

UNIVERSITÀ  
DI PARMA

# L'UNIVERSITÀ DI PARMA

oggi e nel futuro

Il Piano Strategico 2019-2021

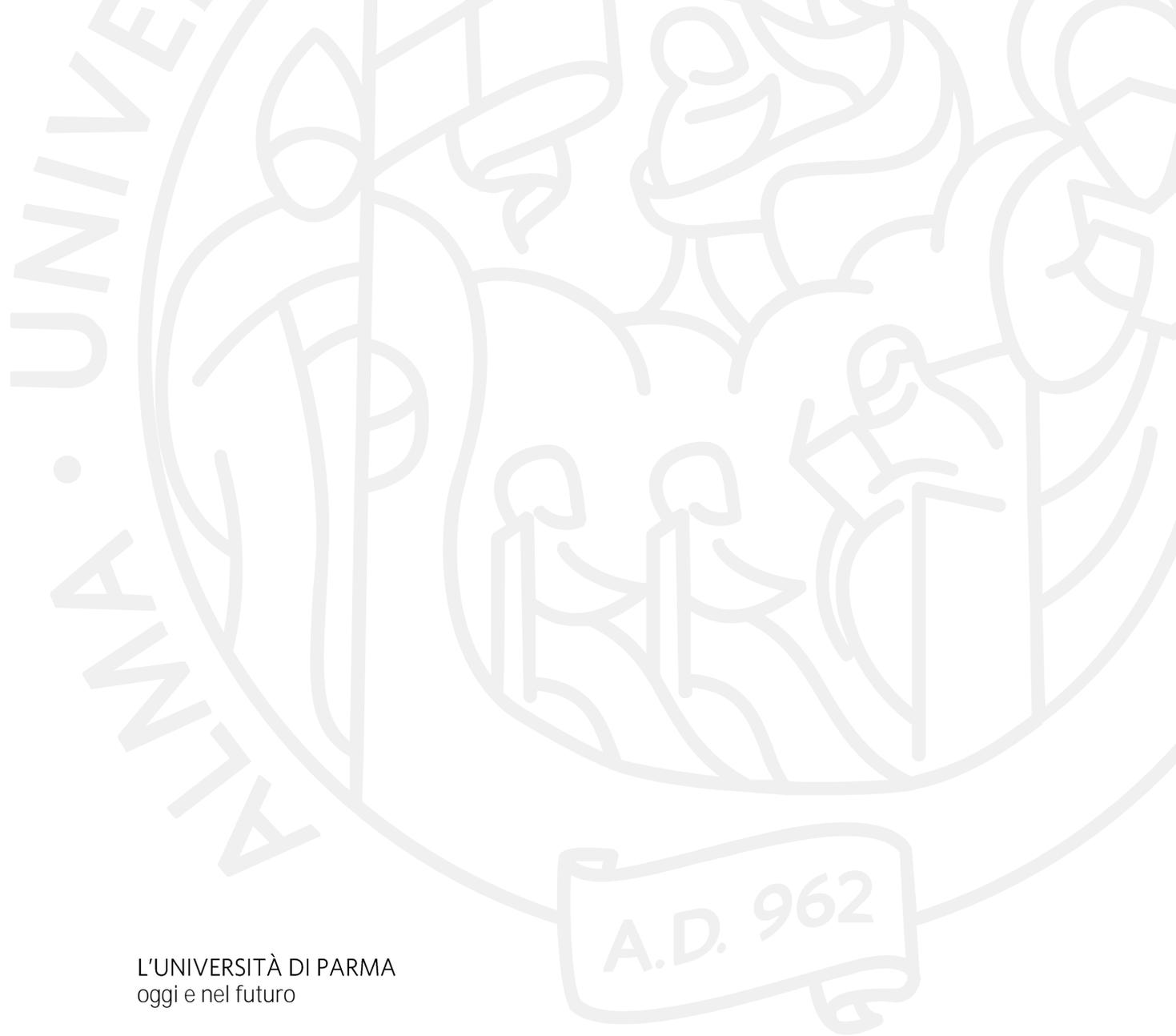
[www.unipr.it](http://www.unipr.it)



# L'UNIVERSITÀ DI PARMA

oggi e nel futuro

Il Piano Strategico 2019-2021



L'UNIVERSITÀ DI PARMA  
oggi e nel futuro

Il Piano Strategico 2019-2021

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

# INDICE

1	INTRODUZIONE	pag. 7
2	LA VISIONE E LA MISSIONE	pag. 11
3	IL PROCESSO DI REDAZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO	pag. 15
4	<b>L'UNIVERSITÀ DI PARMA OGGI</b>	pag. 17
4.1	RIORGANIZZAZIONE STATUTARIA, REVISIONE ORGANIZZATIVA E DIPARTIMENTALE	pag. 17
4.2	LA DIDATTICA	pag. 18
4.3	LA RICERCA	pag. 24
4.4	LA TERZA MISSIONE	pag. 29
4.5	INTERNAZIONALIZZAZIONE	pag. 34
4.6	ANALISI DEL CONTESTO	pag. 35
5	GLI ASSI STRATEGICI DI FONDO	pag. 39
5.1	LA CENTRALITÀ DEL CAPITALE UMANO	pag. 39
5.2	LA COLLABORAZIONE E L'INTEGRAZIONE TERRITORIALE	pag. 40
5.3	I PROGETTI "TRASVERSALI"	pag. 41
6	GLI AMBITI STRATEGICI DI ATENEO	pag. 43
6.1	DIDATTICA - QUALITÀ DELLA FORMAZIONE E DELL'AZIONE DIDATTICA E CENTRALITÀ DELLO STUDENTE	pag. 43
6.2	RICERCA - UN PONTE VERSO L'INNOVAZIONE	pag. 54
6.3	TERZA MISSIONE - ATENEO E SOCIETÀ	pag. 63
6.4	INTERNAZIONALIZZAZIONE - INCONTRO AL MONDO	pag. 77
7	AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI	pag. 83
7.1	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	pag. 83
7.2	EFFICIENZA ED EFFICACIA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	pag. 88
7.3	PERSONALE	pag. 91
7.4	STRATEGIE DI COMUNICAZIONE	pag. 96
7.5	SPAZI E INFRASTRUTTURE	pag. 100
7.6	SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI	pag. 102
7.7	TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	pag. 108
8	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	pag. 110

UNIVERSITA DEGLI STUDI

  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI PARMA  
SEDE CENTRALE



# 1

## INTRODUZIONE

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

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

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

*Le linee strategiche illustrate in questo documento delineano un progetto ambizioso per il nostro Ateneo, al servizio della comunità scientifica nazionale e internazionale, del Territorio e del Paese; un progetto che per essere realizzato richiederà la piena partecipazione, l'impegno e il convinto contributo di tutta la nostra comunità accademica. **Siamo certi che saremo all'altezza della nostra tradizione e delle***

*aspettative che gli studenti, le famiglie, i nostri partner nazionali e internazionali e il sistema socio-economico ripongono nel nostro Ateneo.*

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

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

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

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



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

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

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

Il Rettore  
Paolo Andrei

*Interazione tra Ambiti strategici e Aree di intervento strategiche trasversali*



# 2

## LA VISIONE E LA MISSIONE

L'Ateneo di Parma si prefigge la seguente missione:

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

I nostri valori possono essere così riassunti:

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

La nostra visione

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



RETE ALTA TECNOLOGIA  
EMILIA-ROMAGNA  
HIGH TECHNOLOGY NETWORK

TECNOPOLO PARMA

TECNOPOLO  
DI PARMA

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

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](#)).

In particolare, le **Politiche della Qualità dell'Ateneo di Parma** 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.

In tale ottica, quindi, l'Università di Parma promuove l'assicurazione e il miglioramento continuo della qualità in tutti gli ambiti di attività attraverso i quali attua e sviluppa la propria missione. Per questo l'Ateneo ha predisposto un **Sistema di gestione dell'assicurazione della qualità della didattica** e un **Sistema di gestione dell'assicurazione della qualità della ricerca e terza missione**, 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.



UNIVERSITÀ  
DI PARMA





# 3.

## PROCESSO DI REDAZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO

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

Il documento fa propria l'esperienza avviata nel 2013 dall'allora Rettore per il triennio 2013-2015, successivamente ripresa con il Piano Strategico 2016-2018. Per il nuovo ciclo di pianificazione strategica, lo sforzo che l'Ateneo ha compiuto è stato quello di proseguire e rafforzare il percorso avviato in ottica di sempre maggiore integrazione, razionalizzazione e semplificazione pur andando a segnare alcune discontinuità metodologiche:

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



# 4

## L'UNIVERSITÀ DI PARMA OGGI

L'Università di Parma è un Ateneo statale di tradizione millenaria che conta oltre 27.000 studenti (più del 47% degli immatricolati dell'a.a. 2017/2018 provenienti da fuori regione) e circa 1.800 dipendenti, tra docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

Quale Ateneo "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.

### 4.1 RIORGANIZZAZIONE STATUTARIA, REVISIONE ORGANIZZATIVA E DIPARTIMENTALE

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

Le "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo" definiscono l'articolazione delle strutture apicali e disciplinano le tipologie degli incarichi per il personale tecnico e amministrativo, declinate nel Funzionigramma di Ateneo.

Attualmente l'Ateneo è strutturato in 9 Dipartimenti.

- Dipartimento di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali
- Dipartimento di Giurisprudenza, Studi Politici e Internazionali
- Dipartimento di Ingegneria e Architettura

- Dipartimento di Medicina e Chirurgia
- Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale
- Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco
- Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
- Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche
- Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie

## 4.2 LA DIDATTICA

L'Università di Parma da sempre pone particolare attenzione alla figura dello studente e alla qualità della formazione. L'impegno profuso per rafforzare continuamente gli strumenti tesi a migliorare le condizioni di accoglienza dei nostri studenti e a rendere sempre più efficaci i processi educativi e formativi è rilevante e coinvolge tutte le componenti dell'Ateneo: docenti, ricercatori e personale amministrativo e tecnico.

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

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

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

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

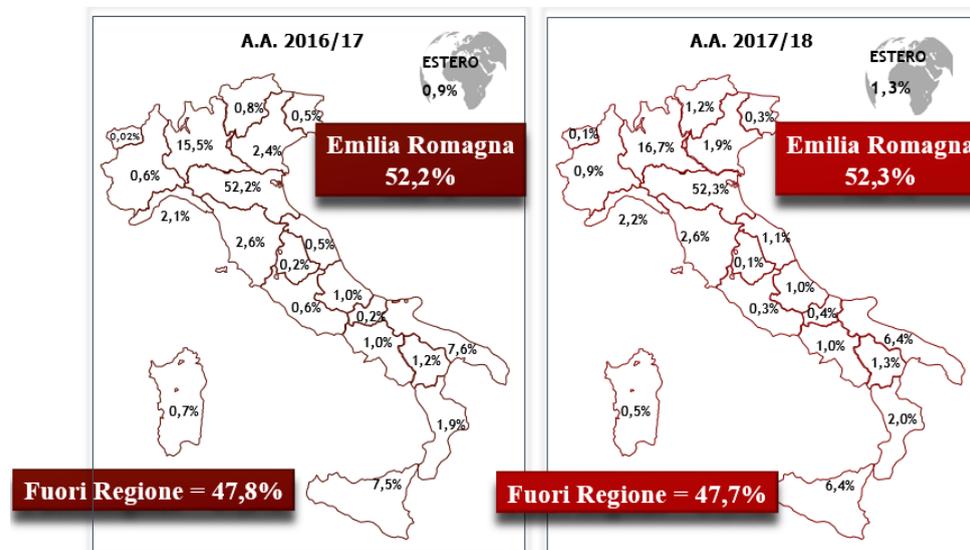
Rilevanti sono i segnali di ripresa delle immatricolazioni universitarie all'Ateneo di Parma anche per l'anno accademico 2018/2019. Infatti, il trend in crescita delle immatricolazioni a livello nazionale (2% per l'a.a. 2015/2016; 5.3% per l'a.a. 2016/17, dati MIUR) vede l'Ateneo parmense registrare, nello stesso periodo, percentuali in aumento rispettivamente del 14.7, 12.7% e 8.7%, 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.

*Confronto immatricolati LM e L+LMCU*



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

*Provenienza geografica degli immatricolati*



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

È stata parallelamente rafforzata l'attività di *social media communication*, con un ampio coinvolgimento diretto via FB, Twitter e Instagram sia degli studenti iscritti che delle future matricole.

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; di particolare rilievo è il successo registrato dai nuovi corsi di laurea fortemente innovativi e interdisciplinari: "Food System: Management, Sustainability and Technologies" classe L-18; "Comunicazione e Media Contemporanei per le Industrie Creative", classe L-20; "Ingegneria dei Sistemi Informativi" classe L-8.

Ricordiamo inoltre la partecipazione dell'Università di Parma al progetto regionale della Motorvehicle University of Emilia-Romagna (MUNER) e la creazione di due nuovi corsi di laurea magistrale: "Sistemi Alimentari di Qualità e della Gastronomia" e "Food sciences for innovation and authenticity" che vede come capofila la Libera Università di Bolzano.

Grazie alle politiche di internazionalizzazione, anche il dato delle immatricolazioni di studenti stranieri è interessato da un positivo incremento: l'1.3% rispetto allo 0.9% dell'a.a. 2016/2017. Inoltre, più di 500 studenti iscritti a Parma intraprendono un'esperienza di studio in atenei stranieri e più di 300 vengono accolti nel nostro Ateneo grazie al programma Erasmus Plus e al bando "Overworld" per la mobilità verso Atenei extra-europei.

