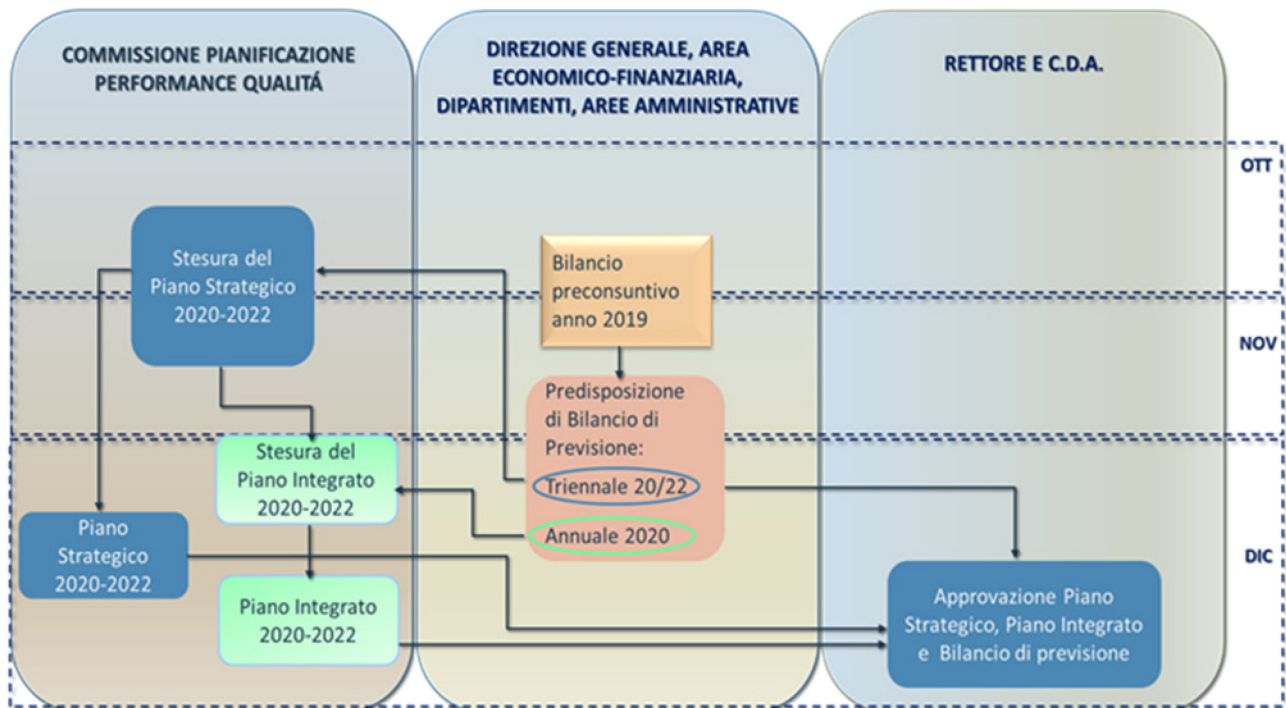


Figura 5 - Sostenibilità economica del Piano Strategico

Il Bilancio, sia nella fase di programmazione-previsione che di rendicontazione-consuntivazione rappresenta, sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario, il punto di confluenza di tutti gli atti e documenti che rispondono alle specifiche previsioni di legge per gli Atenei: Piano Strategico, Programmazione triennale dei lavori pubblici, Programmazione biennale degli acquisti e di forniture e servizi, Programmazione triennale del personale, Piano triennale di formazione del PTA, Programmazione offerta formativa, Piano di valutazione dei rischi sui luoghi di lavoro, Piano Azioni Positive, Piano Integrativo e Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Per la predisposizione del budget triennale 2020-2022, attraverso la piattaforma U-Budget, ciascuna struttura ha inserito all'interno delle "Schede di Budget" la richiesta delle risorse necessarie per ciascun obiettivo di base.

Il bilancio di previsione 2020 garantisce, seppur in un quadro incerto di finanza pubblica, la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di Ateneo nel medio-lungo termine.