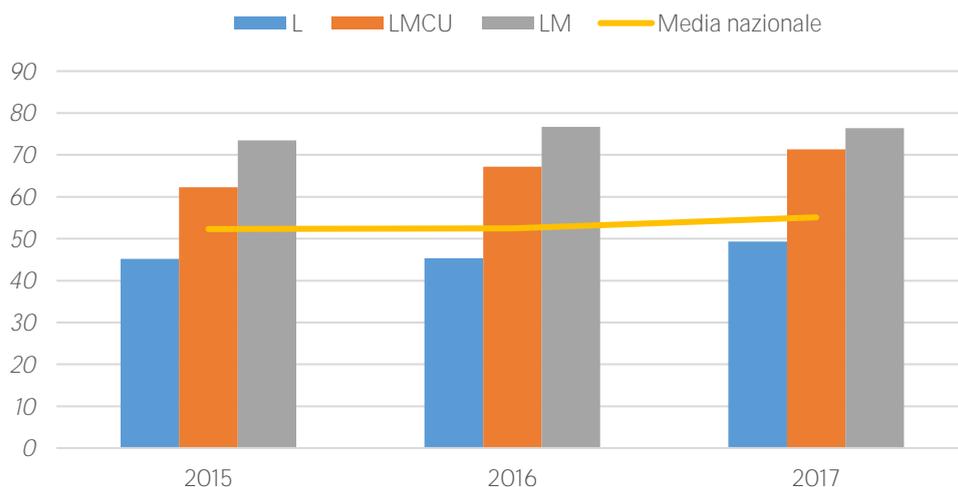
A partire dall'a.a. 2015/2016, l'Università di Parma ha introdotto anche uno specifico regolamento che individua e disciplina la condizione di studente impegnato a tempo parziale nelle attività didattiche dei corsi di laurea e di laurea magistrale. Questo consente a ciascun studente, all'atto dell'immatricolazione o

durante gli anni accademici successivi di iscrizione, di concordare un percorso formativo con un numero di crediti formativi universitari pari al 50% di quelli annualmente previsti.

La cultura inclusiva dell'Università di Parma si concreta anche attraverso una politica di supporto agli studenti appartenenti alle cosiddette fasce deboli, con Disturbi Specifici dell'Apprendimento - DSA e con Bisogni Educativi Speciali - BES, attività coordinate dal Servizio per studenti e studentesse disabili e fasce deboli, "Le Eli-Che" e che hanno portato a un incremento degli studenti immatricolati appartenenti alle fasce deboli pari al 36% nell'ultimo anno.

L'attenzione alla formazione della persona ha portato l'Ateneo a riconoscere i crediti formativi (CFU) per le attività di libera partecipazione, ovvero attività svolte dallo studente in ambito sportivo, culturale e sociale, riaffermando così il ruolo complementare delle competenze trasversali nell'ampio contesto educativo universitario.

### *Condizione occupazionale*



Intense sono anche le attività di orientamento in uscita rivolte agli studenti che ogni anno si laureano nella nostra Università (circa 4500 studenti, tra lauree triennali e magistrali). Tra queste è da segnalare l'organizzazione del Job Day di Ateneo a cui si registra un numero crescente di aziende partecipanti. I dati della XX Indagine AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati, evidenziano, a distanza di un anno dalla laurea, un tasso di occupazione, in coerenza con la definizione ISTAT di forze lavoro, pari al 49.3% per i laureati di primo livello, del 76.4% per i laureati Magistrali e del 71.3% per i laureati di Corsi Magistrali a Ciclo Unico. Il trend del tasso di occupazione per tutte le tipologie di corso registra una crescita rispetto alla XIX indagine, caratterizzata anch'essa da valori ampiamente superiori a quelli medi registrati a livello nazionale.

Importante segnalare il lavoro di monitoraggio delle carriere studenti la cui implementazione è stata stimolata dalle programmazioni triennali 2013-2015 e 2016-2018 attività fondamentale sia ai fini di mettere in atto azioni correttive a supporto degli studenti, sia per l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario.

L'Ateneo dedica inoltre una particolare attenzione anche alla formazione degli insegnanti di ogni ordine e grado e ai futuri docenti.

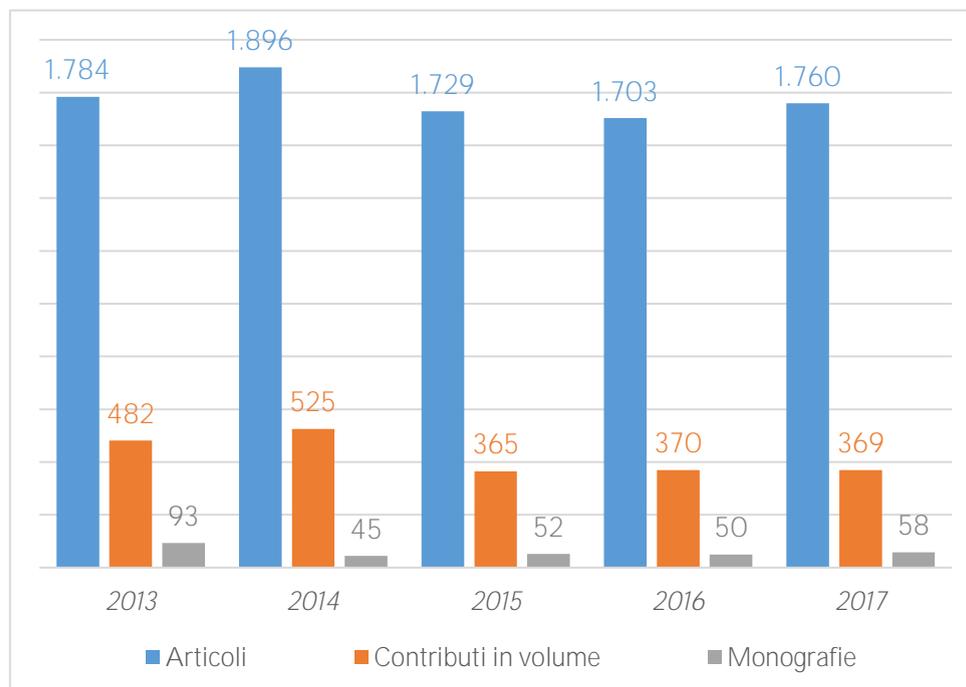
In relazione ai percorsi di Dottorato di Ricerca si segnala la costante crescita non solo del numero dei percorsi formativi, ma anche del numero di borse di dottorato comprese quelle supportate da enti e aziende esterne. Per il 34° ciclo sono stati banditi 156 posti di dottorato, di cui 84 borse finanziate dall'Ateneo sia direttamente che in cofinanziamento con la Fondazione Cariparma, 20 borse frutto di convenzioni con altri atenei o enti di ricerca, mentre le rimanenti borse sono frutto del lavoro capillare dei vari colleghi dei docenti che sono riusciti a finanziare borse non solo su propri fondi di ricerca (14), ma anche su fondi regionali (11) ed europei (5). Estremamente importante è risultato il coinvolgimento del mondo aziendale che ha portato al finanziamento di ulteriori 10 specifici progetti di dottorato, nonché di 7 dottorati industriali e di un dottorato in alto apprendistato.

### 4.3 LA RICERCA

La ricerca è uno dei 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.

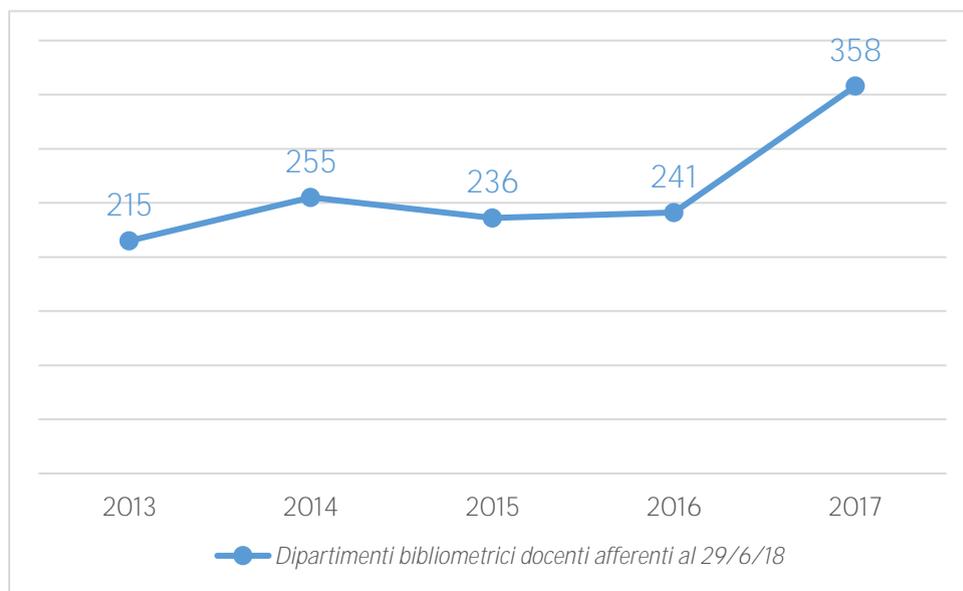
Negli ultimi cinque anni, la produzione scientifica annuale dell'Università di Parma si è andata attestando sui 1500-1700 articoli in riviste scientifiche, 350-500 articoli e/o capitoli in volumi, 50-80 monografie, con fluttuazioni relativamente piccole.

*Tipologia di contributi 2013-2017*



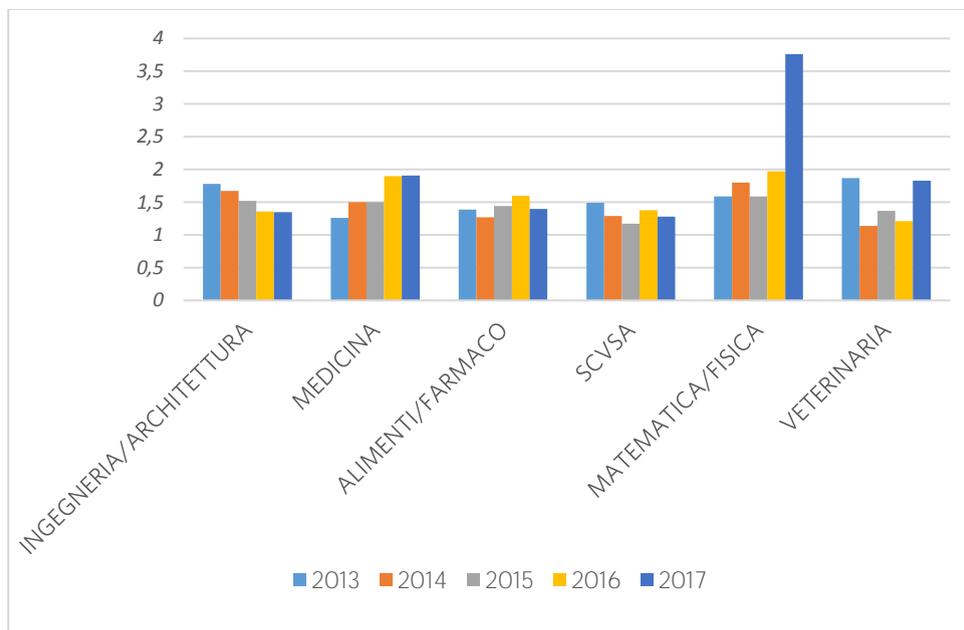
Complessivamente questi dati sono da considerarsi positivi in relazione ad un corpo docente medio nel periodo di circa 880 unità, con tendenza al calo dovuto a pensionamenti e mancanza di turn-over. Il dato più positivo non riguarda tuttavia il numero assoluto di lavori pubblicati, bensì la costante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

*Contributi nel top 10% per numero citazioni  
Dipartimenti bibliometrici / Affiliazioni UniPR  
Valori assoluti*



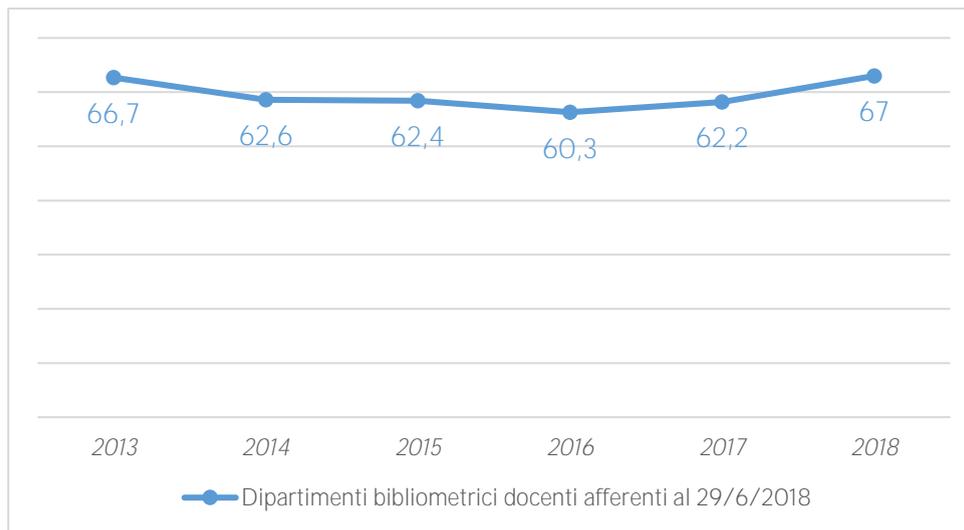
Lo stesso positivo trend vale per il Field-Weighted Citation Impact (FWCI) che è superiore all'unità per tutti i Dipartimenti, e relative aree scientifiche, raggiungendo una punta di 3.7 nel 2017 per il Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche.

*Impatto Pesato (FWCI) Dipartimenti 2013-2017*



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

Contributi 2013-2018 nel top 25 % per impatto della rivista  
Indicatore CiteScore - percentuale

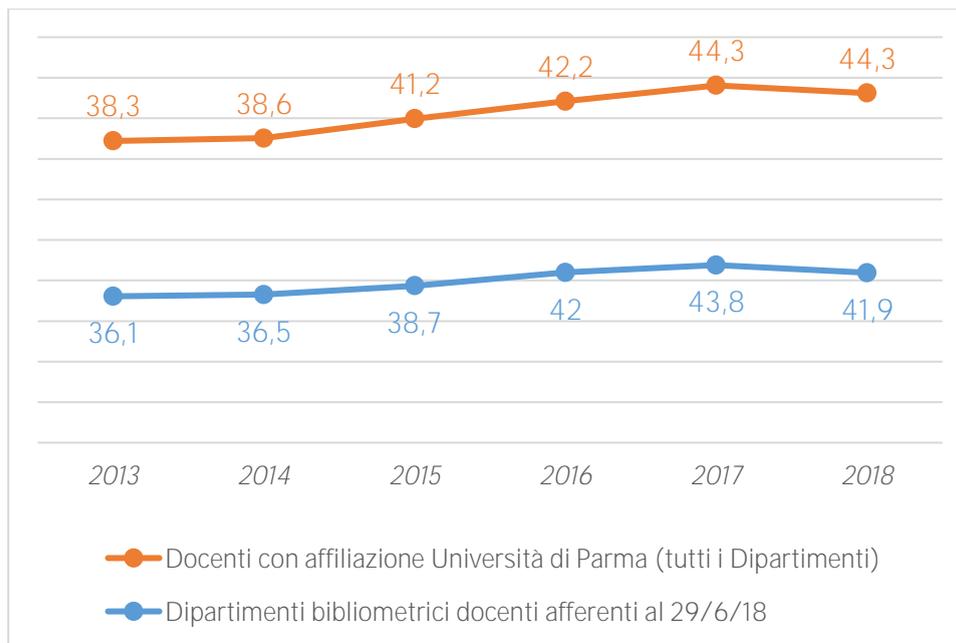


Da ultimo, si deve riscontrare un costante aumento dell'internazionalizzazione della ricerca della nostra Università: la percentuale di lavori con coautori esteri ha infatti toccato il 44%, rispetto al 38% circa del 2013.

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.

*Contributi internazionali  
Con almeno un coautore afferente a istituzione internazionale - percentuale*



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

Nella medesima classifica, si è distinto anche un Professore Associato di Nutrizione Umana all'Università di Parma e direttore scientifico del NNEdPro Global Center for Nutrition and Health di Cambridge.

Per le loro attività di ricerca e i meriti scientifici a livello internazionale, i tre docenti sono stati insigniti della prestigiosa onorificenza di Commendatore dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana per iniziativa del Presidente della Repubblica Mattarella.

Inoltre, il Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale è risultato selezionato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) tra i 180 Dipartimenti di eccellenza delle università statali italiane e così assegnatario nel quinquennio 2018-2022 di un finanziamento ministeriale straordinario di nove milioni di euro.

Nell'ambito del programma Horizon 2020 l'Ateneo ha visto finanziati 26 progetti per un totale di 8.473.246 di euro. Seppur 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.

La valutazione della ricerca basata sulle pubblicazioni, sia in campo umanistico che in campo scientifico e tecnologico, ha come conseguenza l'incremento esponenziale di pubblicazioni in qualsiasi ambito disciplinare, così come la proliferazione di riviste scientifiche. Consapevole del fatto che l'esasperato stimolo alla pubblicazione può portare a comportamenti eticamente discutibili, la Commissione di Ateneo per la Ricerca ha elaborato di recente le "Linee Guida per la Buona Pratica Scientifica e la Disseminazione della Ricerca", con l'intento di assicurare che il proprio personale e gli studenti si attengano a solidi principi etici sia durante l'esecuzione della ricerca che al momento di pubblicarne i risultati.

#### 4.4 LA TERZA MISSIONE

L'Università promuove con convinzione le attività di Terza Missione ovvero la creazione e le continue relazioni 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*.

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) e l'Orto Botanico in un'unica struttura gestionale denominata Sistema Museale di Ateneo, (2) la parziale riorganizzazione dell'Area Dirigenziale Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei (ora denominata 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 spazio espositivo integrato con le aree dell'archivio e del centro ricerca e didattico, (4) la realizzazione dell'Ospedale Veterinario Universitario Didattico, (5) l'istituzione del Centro Universitario di Odontoiatria, (6) la creazione dell'Associazione Alumni e Amici dell'Università di Parma, (7) l'istituzione del Centro per le Attività e le Professioni delle Arti e dello Spettacolo (CAPAS), (8) la realizzazione del Padiglione del Trasferimento Tecnologico e (9) del Tecnopolo di Parma, entrambi ubicati al Campus delle Scienze e Tecnologie, (10) l'adesione ai network Netval, ASTER ecc.

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

*Il progetto Uni for City, ideato nel 2014 e co-organizzato dall'Ateneo e dal Comune di Parma, finalizzato a presentare alla città alcune delle ricerche condotte all'interno dell'Ateneo, nell'ambito di 10 incontri svolti da maggio a dicembre.*

*La Mostra sui CRISTALLI, svoltasi dall'11 ottobre al 30 novembre 2014, organizzata in occasione dell'Anno Internazionale della cristallografia, proclamato dall'ONU per il 2014, dal Dipartimento di Chimica e dal Dipartimento di Fisica e Scienze della Terra, CSAC, Settore Musei e Istituto IMEM - CNR e con il patrocinio, tra gli altri, del Comune di Parma. La mostra ha totalizzato 12500 visitatori.*

*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 organizzati dall'Università con la co-organizzazione del Comune di Parma.*

*La Mostra "Luce - Scienza Cinema Arte" (novembre 2015 - gennaio 2016), co-organizzata da Ateneo, Comune e IMEM-CNR, in occasione dell'Anno internazionale della Luce, 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, 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.*

*La Notte Europea dei Ricercatori (l'ultimo venerdì di settembre), evento che dal 2013 ad oggi si è via via ampliato e rafforzato, fino a contare, nell'edizione 2018, più di 100 eventi e circa 5.000 visitatori nelle diverse sedi dell'Ateneo (Campus, CSAC e Veterinaria) e nei Caffè Scientifici che hanno animato diversi luoghi del centro cittadino per quattro settimane.*

*Il Festival dello Sviluppo Sostenibile, organizzato dall'Università - Gruppo Ateneo Sostenibile e da Asvis (Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile) in collaborazione con numerose realtà del territorio. Edizione 2017: 26 appuntamenti dal 22 maggio al 7 giugno. Edizione 2018: 62 eventi dal 25 al 27 maggio.*

*La Rassegna "LIBRI DI STORIA, INCONTRI CON GLI AUTORI", organizzata a Palazzo del Governatore da febbraio a maggio 2018, dall'Università- Dipartimento di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali con il Comune di Parma: 4 appuntamenti a Palazzo del Governatore e 2 nelle scuole superiori.*

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

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

Le iniziative di valorizzazione della ricerca intraprese dall'Università di Parma si svolgono all'interno di un sistema imprenditoriale ad alta vocazione agro-alimentare, ambito in cui la città rappresenta un distretto tra i principali in Europa, caratterizzato dalla presenza di prodotti tipici e a denominazione d'origine. La città si distingue anche nell'innovazione tecnologica in campo farmaceutico, ingegneristico ed edile. Indubbi sono i riflessi positivi di tale sinergia, vantaggiosa sia per la ricerca sia per l'industria. Un ruolo di primo piano in questo processo è stato assunto dal Padiglione del Trasferimento Tecnologico

e dal Tecnopolo di Parma, edifici concepiti e realizzati per l'interazione sinergica tra ricercatori accademici e aziendali. Il Tecnopolo ospita i laboratori di ricerca dei centri di ricerca industriale ed è inserito nella rete dei tecnopoli cofinanziati dalla Regione Emilia-Romagna attraverso i fondi europei del POR FESR.

Il Tecnopolo di Parma si interfaccia con lo Sportello Area S3 (Smart Specialisation Strategy), in collaborazione con la Regione Emilia-Romagna e ASTER, aperto al pubblico e alle imprese. Nell'ambito delle attività di valorizzazione del Tecnopolo di Parma, l'Ateneo ha di recente ottenuto dalla Regione Emilia-Romagna il cofinanziamento di 150.000 euro per la realizzazione del "Progetto di Gestione e Sviluppo del Tecnopolo di Parma".

Gli obiettivi sono i seguenti:

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

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

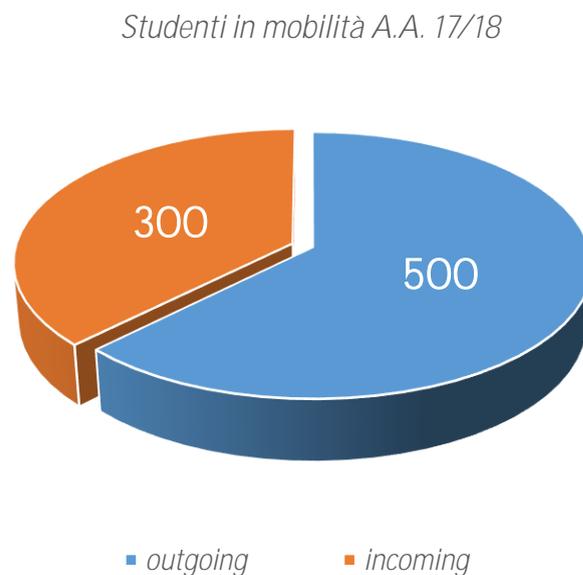
L'altra tipologia di risultati tipica del trasferimento tecnologico è la creazione di imprese *spin-off* e *start up* innovative. A tal proposito, un ruolo nevralgico viene svolto dagli incubatori universitari, il cui compito è quello di favorire la nascita di ecosistemi favorevoli allo sviluppo di tali imprese con un approccio di sostegno pubblico all'imprenditorialità.

A riprova dell'efficacia delle capacità dell'Ateneo di Parma di realizzare ricerca industriale di livello internazionale valgono i risultati di due imprese *spin-off* ora acquisiti da aziende internazionali: VisLab e Id-Solutions.

#### 4.5 INTERNAZIONALIZZAZIONE

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

Allo stato attuale, attraverso il Programma Erasmus Plus, al quale si affianca il Programma Overworld, interamente finanziato dall'Ateneo, gli studenti in uscita (*outgoing*) si attestano mediamente intorno ai 500 annui, mentre circa 300 sono quelli in entrata (*incoming*).



In particolare, il Programma Overworld ha visto un successo crescente presso gli studenti che desiderano svolgere un soggiorno di studio e/o di tirocinio in Paesi extra-europei. Per l'Anno Accademico 2017/2018, sono partiti 178 studenti. Inoltre, l'Ateneo ha incrementato gli insegnamenti in lingua inglese (98 nell'anno accademico 2018/2019), al fine di elevare ulteriormente la propria attrattività internazionale.

#### 4.6 ANALISI DEL CONTESTO

Presentato questo quadro, si può procedere ad un'analisi SWOT 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 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.*

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vocazione di tradizione generalista</li> <li>▪ Importante patrimonio e considerevoli infrastrutture</li> <li>▪ Contesto socio-economico e geografico favorevole</li> <li>▪ Elevata strutturazione dei processi di assicurazione della qualità</li> <li>▪ Didattica e offerta formativa di qualità, evidente anche dal posizionamento nei <i>ranking</i> nazionali e internazionali</li> <li>▪ Trend iscrizioni e capacità di attrazione in aumento nell'ultimo biennio</li> <li>▪ Tasso occupazionale e retribuzione laureato Unipr elevato</li> <li>▪ Ricerca di elevato livello, dinamica e in grado di attrarre risorse pubbliche e private</li> <li>▪ Presenza di un Dipartimento di Eccellenza</li> <li>▪ Forte impulso delle attività di Terza Missione, anche grazie a strutture peculiari e a un solido sistema museale</li> <li>▪ Presenza di centri di ricerca accreditati alla rete Alta Tecnologia della regione Emilia-Romagna</li> <li>▪ Alta potenzialità delle attività di trasferimento tecnologico</li> <li>▪ Incremento della mobilità studentesca, sostenuta anche con borse di studio</li> <li>▪ Presenza di una Scuola di Alta Formazione sugli Alimenti e la Nutrizione a forte grado di internazionalizzazione</li> <li>▪ Personale con potenzialità di crescita professionale</li> <li>▪ Percorso avviato di digitalizzazione, di governo e gestione dei sistemi informativi con miglioramento di partnership, maggiore presenza in network di collaborazione (atenei, società <i>in-house</i>, fornitori IT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offerta didattica non esclusiva in rapporto alla concorrenza</li> <li>▪ Le discipline STEM non registrano ancora il medesimo trend positivo rispetto alle immatricolazioni delle altre discipline</li> <li>▪ Necessità di consolidare la regolarità degli studi delle carriere</li> <li>▪ Necessità di diminuire gli abbandoni degli studi e i ritardi nel conseguimento del titolo</li> <li>▪ Necessità di coordinamento con le istituzioni e il territorio sul tema del diritto allo studio</li> <li>▪ Parziale obsolescenza di strumentazione e materiale bibliografico</li> <li>▪ Necessità di semplificare i processi amministrativi in rapporto ai fabbisogni dell'attività di ricerca</li> <li>▪ Necessità di valorizzare il capitale umano e la relativa produzione scientifica</li> <li>▪ Necessità di mettere a sistema e rendicontare le attività di terza missione</li> <li>▪ Importante patrimonio da mantenere</li> <li>▪ Necessità di potenziamento dei servizi per la mobilità e per la formazione linguistica</li> <li>▪ Necessità di potenziamento dei percorsi a doppia titolazione</li> <li>▪ Percezione di bassa qualità dei servizi digitali</li> <li>▪ Maturità dei processi e competenze digitali non sempre adeguate</li> </ul>

OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo di revisione a livello nazionale delle classi di laurea e di laurea magistrale</li><li>• Possibilità di ampliamento dell'offerta formativa rispetto alle potenzialità della docenza</li><li>• Solide relazioni territoriali per l'attività di indirizzo dell'offerta formativa e di placement</li><li>• Nuove metodologie didattiche</li><li>• Rapporti con gli altri Atenei, in particolare del contesto emiliano-romagnolo</li><li>• Significativa richiesta in ambito nazionale di laureati in campo scientifico e tecnologico</li><li>• Convenzioni e alleanze strategiche con Istituzioni pubbliche o private</li><li>• Ampliamento del bacino d'utenza Unipr partner riconosciuto da parte di imprese e organizzazioni del sistema economico e sociale</li><li>• Orizzonte Europa</li><li>• Parma 2020, città capitale della cultura</li><li>• L'Università al centro della Food Valley in cui opera anche l'Authority europea per la sicurezza alimentare</li><li>• Tendenza ad una globalizzazione della formazione superiore e dinamiche migratorie importanti</li><li>• Disponibilità di leve normative e linee guida per la digitalizzazione</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Complessità normativa</li><li>• Meccanismi per la ripartizione del FFO</li><li>• Trend crescente di immatricolazioni con impatto sulla fruizione dei servizi, degli spazi, infrastrutture e degli alloggi</li><li>• Processo di revisione a livello nazionale delle classi di laurea e di laurea magistrale</li><li>• Necessità di incisivo sviluppo della dimensione internazionale dell'offerta formativa e della ricerca</li><li>• Forte competitività degli Atenei della Regione Emilia Romagna</li><li>• Trend demografici non in crescita</li><li>• Continua riduzione di fondi nazionali e regionali per la ricerca</li><li>• Esternalizzazione dei servizi che impatta sulle competenze interne, sulle esigenze dello specifico servizio interessato e sulla dinamica progettuale dell'Ateneo</li></ul>



# 5.

## GLI ASSI STRATEGICI DI FONDO

L'Ateneo ha individuato tre assi strategici di fondo, che costituiscono imprescindibili punti di attenzione per l'intera struttura organizzativa dell'Ateneo e che pervadono l'insieme delle politiche programmate per il triennio 2019-2021.