Sicuramente per il futuro la realizzazione del Piano richiederà una strategia unitaria per accrescere il posizionamento dell'Ateneo nelle fonti principali (FFO, programmi FESR e FSE) e per incrementare le nuove fonti di finanziamento legate alla innovazione, alla ricerca, ai bandi competitivi, rendendosi sempre più promotori di nuove iniziative finalizzate a cogliere le diverse opportunità presenti nel sistema nazionale ed internazionale.



In particolare il Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale 2020 e Triennale 2020-2022 ha inteso perseguire le seguenti finalità in coerenza al Piano Strategico:

	RISORSE FINALIZZATE A CARICO ATENEO		
	2020	2021	2022
<b>DIDATTICA OFFERTA FORMATIVA</b>			
<b>Potenziamento dei servizi offerti agli studenti</b>			
Orientamento e tutorato in ingresso e accoglienza, in itinere e in uscita	499.200,00	463.200,00	463.200,00
Valorizzazione del sistema post-lauream: Dottorati di Ricerca, formazione continua e permanente insegnanti di scuole superiori, Borse di Dottorato, Scuole di Specializzazione Master Universitari	1.659.000,00	1.570.000,00	1.205.000,00
<b>Attività di sostegno alla professionalità docente</b>			
Percorsi formativi docenti e potenziamento metodologie didattiche innovative	35.000,00	25.000,00	25.000,00
<b>RICERCA</b>			
<b>Rafforzamento del capitale umano</b>			
Reclutamento personale docente e tecnico amministrativo addetto alla ricerca: Ricercatori Tipo A) e B)	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
<b>Potenziamento infrastrutture e attrezzature per la Ricerca</b>			
Investimenti dedicati alla ricerca : adeguamento laboratori di ricerca e acquisto nuove attrezzature	1.390.000,00	1.150.000,00	1.200.000,00
<b>Potenziamento della ricerca attraverso programmi pluriennali di finanziamento</b>			
Programma di finanziamento premiale riservato a docenti e ricercatori senior, ricercatori under 40, docenti sui bandi ERC	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
<b>TERZA MISSIONE</b>			
<b>Diffusione della conoscenza</b>			
Incremento della fruizione, dell'accesso e della funzione comunicativa del Sistema Museale e Archivistico di Ateneo	226.000,00	96.000,00	96.000,00
Eventi divulgativi, percorsi culturali di autoapprendimento, incontri tematici	255.000,00	195.000,00	195.000,00
<b>Valorizzazione di beni pubblici storici come punti privilegiati di comunicazione tra Università e Società</b>			
Recupero piena funzionalità operativa dell'Orto Botanico	100.000,00		
Consolidamento ruolo informativo e comunicativo Parma UniverCity Info Point	64.000,00		
<b>Iniziative di responsabilità sociale e cittadinanza attiva</b>			
Attività formative e sociali: Polo Universitario Penitenziario di Parma, Coro ed Orchestra di Ateneo, ...	35.000,00	35.000,00	35.000,00





<b>Interazione con il tessuto produttivo territoriale</b>			
Incentivazione attività di ricerca dei Centri di Ricerca Industriale e realizzazione strutture di supporto all'incubazione, accelerazione e consolidamento ( <i>Parma Food Business Incubator</i> )	546.859,02		
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>			
<b>Miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo</b>			
Percorsi didattici e di ricerca internazionali: attivazione dottorati di ricerca internazionali, summer school, percorsi formativi anche in lingua straniera e tirocini all'estero e mobilità.	1.087.000,00	552.000,00	502.000,00
<b>AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI</b>			
<b>Strategie operative e innovazione per la sostenibilità</b>			
Incentivazione della mobilità sostenibile: realizzazione Car Sharing di Ateneo, bike sharing	100.000,00		
Azioni in materia di sostenibilità ambientale: contenimento consumi idrici, riduzioni impatti ambientali gas serra, spazi verdi, differenziazione rifiuti...	100.000,00		
<b>Valorizzazione delle risorse umane - componente personale tecnico amministrativo</b>			
Valorizzazione delle competenze dei profili professionali: valorizzazione dei profili professionali e formazione	193.000,00	128.000,00	128.000,00
<b>Potenziamento della visibilità Istituzionale di Ateneo</b>			
Potenziamento sito web, social media communication...	162.000,00		
<b>Favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture</b>			
Interventi di migliorie, manutenzioni e dotazioni di materiali didattici per laboratori e aule	1.135.000,00	400.000,00	200.000,00
<b>Integrazione delle tecnologie digitali nei processi di Ateneo</b>			
Sviluppo di infrastrutture, digitalizzazione rete intranet di Ateneo, sistemi di sicurezza e didattica innovativa	275.000,00	70.000,00	60.000,00