### 5.1 LA CENTRALITÀ DEL CAPITALE UMANO

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

- adeguato sostegno della ricerca;
- straordinario investimento sulle risorse umane.

Nel triennio 2019-2021 le politiche di rafforzamento del capitale umano proseguiranno con determinazione. In particolare, il reclutamento di un numero sempre più ampio di giovani ricercatori di qualità, che abbiano una forte propensione al confronto internazionale e le possibilità di chiamata di diversi professori di altissimo profilo provenienti anche dall'estero.

Anche con riferimento al personale tecnico-amministrativo occorrerà investire per accrescere il livello di "benessere organizzativo" dell'ambiente di lavoro.

In particolare, saranno realizzati:

- a. interventi orientati a favorire un nuovo modo di lavorare;*
- b. un piano di formazione continua del personale a tutti i livelli;*
- 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;*

- d. *un adeguato livello dei servizi di welfare aziendale;*
- e. *la semplificazione delle procedure e dei processi amministrativi, anche attraverso l'informatizzazione;*
- f. *una maggiore consapevolezza della complementarità di azione tra le strutture centrali di Ateneo e le strutture dipartimentali.*

## **5.2 LA COLLABORAZIONE E L'INTEGRAZIONE TERRITORIALE**

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

Le politiche dell'Università 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.

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, 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.

Per il prossimo triennio, anche nei rapporti con il territorio e con la Regione Emilia-Romagna, la collaborazione con le Strutture Sanitarie sarà elemento caratterizzante il ruolo dell'Ateneo quale motore e regista di sviluppo della comunità. Il Rettore è coinvolto direttamente nelle attività del Comitato Regionale di Indirizzo che ricomprende, oltre all'Assessorato regionale Politiche per la Salute, i Rettori degli altri Atenei regionali.

Nel prossimo triennio si dovrà perseguire una sempre maggiore integrazione ed un ulteriore rafforzamento della collaborazione con il Servizio Sanitario secondo

le linee direttrici che derivano dalle disposizioni del Protocollo di intesa tra gli Atenei e la Regione Emilia-Romagna:

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

Saranno inoltre potenziate le attività con le altre Università della Regione, a partire dall'esempio virtuoso della Motorvehicle University of Emilia-Romagna (MUNER), nonché i rapporti con la Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna.

### 5.3 I PROGETTI "TRASVERSALI"

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

Il settore agroalimentare rappresenta un pillar culturale ed economico della Regione Emilia- Romagna, oltre che un settore di eccellenza riconosciuto a livello internazionale. La città di Parma è sede di produzioni che identificano il made in Italy a livello mondiale, e vede la presenza sul territorio di global *brand* del settore delle trasformazioni e dell'impiantistica alimentare, a cui si aggiungono imprese e produzioni agricole di punta.

In questo contesto si colloca la presenza sul territorio di Parma della European Food Safety Authority – EFSA alla quale collaborano attivamente oltre un migliaio di esperti internazionali, periodicamente ospiti della città.

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 ha voluto costituire il Food Project di Ateneo, 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, struttura didattica a forte grado di internazionalizzazione, pensata per offrire percorsi didattici di livello dottorale, master, corsi di perfezionamento e corsi brevi, disegnati per rispondere alle crescenti esigenze di formazione in ambito post-graduate e professional al servizio di enti e imprese.

L'Ateneo ha inoltre intrapreso, nel corso degli ultimi anni, un percorso di rafforzamento delle collaborazioni con EFSA, mediante l'organizzazione di eventi divulgativi, workshop e *summer school* sulle tematiche del risk assessment e delle metodologie innovative, a forte carattere internazionale.

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

# 6.

## I QUATTRO AMBITI STRATEGICI DI ATENEO

L'Ateneo muove le proprie linee di indirizzo a partire da 4 ambiti strategici:

1. Didattica
2. Ricerca
3. Terza Missione
4. Internazionalizzazione

Inoltre, perseguire e consolidare il percorso di miglioramento dei processi di [assicurazione della qualità](#) è per l'Ateneo elemento imprescindibile che investe ogni ambito strategico e le relative azioni e attività.

### 6.1 DIDATTICA - QUALITÀ DELLA FORMAZIONE E DELL'AZIONE DIDATTICA E CENTRALITÀ DELLO STUDENTE

L'Università sta attuando un virtuoso processo di programmazione, valutazione e assicurazione della qualità, in relazione alla didattica: un percorso in cui sono messe a punto 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.

#### OBIETTIVO STRATEGICO D1

#### RIQUALIFICAZIONE E AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA

L'Università di Parma, attraverso la riqualificazione e l'ampliamento dell'offerta formativa, intende consolidare e ulteriormente sviluppare la vocazione 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.

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, 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;*
- *livello regionale e nazionale, al fine di valorizzare l'asset esistente sul territorio di Parma in alcuni settori, tra cui in primis quello agroalimentare;*
- *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 porrà particolare attenzione ai Corsi di Laurea delle cosiddette discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), nella consapevolezza della significativa richiesta di laureati in tali ambiti, sia a livello locale sia nazionale.

Relativamente alle Lauree Magistrali, si intende orientare i processi di revisione e di nuova istituzione verso progetti formativi di alta specializzazione, con spiccate connotazioni in termini di interdisciplinarietà, internazionalizzazione e innovazione.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
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	Numero di immatricolati ai corsi di laurea magistrale	Incremento >= 2% rispetto all'anno precedente	Incremento >= 2% rispetto all'anno precedente	Incremento >= 1% rispetto all'anno precedente
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	Percentuale di immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito il titolo di laurea triennale in altro Ateneo	Incremento >= 1% rispetto all'anno precedente	Incremento >= 1% rispetto all'anno precedente	Incremento >= 1% rispetto all'anno precedente



## OBIETTIVO STRATEGICO D2

### POTENZIAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI AGLI STUDENTI

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'Università 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.

Le azioni di orientamento in ingresso hanno un ruolo decisivo: la scelta del percorso di studio universitario rappresenta un momento molto delicato nella vita dello studente che deve maturare una scelta consapevole per costruire un proprio progetto di vita. Tale scelta può condizionare l'intera vita, non solo professionale, di un individuo. L'Ateneo ritiene prioritario riorganizzare la struttura per l'accoglienza degli studenti, prevedendo attività di orientamento in ingresso che siano coerenti con le strategie intese all'ammissione degli studenti e tengano conto, delle loro esigenze e motivazioni, in particolare se studenti fuori sede, stranieri, lavoratori, diversamente abili, con figli piccoli, ecc.

Particolare attenzione deve essere rivolta ai progetti di orientamento che coinvolgono gli studenti delle scuole superiori, in modo da promuovere la conoscenza puntuale dell'offerta formativa dell'Ateneo, dei servizi offerti e, al contempo, stimolare scelte consapevoli sul progetto di vita dei discenti stessi.

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. 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 segnala anche la realizzazione del Polo Universitario Penitenziario (PUP) presso gli Istituti Penitenziari di Parma al fine di assicurare la tutela del diritto allo studio dei soggetti con libertà limitata per cui è stato emanato apposito bando per il reclutamento di studenti tutor in favore di studenti detenuti. 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" finalizzato alla valorizzazione del merito tramite premi di studio finanziati da aziende ed enti di riferimento per il mondo del lavoro.

Il dialogo con il territorio in tema di accoglienza e orientamento sarà sviluppato in sinergia con gli enti locali di riferimento, in primis la Regione Emilia-Romagna, il Comune e la Provincia di Parma. Con riferimento al Comune di Parma si intende 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. L'implementazione dei servizi offerti agli studenti, inoltre, non può prescindere dal potenziamento e rafforzamento delle attività di placement; l'Università, infatti, attraverso l'adesione al Consorzio AlmaLaurea si pone, come vero e proprio intermediario nel mercato del lavoro e intende consolidare e ulteriormente sviluppare iniziative e attività progettuali che consentono di sostenere i giovani nella fase di transizione tra istruzione e impiego, anche con percorsi assistiti di accompagnamento al lavoro.

Consolidare la collaborazione sinergica con le aziende e gli enti di riferimento per il mercato del lavoro territoriale, è ritenuta un'azione strategica, fondamentale nel primario interesse dello studente. Tale strategia rientra a pieno titolo nell'ambito del Patto per il Lavoro, che la Regione Emilia-Romagna ha promosso nel luglio 2015, con il coinvolgimento di cinquanta enti e istituzioni, tra cui gli Atenei del territorio di riferimento, per creare sviluppo e occupazione.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
D2.1 Consolidamento delle attività di orientamento in ingresso e accoglienza	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 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 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)	Percentuale di studenti che si iscrivono al secondo anno dello stesso Corso di Laurea e Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico rispetto al totale degli immatricolati	>= 69%	>= 70%	>= 71%
D2.2 Consolidamento delle attività di orientamento in itinere	D2.2.1 Implementazione di attività strutturate di tutorato didattico a favore degli studenti	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea dei laureati magistrali	>=76.5%	>=76.5%	>=76.5%
D2.3 Potenziamento e rafforzamento delle attività di <i>placement</i>	D2.3.1 Incremento delle occasioni di incontro e dialogo con le aziende in tema di potenziamento del <i>placement</i> D2.3.2 Migliorare il coordinamento a livello di Ateneo delle attività di <i>Job placement</i> sulla base di un costante confronto con gli <i>stakeholder</i> e con gli enti di riferimento per il mondo del lavoro, anche con l'adesione a progetti regionali				

### OBIETTIVO STRATEGICO D3

#### VALORIZZAZIONE DEL SISTEMA DI FORMAZIONE POST-LAUREAM

L'Università ritiene strategica la costruzione e la valorizzazione di percorsi formativi post-lauream, nella consapevolezza, in particolare, che il dottorato di ricerca 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. Si intendono altresì mettere a sistema le attività di formazione continua (master universitari, corsi di formazione alta e permanente, *Summer school* supportando i Dipartimenti che intendano attivare iniziative di alta formazione coerenti con le esigenze del contesto produttivo-territoriale. In tale contesto è opportuno citare la Scuola di Alta Formazione sugli Alimenti e la Nutrizione che intende consentire all'Università, con il supporto di diverse realtà imprenditoriali e istituzionali del parmense, di diventare un vero e proprio Hub di attrazione di risorse economiche e umane in un settore, quello dell'Agri-food, ritenuto strategico per le imprese e per il territorio.

L'Ateneo intende rafforzare il proprio impegno nella promozione della formazione iniziale ed in itinere degli insegnanti.

In tema di valorizzazione del sistema di formazione post-lauream 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.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
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	Borse di dottorato industriale e/o finanziate da enti esterni e imprese	68	72	72
D3.2 Iniziative di formazione post-lauream 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	Numero di Master Universitari e Corsi di formazione continua e permanente	105	108	110
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				

#### OBIETTIVO STRATEGICO D4

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

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. 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. La valutazione dell'efficacia del percorso formativo è inoltre strettamente correlata alla valorizzazione e al potenziamento delle metodologie didattiche innovative, in stretta simbiosi con la formazione del personale docente. Una didattica innovativa, quindi, ma anche interdisciplinare, laboratoriale e collaborativa, in modo che lo studente si senta effettivamente al centro del progetto. Infine, particolare valenza assume il monitoraggio della carriera degli studenti. 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.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
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	Numero di CFU pro capite acquisiti nell'anno solare in tutti i corsi di studio ex. DM 270	39.8	40.0	40.0
D4.2 Valorizzazione e potenziamento di metodologie didattiche innovative	D4.2.1 Rafforzamento delle iniziative formative in modalità e-learning				
D4.3 Monitoraggio della carriera degli studenti	D4.3.1 Sviluppo di procedure sistematizzate per l'estrazione dei dati di carriera significativi, anche in relazione ai meccanismi premiali di finanziamento ministeriale				

## 6.2 RICERCA – UN PONTE VERSO L'INNOVAZIONE

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

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

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

Occorre quindi 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 R1 RAFFORZAMENTO DEL CAPITALE UMANO

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.

Un Ateneo che ambisca ad avere successo nell'acquisizione di progetti necessita di figure di primo piano nelle varie aree di ricerca che lo contraddistinguono.

L'Università vuole agire su due fronti:

- i. *coltivare i migliori talenti al suo interno;*
- ii. *attrarre ricercatori affermati dall'esterno.*

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
<p><b>R1.1</b> Aumento del personale addetto alla ricerca, in particolare dei ricercatori di tipo A e B, compatibilmente con le risorse di bilancio in sintonia col piano di fabbisogno del personale e in coerenza con lo sviluppo e ampliamento dell'offerta formativa</p>	<p><b>R1.1.1</b> Attuazione delle procedure amministrative finalizzate al reclutamento di nuovo personale docente e tecnico-amministrativo addetto alla ricerca</p>	<p>Numero RTDA e RTDB reclutati per anno</p>	<p>Incremento <math>\geq 10\%</math> rispetto all'anno precedente</p>	<p>Incremento <math>\geq 15\%</math> rispetto all'anno precedente</p>	<p>Incremento <math>\geq 10\%</math> rispetto all'anno precedente</p>
<p><b>R1.2</b> Facilitare, studiando percorsi dedicati ed identificando i previsti ed opportuni criteri di selezione il reclutamento, e la stabilizzazione di ricercatori e docenti che abbiano partecipato con successo a bandi nazionali e/o che intendono svolgere presso l'Università di Parma la loro attività di ricerca nell'ambito di borse ERC, Rita Levi Montalcini, MSC, ecc. dei percorsi di studio</p>	<p><b>R1.2.1</b> Identificazione delle procedure idonee, e messa in atto delle procedure stesse, per il reclutamento e la stabilizzazione di ricercatori che abbiano partecipato con successo a bandi nazionali e/o che intendono svolgere presso l'Università di Parma la loro attività di ricerca nell'ambito di borse ERC, Rita Levi Montalcini, MSC ecc.</p>	<p>Numero di docenti e ricercatori stabilizzati da programmi di rientro</p>	<p>Incremento <math>\geq 1</math> rispetto all'anno precedente</p>	<p>Incremento <math>\geq 1</math> rispetto all'anno precedente</p>	<p>Incremento <math>\geq 1</math> rispetto all'anno precedente</p>

## OBIETTIVO STRATEGICO R2

### POTENZIAMENTO INFRASTRUTTURE E ATTREZZATURE PER LA RICERCA

Gli investimenti dedicati alla ricerca, negli ultimi anni, 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).

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
<b>R2.1</b> Istituzione del Fondo Attrezzature per la Ricerca, emanazione suo regolamento di accesso ed erogazione fondi	<b>R2.1.1</b> 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	Valore degli Investimenti in attrezzature per la ricerca	Incremento $\geq 5\%^*$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 5\%^*$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 5\%^*$ rispetto all'anno precedente
	<b>R2.1.2</b> Istituzione di una piattaforma informatica di Ateneo per le attrezzature scientifiche, sia per uso interno che da parte di terzi, con aggiornamento a cura delle strutture beneficiarie dei finanziamenti				
<b>R2.2</b> Estensione del potenziale di calcolo scientifico di Ateneo e promozione della cultura "Big Data" seguendo un approccio multi-disciplinare	<b>R2.2.1</b> Istituzionalizzazione della Commissione High-performance Computing/Big data e di una interfaccia con l'Area Servizi Informativi	Numero dei progetti anche interni all'Ateneo che utilizzano il calcolo avanzato e le risorse del Servizio di Calcolo Avanzato di Ateneo	3	4	5

### OBIETTIVO STRATEGICO R3

#### POTENZIAMENTO DELLA RICERCA DI ATENEO ATTRAVERSO PROGRAMMI PLURIENNALE DI FINANZIAMENTO

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. 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.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
R3.1 Creazione di un sistema premiale, a progetto, riservato a Docenti e ricercatori senior al fine di sostenere ricerche già affermate ovvero a forte contenuto innovativo e potenzialmente dirompenti	R3.1.1 Creazione e successiva gestione amministrativa di programmi di finanziamento per progetti di ricerca di consolidamento o scouting				
R3.2 Creazione di un sistema premiale riservato ai giovani ricercatori di età inferiore ai 40 anni per lo sviluppo di idee innovative da realizzare nel breve periodo (1 anno)	R3.2.1 Creazione e successiva gestione amministrativa di programmi di finanziamento per giovani ricercatori e loro successiva gestione amministrativa	Investimenti in ricerca relativi a programmi pluriennali di finanziamento	Incremento $\geq 20\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 15\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 10\%$ rispetto all'anno precedente
R3.3 Creazione di un sistema premiale riservato ai Docenti che si sono misurati sui bandi ERC ricevendo un rating di eccellenza ma i cui progetti non sono stati finanziati	R3.3.1 Supporto e successiva gestione amministrativa per la realizzazione di percorsi di valorizzazione interna all'Ateneo dei programmi ERC non finanziati in sede Europea				

#### OBIETTIVO STRATEGICO R4

#### VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO ESISTENTE E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI

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

Infine, quale ulteriore azione strategica, è stata identificata la presentazione periodica dei risultati di ricerca più rilevanti, e dei ricercatori che li hanno ottenuti, al fine di aumentarne la visibilità, interna ed esterna all’Ateneo.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
<b>R4.1</b> Incentivazione alla realizzazione di grandi progetti di ricerca, anche in ottica interdisciplinare	<b>R4.1.1</b> 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	Numero di progetti di ricerca competitivi presentati a livello di Ateneo	Incremento $\geq 10\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 10\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 15\%$ rispetto all'anno precedente
	<b>R4.1.2</b> Individuazione di "best cases/best practices" nell'ambito della progettazione competitiva e loro divulgazione presso le strutture più deboli (attività condotta dai responsabili scientifici)				
<b>R4.2</b> Creazione di un sistema premiale a vantaggio dei Docenti/Dipartimenti che migliorino le prestazioni in termini di reperimento di risorse da bandi competitivi	<b>R4.2.1</b> Identificazione di processi e criteri idonei per la erogazione di incentivi finalizzati al miglioramento delle performance in termini di reperimento delle risorse di finanziamento	Valore dei progetti di ricerca competitivi acquisiti	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente
	<b>R4.3.1</b> 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				
<b>R4.3</b> Rafforzamento organizzativo della ricerca competitiva e snellimento dei processi amministrativi	<b>R4.3.2</b> Analisi dei processi ai fini della riduzione del carico burocratico a carico del personale Docente	Numero dei docenti coinvolti in progetti competitivi	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente	Incremento $\geq 6\%$ rispetto all'anno precedente
	<b>R4.3.3</b> Affinamento dell'azione di <i>scouting</i> progettuale, al fine di filtrare i bandi competitivi e renderli noti ai gruppi di ricerca più appropriati				

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
R4.4 Valorizzazione dei prodotti della ricerca	R4.4.1 Raccolta dati riguardo l'attività di pubblicazione dei singoli Dipartimenti da sottoporre alla valutazione della Commissione Ricerca	Numero delle pubblicazioni su riviste del primo quartile rispetto al totale dell'annualità in corso (aree bibliometriche)	>= 10%	>= 10%	>= 15
R4.5 Divulgazione interna ed esterna della migliore ricerca di Ateneo	R4.5.1 Creazione di un magazine di Ateneo a periodicità semestrale per fare conoscere internamente all'Ateneo e presso altri <i>stakeholder</i> le ricerche di maggior successo e i ricercatori che le conducono				
R4.6 Organizzazione di eventi internazionali per promuovere la ricerca di Ateneo e il sistema Parma	R4.6.1 Promuovere e sostenere l'organizzazione di eventi, congressi, seminari, <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 sul territorio	Numero prodotti della ricerca in rapporto al numero addetti (aree <i>non</i> bibliometriche)	>= 1	>= 1	>= 1

### 6.3 TERZA MISSIONE - ATENEO E SOCIETÀ

Il contesto socio-economico e culturale in cui è inserita l'Università di Parma costituisce un fertile bacino da cui attingere stimoli operativi e nel quale riversare la conoscenza prodotta dai propri ricercatori in tutti gli ambiti del sapere. Infrastrutture quali lo CSAC, l'Ospedale Veterinario Universitario Didattico, il Padiglione del Trasferimento Tecnologico e il Tecnopolo di Parma costituiscono una dotazione importante, votata alle attività di Terza Missione sia per quanto riguarda la produzione di beni pubblici, sia per la valorizzazione della ricerca. La recente riorganizzazione dei Dipartimenti in 9 strutture, di cui la gran parte a carattere multidisciplinare, consente di rispondere in modo sinergico alle opportunità di interazione con il tessuto economico e culturale che si creano nel **territorio regionale di riferimento, a livello nazionale ed internazionale**. L'Ateneo desidera 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. Pur essendo e volendo restare generalista, l'Ateneo ha identificato la vasta tematica dell'agro-alimentare e qualità della vita come ambito preferenziale di attenzione e sviluppo, conseguenza naturale della vocazione territoriale del proprio bacino primario di utenza. A questo contesto saranno dedicati quindi sforzi aggiuntivi, che consentano il pieno supporto alle necessità di innovazione tecnologica e di prodotto, divenute ineludibili per consentire al tessuto produttivo di fronteggiare con esito positivo le difficili sfide poste dalla realtà economica globalizzata in cui è immerso. L'Ateneo ha piena consapevolezza del valore strategico della prosecuzione degli onerosi sforzi già dedicati alla manutenzione e valorizzazione dell'Abbazia di Valserena, sede dello CSAC, ai quali affiancare azioni simili su

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

#### OBIETTIVO STRATEGICO TM1 DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA

L'Università intende incentivare ulteriormente il processo di condivisione della cultura, mettendo a disposizione della Società nuovi percorsi di conoscenza e nuovi luoghi e modalità comunicative. Un forte impulso a questa azione strategica viene dalla nomina di Parma quale Capitale della Cultura 2020. Questo prestigioso riconoscimento rappresenta per la città ed il territorio circostante un'occasione unica di valorizzazione del proprio patrimonio culturale nell'accezione più ampia del termine. L'università rappresenta 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. L'utilizzo del web e dei suoi strumenti, assieme alla rivalutazione, riorganizzazione e promozione del patrimonio museale e archivistico, rappresentano per l'Ateneo gli strumenti per una efficace azione di

condivisione del sapere e progressivo abbattimento delle barriere di accesso alla conoscenza. La strategia che sarà messa in atto per il raggiungimento di questo obiettivo, oltre ad un continuo miglioramento e aggiornamento del sito internet di Ateneo per quanto concerne le pagine della Terza Missione, ha tra gli strumenti primari l'istituzione di una calendarizzazione di eventi culturali sistematici, tenuti nei medesimi luoghi e agli stessi orari, allo scopo di fidelizzare la cittadinanza ad appuntamenti culturali consuetudinari. Saranno utilizzati spazi con alta capacità attrattiva quali l'Orto Botanico e altre sedi universitarie del centro cittadino. A questo tipo di azioni, mirate ad "attrarre la cittadinanza verso l'Ateneo", ne saranno affiancate altre che seguiranno il percorso inverso, ovvero dall'università verso i luoghi di ritrovo tipici della città quali bistrot, librerie ed altri esercizi commerciali idonei allo scopo, nei quali organizzare eventi di *public engagement*. Tra i nuovi percorsi di conoscenza capaci di avvicinare in modo efficace la Società all'università c'è sicuramente il coinvolgimento attivo dei cittadini nei processi di pianificazione di attività di ricerca, raccolta dati e loro successiva elaborazione ed interpretazione (Citizen Science). L'Ateneo intende utilizzare questo tipo di strategia per le discipline che potranno trarre beneficio dall'apporto di un'elevata capacità di raccolta di dati diffusi, come ad esempio la storia contemporanea, botanica, etologia, paleontologia, alimentazione e medicina in genere, scienze sociali, ecc. Molto importante per la missione dell'Ateneo è avviare azioni che possano aiutare le giovani generazioni a comprendere l'importanza dell'istruzione universitaria nella pianificazione dei loro percorsi di crescita culturale e professionale. Questo ambizioso obiettivo sarà perseguito sia avvicinando bambini e ragazzi al mondo accademico tramite le lezioni di Unijunior, iniziativa introdotta quest'anno in via sperimentale, sia rivolgendosi agli adolescenti della scuola secondaria di secondo grado mediante lo sfruttamento ottimale delle opportunità offerte dal programma di alternanza scuola-lavoro e dal Piano Nazionale Lauree Scientifiche. Inoltre, per massimizzarne l'efficacia, a queste iniziative saranno affiancate azioni rivolte agli insegnanti, allo scopo di stimolare e possibilmente rivitalizzare il loro entusiasmo e motivazione didattica, incentivandone le capacità di persuasione positiva verso i loro studenti.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatore	Tempistica		
			2019	2020	2021
<p><b>TM1.1</b> Incrementare la fruizione, l'accesso e la funzione comunicativa delle strutture del Sistema Museale e Archivistico di Ateneo</p>	<p><b>TM1.1.1</b> Redazione di un programma di restauro del materiale contenuto nel Museo di Storia Naturale e rivisitazione delle tipologie espositive, alla luce di un eventuale accorpamento di tutte le collezioni museali storiche</p> <p><b>TM1.1.2</b> Digitalizzazione per visualizzazione tridimensionale di parte delle collezioni delle strutture museali e loro disponibilità ad accesso libero tramite il portale web di Ateneo</p> <p><b>TM1.1.3</b> Ottimizzazione degli orari di apertura delle strutture del Sistema Museale e messa a sistema delle stesse, in modo da massimizzare la fruibilità</p> <p><b>TM1.1.4</b> Riorganizzazione infrastrutturale e ottimizzazione della dotazione di personale dell'Archivio Storico di Ateneo per aumentare la fruibilità del materiale conservato, sia per il personale docente e ricercatore dell'Ateneo, sia per la cittadinanza, anche tramite il rilancio delle attività del Centro di Studi per la Storia dell'Università di Parma</p>	<p>Numero di eventi divulgativi organizzati dall'Ateneo</p>	<p>Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18</p>	<p>Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18</p>	<p>Mantenimento dei risultati dell'anno precedente</p>
<p><b>TM1.2</b> Istituire un programma di eventi divulgativi diffusi</p>	<p><b>TM1.2.1</b> Organizzazione di conferenze a carattere scientifico divulgativo su tematiche di maggior interesse per la cittadinanza, ospitate in esercizi pubblici ubicati in posizioni di particolare visibilità nel centro storico. Quando possibile, i temi delle conferenze saranno sintonizzati con gli argomenti degli eventi culturali ospitati nelle principali strutture espositive della città</p> <p><b>TM1.2.2</b> 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><b>TM1.3</b> Creare percorsi culturali di autoapprendimento</p>	<p><b>TM1.3.1</b> 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>				

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatore	2019	Tempistica 2020	2021
<p>TM1.4 Offrire 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>TM1.5.1 Consolidamento dell'iniziativa Unijunior Parma, introdotta in via sperimentale nel 2018, che prevede lezioni in università offerte dai docenti ai bambini e ragazzi in età compresa tra gli 8 e i 14 anni</p>				
	<p>TM1.5.2 Messa a sistema e razionalizzazione all'interno del sito web di Ateneo di tutte le iniziative progettuali intraprese nell'ambito del programma di alternanza scuola-lavoro offerte agli studenti della Scuola secondaria di secondo grado del territorio. Ciò allo scopo di massimizzarne la visibilità e fruibilità verso l'esterno</p>				
<p>TM1.5 Accrescere la consapevolezza della realtà universitaria nelle giovani generazioni</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>	Numero di eventi divulgativi organizzati dall'Ateneo	Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18	Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18	Mantenimento dei risultati dell'anno precedente
	<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>				

## OBIETTIVO STRATEGICO TM2

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

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. 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.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatore	2019	Tempistica 2020	2021
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	Numero di visitatori delle strutture museali, Orto Botanico e ParmaUniverCity Info Point presso Ponte Romano	Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18	Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18	Mantenimento dei risultati medi del triennio 2017-19
TM2.2 Valorizzazione degli spazi resi disponibili con il restauro della struttura del Ponte Romano	<p>TM2.2.1 Creazione di un punto informativo che illustri tutte le strutture amministrative, didattiche e di ricerca in cui è organizzato l'Ateneo e tutte le iniziative di Terza Missione</p> <p>TM2.2.2 Creazione di uno spazio di comunicazione ed educazione sui temi della ricerca universitaria, con particolare attenzione all'archeologia, storia e scienze umane in genere</p>				

Attualmente, sia il giardino sia gli edifici al suo interno versano in condizioni non ottimali e questo limita la fruibilità della struttura da parte della cittadinanza. Nel prossimo triennio l'Ateneo si propone di intraprendere una politica di valorizzazione dell'Orto Botanico di Parma, iniziando con la predisposizione di un progetto esecutivo di ristrutturazione e restauro conservativo degli edifici, che comprenda anche un'analisi delle destinazioni d'uso allo scopo di creare spazi di incontro, comunicazione e interazione fattiva tra personale universitario e cittadini, senza alterare in modo invasivo la vocazione originaria della struttura. Tale progettualità sarà propedeutica alla ricerca di manifestazioni di interesse da parte di aziende e/o privati cittadini per contribuire economicamente alla realizzazione delle opere previste.