Tabella 50 – Obiettivi strategici e sostenibilità economica

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



## 7 DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

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

### Normativa nazionale

- ❖ Legge n. 168 del 9 maggio 1989 di istituzione del MIUR
- ❖ D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i.
- ❖ Legge n. 240/2010
- ❖ Programma nazionale per la ricerca 2015-2020
- ❖ Programma Quadro EU Horizon 2020
- ❖ Rapporto ANVUR sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016
- ❖ Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane – gennaio 2019
- ❖ Feedback al Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2019-2021, annualità 2019, ricevuto il 25 maggio 2019
- ❖ DM 585/2018 – Costo standard per studente in corso 2018-2020
- ❖ DM 587/2018 – Criteri di riparto FFO Università Statali 2018
- ❖ Sistema AVA (documenti ANVUR e Ddmm)
- ❖ Presidenza del Consiglio dei Ministri – Direttiva n. 2/2019 “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche”
- ❖ Linee generali d’indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati, D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019.

### Documentazione interna

- ❖ Piano Strategico dell’Università degli Studi di Parma – Triennio 2019-2021 – approvato dal Consiglio di Amministrazione il 25 ottobre 2018 con deliberazione n. CDA/25-10-2018/383
- ❖ Linee programmatiche del Rettore, Prof. Paolo Andrei, presentate per la candidatura al mandato per il sessennio 2017/18-2022/23
- ❖ Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione di Ateneo (ai sensi del d.lgs. 19/2012, art. 12 e art.14)
- ❖ Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2019-2021 – Anno 2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. CDA/20-12-2018/507



- ❖ Relazione sulla performance – Anno 2018, approvata dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/28-05-2019/262 e documento di validazione della stessa espresso dal Nucleo di Valutazione di Ateneo in data 25 giugno 2019
- ❖ Bilancio d’esercizio 2018
- ❖ Politiche della Qualità di Ateneo, approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del mese di luglio 2018
- ❖ Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità – approvato dagli Organi nelle sedute del mese di marzo 2017 e successive revisioni – versione del 11/10/2018
- ❖ Sistema di Gestione dell’Assicurazione della Qualità della Didattica di Ateneo, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del mese di giugno 2018
- ❖ Sistema di Gestione dell’Assicurazione della Qualità della Ricerca e Terza Missione di Ateneo, approvato dal Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione nelle sedute del mese di ottobre 2018
- ❖ Relazione attività di Assicurazione della Qualità di Ateneo – Anno 2018, versione del 14/12/2018
- ❖ Piani di programmazione triennale dipartimentale 2019-2021
- ❖ Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2019-2021, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/31-01-2019/2

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

4 settembre 2019	ore 9.00
19 settembre 2019	ore 9.00
25 settembre 2019	ore 9.00
3 ottobre 2019	ore 9.00
18 ottobre 2019	ore 9.00
29 ottobre 2019	ore 9.00
13 novembre 2019	ore 9.00



## 8 Allegati

L'Allegato 1 costituisce il riepilogo complessivo degli obiettivi strategici e relative informazioni ad essi collegate.

L'Allegato 2 riporta gli obiettivi strategici con indicatori non riproposti, azioni e obiettivi operativi conclusi, rimodulati o confluiti in altri obiettivi, dalla precedente alla attuale pianificazione.