Oltre al proseguimento della politica di ristrutturazione del proprio patrimonio immobiliare, l'Ateneo intende contribuire alla valorizzazione di altri luoghi di interesse storico della città e territorio circostante, che siano funzionali alle proprie strategie di interazione sinergica con la Società.

In particolare, il recupero ambientale e restauro conservativo del sito archeologico del Ponte Romano, ad opera dell'Amministrazione Comunale, offre la possibilità di acquisire spazi in pieno centro cittadino, con un potenziale comunicativo molto elevato, nei quali insediare un presidio informativo di primo livello su tutta l'attività e le tempistiche amministrative dell'Università. Inoltre, anche in questo sito sarà possibile creare un luogo di comunicazione e interazione privilegiata con la Società, incluse attività di ricerca condivisa (citizen science) in ambito storico e archeologico.

### OBIETTIVO STRATEGICO TM3

#### INIZIATIVE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE E CITTADINANZA ATTIVA

L'università include tra le proprie funzioni istituzionali il compito di intraprendere attività senza fini di lucro con valore culturale, educativo e di sviluppo della Società, globalmente identificate con il termine public engagement.

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

La vocazione agro-alimentare del territorio parmigiano è ben nota a livello mondiale e attestata da prestigiosi riconoscimenti internazionali. A questo concorre anche l'Università, che fa delle tematiche inerenti l'alimentazione e la qualità della vita uno degli assi portanti della propria attività didattica e di ricerca. Da tale contesto scaturiscono la volontà e la capacità dell'Ateneo di farsi promotore nell'immediato futuro di azioni di sensibilizzazione della Società verso le tematiche dell'alimentazione e qualità della vita nell'accezione più ampia dei termini, svolgendo un ruolo di coordinamento nel rilancio del World Food Research and Innovation Forum (WFRIF), piattaforma permanente aperta a politici nazionali ed internazionali e alle comunità della ricerca scientifica, dell'economia e della finanza per definire strategie condivise e iniziative concrete che assicurino la disponibilità di cibo per tutti

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*. Si individueranno all'interno del patrimonio immobiliare universitario luoghi idonei ad ospitare

momenti artistici organizzati da enti prestigiosi quali il Conservatorio Arrigo Boito e la Società dei Concerti.

L'Università di Parma da tempo pone particolare attenzione alle tematiche della sostenibilità ambientale, espressamente menzionata nella denominazione del proprio Dipartimento di eccellenza. Nel prossimo triennio saranno messe in atto specifiche azioni mirate a contrastare l'uso indiscriminato dell'automobile per raggiungere i luoghi di studio e di lavoro da parte degli studenti e del personale afferente all'Ateneo. Ciò con particolare riferimento al Campus delle Scienze e Tecnologie. A tal proposito, in sinergia con l'Amministrazione Comunale saranno studiate politiche di incentivazione dell'uso dei mezzi pubblici, sia per il pendolarismo quotidiano, sia per gli spostamenti in città. Saranno installate anche postazioni aggiuntive di biciclette per favorire ancor di più il ricorso a questo mezzo di locomozione.

Inoltre, l'Ateneo realizzerà un progetto di revisione e rinnovo del proprio parco automezzi, allo scopo di ridurre il numero dei veicoli e diminuire il loro impatto ambientale mediante adozione di soluzioni propulsive meno inquinanti. Saranno infine adottate politiche di manutenzione straordinaria degli edifici e delle reti idriche ed elettriche, per l'incremento dell'efficienza energetica e della resistenza a sollecitazioni sismiche, e il contenimento dei consumi.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatore
<p><b>TM3.1</b> Creare il Polo Universitario Penitenziario</p>	<p><b>TM3.1.1</b> Supporto alla formulazione di una proposta per la razionalizzazione ed implementazione delle attività didattiche organizzate presso il carcere cittadino, allo scopo di offrire ai detenuti un piano di offerta formativa sufficientemente ampia e sostenibile nel tempo</p>	
<p><b>TM3.2</b> Contribuire all'integrazione dei migranti</p>	<p><b>TM3.2.1</b> 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</p>	
<p><b>TM3.3</b> Massimizzare la diffusione delle corrette pratiche alimentari di studenti e personale strutturato</p>	<p><b>TM3.3.1</b> 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  <b>TM3.3.2</b> 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</p>	
<p><b>TM3.4</b> Incentivare la diffusione della cultura musicale in Ateneo</p>	<p><b>TM3.4.1</b> Organizzazione, all'interno delle strutture universitarie, di momenti di intrattenimento musicale da parte del coro ed orchestra di Ateneo e che coinvolgano anche gli studenti del conservatorio Arrigo Boito  <b>TM3.4.2</b> Ottimizzazione della diffusione presso tutto il personale strutturato e gli studenti dell'Ateneo, dei programmi musicali e corali offerti dagli enti e associazioni culturali del territorio</p>	
<p><b>TM3.5</b> Adozione di politiche comportamentali consone con la sostenibilità ambientale</p>	<p><b>TM3.5.1</b> Collaborazione con le strutture comunali per la messa a punto di soluzioni incentivanti gli spostamenti del personale strutturato e studenti dell'Ateneo mediante trasporto pubblico, a discapito dell'impiego sistematico delle automobili  <b>TM3.5.2</b> Formulazione di una proposta per la riorganizzazione del parco automezzi dell'Ateneo allo scopo di razionalizzarne il numero e rinnovare la tipologia dei veicoli, privilegiando soluzioni a basso impatto ambientale  <b>TM3.5.3</b> Realizzazione del progetto per l'installazione di postazioni di bike sharing nei principali poli universitari, con biciclette in parte tradizionali e in parte a pedalata assistita, allo scopo di minimizzare l'uso delle auto negli spostamenti tra le sedi dell'Ateneo  <b>TM3.5.4</b> Formulazione di un piano di manutenzione straordinaria degli edifici e delle reti di distribuzione energetica e idrica, mirate al contenimento dei consumi</p>	<p><i>Per il monitoraggio di questo obiettivo strategico si implementerà un sistema di valutazione dell'efficacia delle iniziative e della soddisfazione degli utenti coinvolti</i></p>
<p><b>TM3.6</b> Rilancio dell'iniziativa <i>World Food Research and Innovation Forum</i></p>	<p><b>TM3.6.1</b> Formulazione di una proposta per la rivisitazione della struttura organizzativa del forum, che avrà coordinamento a Parma in sinergia con gli altri Atenei e la struttura di governo della regione Emilia-Romagna, i ministeri e le associazioni territoriali e nazionali rilevanti, allo scopo di rilanciarne la funzione di strumento di riflessione strategica mondiale sulle politiche del prossimo futuro nei temi dell'alimentazione e qualità della vita, nell'accezione più ampia dei termini</p>	

## OBIETTIVO STRATEGICO TM4

### INTERAZIONE CON IL TESSUTO PRODUTTIVO TERRITORIALE

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.

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.

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

La terza tipologia di intervento prevista sarà dedicata al significativo miglioramento delle potenzialità di supporto allo sviluppo industriale, consolidando in primo luogo la presenza sinergica nell'edificio del Tecnopolo di Welcome Office UNIPR e Ufficio ASTER-area S3 - Parma, con l'obiettivo di trasmettere al tessuto aziendale territoriale la consapevolezza di poter usufruire delle opportunità offerte da un luogo dedicato all'interazione con i ricercatori universitari. A tal fine, sarà anche istituito un tavolo di coordinamento tra i Centri di Ricerca Industriale accreditati alla Rete Alta Tecnologia dell'Emilia-Romagna, ASTER e le rappresentanze delle realtà produttive sul territorio (UPI, Confartigianato Parma).

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatore	Tempistica		
			2019	2020	2021
TM4.1 Incentivazione delle attività dei Centri di Ricerca Industriale	<p>TM4.1.1 Completamento infrastrutturale delle dotazioni tecniche del Tecnopolo</p> <p>TM4.1.2 Creazione di laboratori temporanei per progetti di ricerca industriale condivisi con personale aziendale</p> <p>TM4.1.3 Analisi delle attività dei Centri di Ricerca Industriale, razionalizzazione degli ambiti operativi e delle afferenze</p> <p>TM4.1.4 Incentivazione dell'accREDITAMENTO dei laboratori di ricerca industriale alla Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna e partecipazione alle associazioni Clust-ER regionali e ai cluster nazionali</p> <p>TM4.1.5 Massimizzazione delle sinergie tra il Welcome Office del Tecnopolo e l'ufficio ASTER-area S3 di Parma, per la creazione di un luogo fisico privilegiato di contatto tra l'Ateneo e le aziende del territorio, con particolare attenzione alle imprese <i>spin-off</i> e <i>start up</i> innovative</p>	Percentuale del numero di contratti di ricerca finanziati da aziende	Incremento del 5% rispetto alla media del triennio 2016-18	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente	Incremento del 5% rispetto all'anno precedente
TM4.2 Nuova politica brevettuale	TM4.2.1 Ottimizzazione delle procedure amministrative per consentire al personale la possibilità di depositare brevetti in tempi rapidi				
TM4.3 Supporto a <i>spin-off</i> e <i>start up</i> innovative dell'Ateneo	TM4.3.1 Stesura di uno studio di fattibilità per la creazione di una struttura di supporto all'incubazione di imprese <i>spin-off</i> e <i>start up</i> innovative di Ateneo che includa il networking con acceleratori di impresa nazionali ed internazionali capaci di valorizzarne le potenzialità				
TM4.4 Massimizzazione delle opportunità di impiego	TM4.4.1 Riorganizzazione e potenziamento della U.O. Placement e Rapporti con le Imprese, che agirà in stretta connessione con la U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico, con il Welcome Office-ASTER Area S3 di Parma e con la struttura di supporto all'incubazione di <i>spin-off</i> e <i>start up</i> innovative, in modo da sfruttare appieno le potenzialità di offerte d'impiego per i neolaureati e dottori di ricerca dell'Ateneo				

Per agevolare la crescita e il consolidamento delle aziende *spin-off* e *start up* innovative generate dalle attività universitarie, sarà inoltre creata una struttura di supporto dedicata alla facilitazione dei contatti con realtà finanziarie nazionali ed internazionali specificamente dedicate alla speculazione economica sull'innovazione tecnologica.

Inoltre, la presenza nel Tecnopolo di Parma di un punto di contatto tra Ateneo e imprese fornisce il contesto ottimale per favorire l'impiego degli studenti neolaureati e dei nuovi dottori di ricerca. Per sfruttare al meglio tale congiuntura favorevole verranno attivate strette sinergie con la UO Placement e Rapporti con le Imprese.

## 6.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE - INCONTRO AL MONDO

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

Peraltro, l'indiscutibile successo dell'europizzazione 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

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 tre obiettivi strategici.

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

### OBIETTIVO STRATEGICO INT1

#### MIGLIORAMENTO DELL'ATTRATTIVITÀ INTERNAZIONALE DELL'ATENEO

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

In secondo luogo, si darà impulso all'organizzazione di eventi, quali congressi, seminari e *summer school*, che vedano il coinvolgimento di docenti Unipr e di partner internazionali di elevato profilo scientifico, allo scopo di sviluppare e

divulgare la ricerca sul territorio, anche in occasione della nomina di Parma Capitale Italiana della Cultura 2020.

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

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

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
INT1.1 Progettazione di percorsi didattici e di ricerca internazionali	<p>INT. 1.1.1 Creazione di percorsi di Doppia Titolazione con Atenei stranieri</p> <p>INT. 1.1.2 Attivazione di Dottorati di Ricerca internazionali</p> <p>INT. 1.1.3 Organizzazione di eventi, congressi, seminari, <i>summer school</i> che abbiano come promotori Docenti e/o Dipartimenti di Unipr, al fine di divulgare e sviluppare la ricerca e generare attrattività internazionale sul territorio, anche in occasione di Parma Capitale Italiana della Cultura 2020</p> <p>INT. 1.1.4 Attivazione di pacchetti di lezioni in Paesi esteri, tenuti da Docenti Unipr, allo scopo di pubblicizzare l'Ateneo e di attrarre studenti stranieri</p> <p>INT. 1.1.5 Programmazione e svolgimento di visite istituzionali presso partner internazionali, anche al fine di stipulare accordi strategici</p>	<p>Percentuale di corsi di dottorato internazionali ai fini del PNR 15/20 sul totale dei corsi di dottorato erogati</p>	89	99	100
	<p>INT. 1.2.1 Analisi e valutazione dei singoli processi, caratterizzanti le attività di internazionalizzazione della didattica</p> <p>INT. 1.2.2 Snellimento delle procedure riguardanti le attività di internazionalizzazione della didattica, al fine di adeguare le medesime ai più elevati standard qualitativi internazionali</p>	<p>Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L, LMCU, LM) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero</p>	3,70%	3,80%	4%
INT1.2 Implementazione delle misure di qualità a sostegno dell'attrattività internazionale dei Corsi di Studio					

## OBIETTIVO STRATEGICO INT2

### INCREMENTO DELLA MOBILITÀ INTERNAZIONALE DI STUDENTI, DOCENTI E PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

Pare opportuno introdurre alcune misure, atte a incrementare la mobilità internazionale degli studenti, dei docenti e del personale tecnico-amministrativo Unipr.

La principale riguarda l'istituzione di un Fondo Internazionalizzazione che, mediante la creazione di Borse di Studio, dedicate a studenti italiani e stranieri meritevoli e poco abbienti, consenta di promuovere ulteriormente, anche in sinergia con il CUCI, la mobilità studentesca tanto *incoming*, quanto *outgoing*.

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

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

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

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
<p><b>INT2.1</b> Creazione di un Fondo Internazionalizzazione interno all'Ateneo, allo scopo di promuovere ulteriormente la mobilità studentesca</p>	<p><b>INT2.1.1</b> Creazione di Borse di Studio Overworld, finanziate da aziende ed enti del territorio, per studenti italiani meritevoli  <b>INT2.1.2</b> Creazione di Borse di Studio, finanziate da aziende ed enti del territorio, per studenti stranieri meritevoli e in condizione disagiate</p>				
<p><b>INT2.2</b> 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><b>INT2.2.1</b> Creazione di percorsi formativi anche <i>on-line</i> 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  <b>INT2.2.2</b> Creazione di percorsi formativi in lingua italiana, anche <i>on-line</i>, 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  <b>INT2.2.3</b> Potenziamento delle 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  <b>INT2.2.4</b> Creazione di percorsi formativi in lingua inglese, in collaborazione con le strutture deputate, il polo linguistico e il Centro E-learning, a vantaggio del personale tecnico-amministrativo, impegnato in attività di accoglienza e gestione delle carriere internazionali degli studenti</p>	<p>Percentuale di laureati (L, LM, LM CU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero</p>	8,50%	8,70%	9,00%
<p><b>INT2.3</b> Migliorare le condizioni di accoglienza degli studenti e dei docenti stranieri</p>	<p><b>INT2.3.1</b> Promozione di Progetti di Cooperazione internazionale, in collaborazione con il Centro Universitario per la Cooperazione Internazionale (CUCI), volti a migliorare le condizioni di accoglienza degli studenti stranieri  <b>INT2.3.2</b> Creazione di Convenzioni con Enti del territorio, allo scopo di aumentare la disponibilità di posti letto dedicati a studenti e docenti stranieri  <b>INT2.3.3</b> Promozione dell'integrazione degli studenti stranieri, attraverso il lavoro sinergico degli Uffici deputati, anche in collaborazione con il Comune di Parma e col supporto di mediatori culturali (visti, sports, eventi culturali, ecc.)</p>	<p>Percentuale di personale docente e tecnico amministrativo che conclude la frequenza al corso di inglese organizzato dall'Ateneo</p>	10%	12%	15%

Analogamente, anche per il personale tecnico-amministrativo, sono stati predisposti corsi di lingua inglese, per coloro che lavorano con gli studenti stranieri.

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

# 7.

## AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI

Oltre ai 4 ambiti strategici identificati, l'Ateneo ha identificato 7 aree di intervento che investono trasversalmente tali ambiti strategici. Per queste 7 aree sono stati definiti degli obiettivi strategici dal cui conseguimento trarrà beneficio l'intera Università in termini di competitività e di efficienza.

### 7.1 ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

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

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

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

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 ritenuto idoneo per le attività di verifica periodica, costruito e testato durante il 2018, è il Cruscotto Direzionale che risulta già fruibile per la valutazione periodica della performance in termini di didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione.

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

#### OBIETTIVO STRATEGICO AQ1

##### CONSOLIDAMENTO DEI PROCESSI DI AQ NELLA DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Per l'analisi e la valutazione delle fonti documentali che evidenziano come i diversi attori coinvolti nei processi di AQ implementano il sistema, il PQA dell'Ateneo di Parma ha messo a punto già nel 2017 delle griglie di valutazione a semistrutturazione. Nello specifico le griglie di valutazione sono state costruite a partire dai punti di attenzione esplicitati nel quadro sinottico AVA ANVUR (versione del 10 agosto 2017).

Per ogni punto di attenzione esplicitato nel quadro sinottico, il PQA evidenzia la fonte documentale di riferimento (es: RCC, scheda SUA, relazione della CPDS) e dopo una lettura critica del documento fornisce una valutazione su sistema decimale 0-10. A fianco dell'assegnazione di ogni punteggio, il PQA riporta inoltre, in apposito campo aperto della griglia semistrutturata, riflessioni qualitative che possano permettere di comprendere meglio il punteggio assegnato e i riferimenti esatti della fonte documentale che hanno determinato tale assegnazione del punteggio (es: quadro B1 scheda SUA). Il PQA intende inoltre continuare a incontrare, con regolarità, i principali attori coinvolti nella stesura delle fonti documentali e con essi rivedere, in particolare, i campi valutativi che hanno determinato esiti inferiori a 7/10.



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

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

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

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

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

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
AQ1.1 Consolidare i processi di progettazione, gestione e miglioramento delle attività dei CdS e delle attività legate agli ambiti strategici di Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione)	AQ1.1.1 Supporto ai corsi di studio in fase di progettazione e revisione dell'offerta formativa sia a livello ordinamentale che regolamentare	Numero di CdS valutati mediante apposita griglia basata su analisi documentale (SMA, RRC, SUA-CdS)	1/3 dei CdS di Ateneo	1/3 dei CdS di Ateneo	1/3 dei CdS di Ateneo
	AQ1.1.2 Consolidamento e rivisitazione del documento "Politiche di Ateneo e programmazione"	Numero di CPDS valutate mediante apposita griglia basata su analisi documentale (relazione CPDS)	9	9	9
	AQ1.1.3 Ottimizzazione del processo di monitoraggio degli indicatori strategici	Numero di POD valutati mediante apposita griglia basata su analisi documentale (relazione annuale)	9	9	9
	AQ1.1.4 Ottimizzazione del processo di monitoraggio delle risorse economiche assegnate agli obiettivi strategici	Valutazione sull'implementazione del sistema di Gestione AQ della Didattica e Internazionalizzazione tramite apposita griglia	1	1	1
	AQ1.1.5 Potenziamento della rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	Valutazione sull'implementazione del sistema di Gestione AQ Ricerca e Terza Missione tramite apposita griglia	1	1	1
	AQ1.1.6 Ottimizzazione dei processi volti al miglioramento delle prestazioni dell'Ateneo nell'ambito della produzione scientifica				
	AQ1.1.7 Ottimizzazione delle procedure e standardizzazione delle attività di rilevamento e registrazione dei CFU ottenuti all'estero dagli studenti in mobilità				

## 7.2 EFFICIENZA ED EFFICACIA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

La realizzazione degli obiettivi strategici già esposti 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.

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 AMM1

#### 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.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
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	Numero di processi esaminati	4	2	2
	AMM1.1.2 Revisione di processi, procedimenti e procedure	Risultati complessivi dell'indagine di gradimento dei servizi	20% di risposte pienamente positive	25% di risposte pienamente positive	25% di risposte pienamente positive
	AMM1.1.3 Analisi, valutazione e revisione regolamentare in un'ottica di snellimento al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi				

## OBIETTIVO STRATEGICO AMM2

### MONITORAGGIO DEI RISULTATI DELLE AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI

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

Anche per il monitoraggio degli obiettivi delle aree di intervento strategiche trasversali ci si avvarrà del cruscotto direzionale.

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.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori
AMM.2.1 Incremento delle azioni di monitoraggio	AMM2.1.1 Produzione di reportistica periodica sugli indicatori di area di intervento trasversale  AMM2.1.2 Produzione di reportistica periodica delle risorse economiche assegnate agli obiettivi di area di intervento strategica trasversale  AMM2.1.3 Potenziamento della rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna relativamente ai servizi erogati	<i>Per tale obiettivo strategico non sono esplicitati indicatori, in quanto l'obiettivo è realizzato e misurato attraverso il monitoraggio degli indicatori relativi agli obiettivi operativi, che saranno declinati nel Piano integrato 2019-2021</i>

### 7.3 PERSONALE

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

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

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

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

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

### OBIETTIVO STRATEGICO AMM3

#### 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.

Nel prossimo triennio sarà prioritario identificare i profili professionali presenti nel nostro Ateneo, potenziando il sistema di mappatura delle competenze già sperimentato, e valorizzarli accompagnandoli con percorsi formativi mirati che forniscano loro gli strumenti per il conseguimento delle azioni strategiche di Ateneo e per una crescita nel ruolo professionale. Contestualmente, come indicato nelle recenti riforme del pubblico impiego, la programmazione dei fabbisogni del personale è sempre più basata non tanto sulla identificazione del fabbisogno quantitativo, bensì su un'analisi qualitativa dei profili professionali necessari.

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

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
AMM3.1 Valorizzazione delle competenze e dei profili professionali	<p>AMM3.1.1 Potenziamento del sistema di mappatura delle competenze finalizzato alla definizione dei profili professionali presenti in Ateneo e loro valorizzazione</p> <p>AMM3.1.2 Identificazione dei profili professionali mancanti nelle strutture e dei profili professionali emergenti per il miglioramento dei servizi, della competitività, nonché per una coerente programmazione dei fabbisogni di personale</p> <p>AMM3.1.3 Percorsi formativi coerenti con le linee strategiche di Ateneo e con le politiche di sviluppo dei profili professionali</p>	Risultati dell'indagine di benessere organizzativo	Consolidamento risultato anno precedente	Aumento del 5% rispetto all'anno precedente	Consolidamento risultato anno precedente
AMM3.2 Benessere delle risorse umane	<p>AMM3.2.1 Potenziamento delle politiche di welfare e di conciliazione famiglia-lavoro</p> <p>AMM3.2.2 Potenziamento delle relazioni con Comitato Unico di Garanzia, Consiglio Personale Tecnico Amministrativo, Organizzazioni Sindacali. Miglioramento della comunicazione interna al personale al fine di una maggiore partecipazione alle politiche perseguite</p> <p>AMM3.2.3 Valorizzazione dei risultati di <i>customer satisfaction</i> per il miglioramento dei servizi</p>				

#### OBIETTIVO STRATEGICO AMM4

##### PERFORMANCE E ORGANIZZAZIONE INTERNA

Nell'assetto organizzativo introdotto nel 2017, risulta ora necessario potenziare il coordinamento tra strutture, lo scambio di competenze professionali tra uffici, al fine di 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.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
AMM4.1 Incentivazione della performance individuale e organizzativa e valorizzazione dell'attività di gruppo e della collaborazione tra uffici	<p>AMM4.1.1 Nell'ambito del ciclo di gestione e dei sistemi delle performance, individuare iniziative volte a:</p> <p>AMM4.1.a <i>Implementare la cultura della valutazione, del merito e della premialità onde favorire un sistema con obiettivi maggiormente sfidanti;</i></p> <p>AMM4.1.b <i>Prevedere la possibilità di obiettivi individuali, direttamente collegati alle esigenze delle procedure delle strutture di diretta afferenza, anche se non direttamente collegati dagli obiettivi strategici di Ateneo</i></p>	Risultati dell'indagine di benessere organizzativo	Consolidamento risultato anno precedente	Aumento del 5% rispetto all'anno precedente	Consolidamento risultato anno precedente
	<p>AMM4.1.2 Introduzione di un sistema che preveda una strutturata performance organizzativa collegata agli indicatori strategici, il riconoscimento di performance individuali e organizzative di eccellenza secondo criteri predefiniti, nonché l'individuazione di idonei strumenti per agevolare una valutazione più mirata e, auspicabilmente, maggiormente differenziata</p>				
AMM4.2 Flessibilità e coordinamento tra strutture	<p>AMM4.2.1 Incentivazione, per obiettivi definiti, di forme di rotazione temporanea del personale negli uffici e di esperienze presso altre amministrazioni, al fine di favorire la crescita professionale, nonché l'efficienza e la flessibilità</p>				

## 7.4 STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

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

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

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

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

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

#### OBIETTIVO STRATEGICO 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

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

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
AMM5.1 Evoluzione dell'Ufficio Stampa, da tradizionale a digitale e social	AMM5.1.1 Sviluppo di strategie e strumenti on line di relazione con i media che favoriscano la transizione dell'Ufficio stampa verso i media digitali e social AMM5.1.2 Predisposizione di una Newsletter istituzionale quindicinale <i>on line</i> inviata per email al personale dell'Ateneo, finalizzata a divulgare notizie, eventi e informazioni varie su quanto accade in Unipr				
AMM5.2 Potenziamento dell'URP Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, punto di informazione, ascolto e accoglienza istituzionale	AMM5.2.1 Potenziamento degli strumenti utilizzati dall'URP nei rapporti con gli utenti, con particolare riferimento al contatto e dialogo via social media AMM5.2.2 Attivazione di un servizio, in uno spazio dedicato all'URP, che si configuri di forte rilevanza e attrattività, visibilità e di facile accesso, nel quale realizzare un primo livello di informazione/front office, di distribuzione di materiale informativo e di accoglienza per ogni genere di utente, nonché punto espositivo e di vendita del <i>merchandising</i> istituzionale	Risultati complessivi dell'indagine di gradimento servizi di comunicazione	55% di risposte positive	58% di risposte positive	62% di risposte positive
AMM5.3 Evoluzione della comunicazione digitale di Ateneo: potenziamento del sito web di Ateneo e degli strumenti video/multimediali	MM5.3.1 Potenziamento del sito web istituzionale con particolare riferimento alla predisposizione e implementazione, da menu principale, della sezione "Terza Missione/Public Engagement" e relativi informazioni/dati/news AMM5.3.2 Potenziamento della comunicazione video su web (strumenti di infografica, video tutorial, ecc.) per una migliore fruibilità dei contenuti e condivisione da parte degli utenti				



Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
AMM5.4 Potenziamento della <i>social media communication</i> per l'ascolto e il dialogo con gli <i>stakeholder</i>	AMM5.4.1 Predisposizione e attuazione di una Policy/Piani di comunicazione per un utilizzo diffuso e corretto dei social media e dei profili istituzionali da parte dei diversi attori interni dell'Ateneo e per ottimizzare l' <i>engagement rate</i>				
AMM5.5 La <i>Comunicazione diffusa</i> : formazione sulla comunicazione per personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo, front officer e dottorandi di ricerca	AMM5.5.1 Predisposizione e realizzazione di strumenti di formazione sulla comunicazione: corsi frontali, tutorial, video e "pillole" <i>on line</i> , per trasmettere i principi e le corrette modalità di comunicazione (non verbali, verbali, scritte, digitali, ecc.) da attuare a seconda delle situazioni e verso i diversi <i>stakeholder</i> /interlocutori: futuri studenti, studenti iscritti, utenti interni ed esterni, media, pubblico generico, referenti economici, istituzioni, ecc.	Risultati complessivi dell'indagine di gradimento servizi di comunicazione	55% di risposte positive	58% di risposte positive	62% di risposte positive
AMM5.6 Potenziamento del dialogo e di 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 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"				



## 7.5 SPAZI E INFRASTRUTTURE

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

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

### OBIETTIVO STRATEGICO AMM6

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

L'Ateneo per il prossimo triennio intende proseguire con le attività di conservazione e mantenimento del patrimonio edilizio esistente da realizzarsi attraverso una programmazione e pianificazione di interventi di manutenzione degli edifici e delle strutture. L'attenzione alla manutenzione degli spazi e delle infrastrutture sarà indirizzata all'ascolto degli *stakeholder*, delle loro esigenze e suggerimenti. A tal fine sarà preso particolarmente in considerazione quanto emerso da:

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

Le indagini effettuate sono di estrema rilevanza al fine di favorire un sistematico miglioramento in merito alle dotazioni di materiali e ausili didattici, laboratori, aule, attrezzature, in relazione al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento al livello desiderato. Essenziale sarà inoltre effettuare una ricognizione puntuale degli spazi al fine di consentire una ottimizzazione del loro utilizzo per le attività didattiche.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatori	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
<p><b>AMM6.1</b>            Ricognizione e valorizzazione del patrimonio edilizio coerentemente con il Programma di Manutenzione di Ateneo e ottimizzazione della fruizione degli spazi per la didattica</p>	<p>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</p>	<p>Risultati complessivi dell'indagine di gradimento su spazi e infrastrutture</p>	<p>60% di risposte positive</p>	<p>65% di risposte positive</p>	<p>65% di risposte positive</p>
<p><b>AMM6.2</b>            Consolidare le indagini di customer svolte, pianificandone di ulteriori in linea con gli interventi da effettuarsi ed effettuati, al fine di monitorare il gradimento degli studenti su spazi e infrastrutture e relazionare puntualmente agli Organi di Governo</p>	<p>AMM6.2.1 Valutazione ed esame di quanto emerso dalle indagini di customer satisfaction al fine della stesura del Programma delle Manutenzioni            AMM6.2.2 Prosecuzione della rilevazione della customer satisfaction per i medesimi aspetti al fine di rendere evidente l'efficacia degli interventi realizzati</p>				

## 7.6 SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI

L'importanza della leva digitale nell'Università è evidenziata nella proposta CRUI per un Piano Nazionale Università Digitale: ancor prima di essere fattore abilitante per l'innovazione, la leva digitale è condizione necessaria per colmare il "gap formativo che vede l'Italia segnare un ritardo inaccettabile nel panorama europeo".

A tal fine, l'Ateneo ha definito i propri obiettivi strategici IT anche in coerenza con le azioni strategiche contenute nella proposta di Piano precitato.

L'Ateneo può quindi assolvere alla propria *mission* istituzionale con maggior efficacia ed efficienza, governando la complessità della sfida digitale nella misura in cui è capace di fare dei sistemi 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 ed i cui principi guida sono espressi nel documento di Politica per la qualità dei servizi digitali, in corso di approvazione.

Le esigenze di sviluppo digitale dell'Ateneo sono indirizzate dalla realizzazione di un'architettura IT 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 è funzionale alla realizzazione degli obiettivi di digitalizzazione se interpretata anche in senso di sviluppo di competenze digitali, sia rispetto alle competenze di base che alle competenze specialistiche per la trasformazione digitale (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*. 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*.



## OBIETTIVO STRATEGICO AMM7

### INTEGRARE LE TECNOLOGIE DIGITALI NEI PROCESSI DI ATENEO

Digitalizzazione e dematerializzazione sono due fattori necessari per rendere efficaci la semplificazione delle procedure e l'innovazione dei processi amministrativi.

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.

Per risolvere la residuale frammentazione esistente nei sistemi di Ateneo, dove coesistono ancora 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.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatore	Tempistica		
			2019	2020	2021
AMM7.1 Sviluppare l'infrastruttura	AMM7.1.1 Completare il consolidamento <i>server</i> AMM7.1.2 Completare la virtualizzazione dei <i>desktop</i> AMM7.1.3 Potenziare l'infrastruttura di rete	Grado di integrazione delle tecnologie digitali nei processi di Ateneo  (rif. azione AMM1.1)	50%	75%	100%
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 <i>data governance</i>	AMM7.4.1 Definire la strategia di <i>data governance</i> AMM7.4.2 Classificazione dei dati in Ateneo in base alla loro tipologia				

#### OBIETTIVO STRATEGICO AMM8

##### MIGLIORARE L'ESPERIENZA UTENTE DI SERVIZI DIGITALI

La percezione di qualità dei servizi digitali, che si costruisce già nelle fasi di realizzazione di un progetto digitale, 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 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 AMM9

##### SICUREZZA DI INFORMAZIONI, INFRASTRUTTURA E APPLICAZIONI

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: 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.

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatore	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
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"	Risultati complessivi dell'indagine di gradimento servizi informatici	60% di risposte positive	63% di risposte positive	65% di risposte positive
AMM8.2 Realizzare servizi innovativi	AMM8.2.1 Potenziare i servizi a supporto della didattica innovativa (rif. obiettivo D4) AMM8.2.2 Potenziare i servizi di supporto alla ricerca e al calcolo scientifico (rif. obiettivo R2.2)				
AMM8.3 Realizzare ambienti virtuali di lavoro e di collaborazione	AMM8.3.1 Realizzare la rete <i>intranet</i> di Ateneo AMM8.3.2 Realizzare la piattaforma di gestione documentale				

Azioni strategiche	Obiettivi operativi	Indicatore	Target per il triennio		
			2019	2020	2021
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" (DLgs 101/2018)	Percentuale di macchine gestite da un punto di vista della rispondenza alle misure minime AGID	40%	60%	80%
AMM9.2 Implementare un modello di <i>data protection</i>	AMM9.2.1 Implementare i principi di "privacy by design" e "privacy by default"				

## 7.7 TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

### OBIETTIVO STRATEGICO RPTC1

#### 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.

Le misure di anticorruzione poste dal Piano nazionale anticorruzione, edal Piano Anticorruzione e Trasparenza di Ateneo 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 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.

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". 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.

Specifiche azioni sono già state individuate nell'Aggiornamento del Piano Anticorruzione di Ateneo per l'anno 2018, al fine anche di dare attuazione alle indicazioni formulate da ANAC per il Settore Università.

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

Azioni strategiche	Obiettivi operativi
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 on line 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

# 8.

## SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

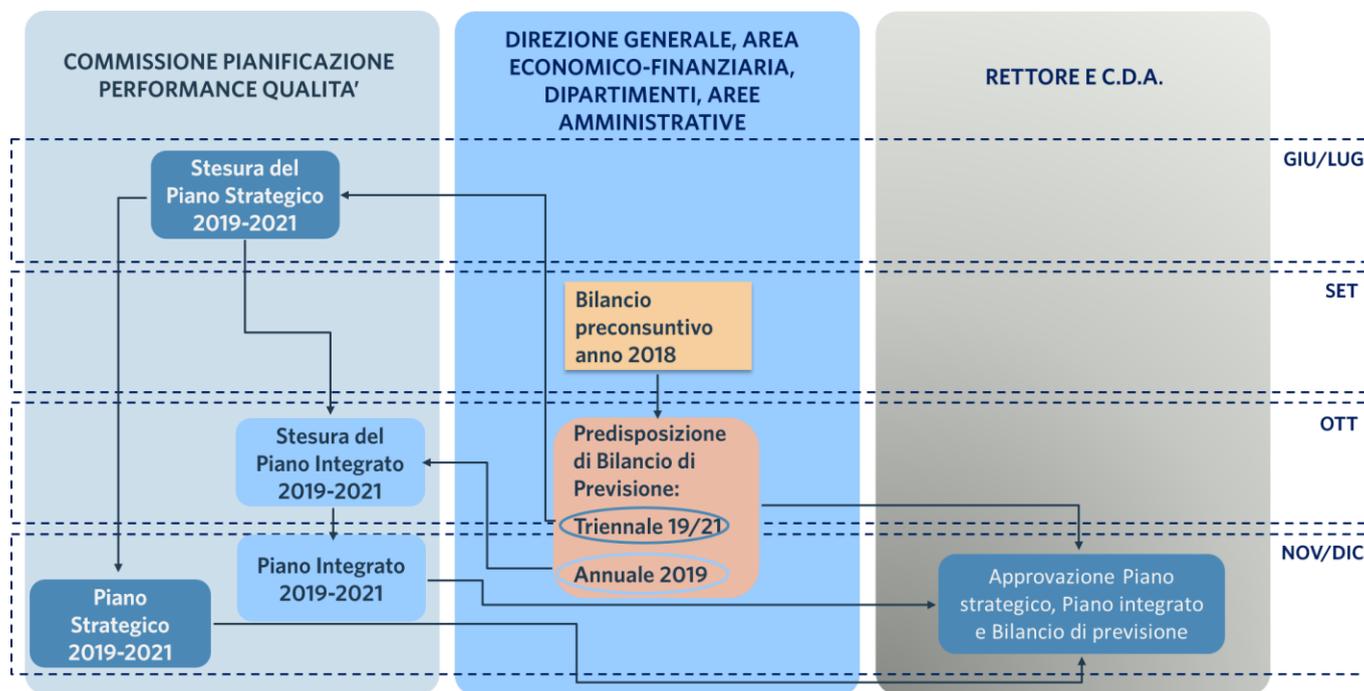
In un contesto di continuo efficientamento dell'azione amministrativa e di accrescimento continuo della reputazione dell'Ateneo come risultato di raggiungimento degli obiettivi strategici che si prefigge di ottenere, la programmazione economica di Ateneo deve rispecchiare e consentire il raggiungimento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

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

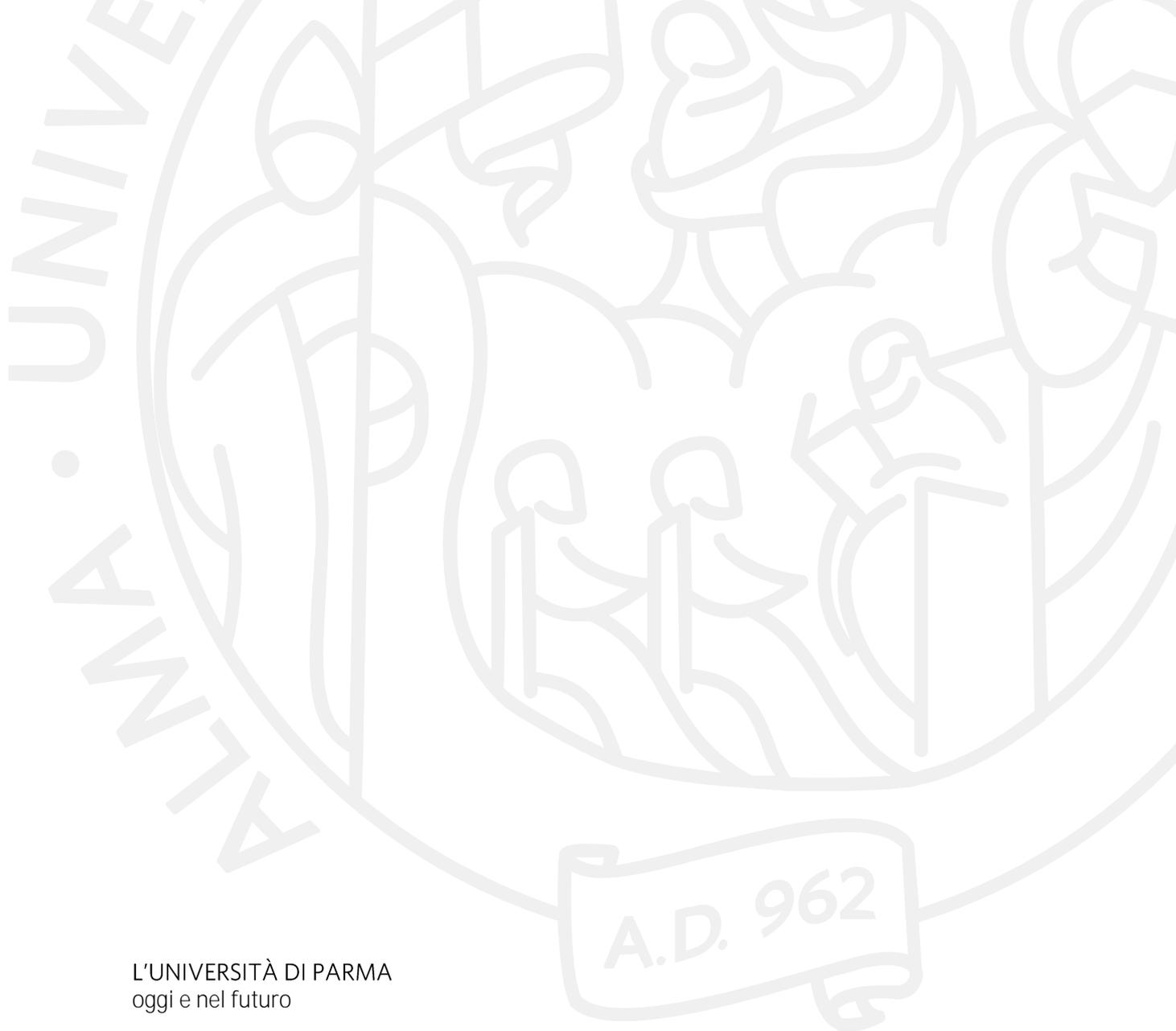
Il processo che porterà alla definizione del budget per gli obiettivi strategici e conseguentemente per i singoli obiettivi operativi è schematicamente rappresentato nella tabella a fianco.

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.

*Sostenibilità economica del Piano Strategico*







L'UNIVERSITÀ DI PARMA  
oggi e nel futuro

Il piano strategico 2019-2021

Parma, marzo 2019

Editing, progetto grafico e realizzazione a cura della U.O. Comunicazione Istituzionale di Ateneo



# UNIVERSITÀ DI PARMA

Via Università, 12 - 43121 PARMA

U.O. Comunicazione Istituzionale  
[comunicazione@unipr.it](mailto:comunicazione@unipr.it)  
T +39 0521 904006

[www.unipr.it](http://www.unipr.it)



# UNIVERSITÀ DI PARMA

Via Università, 12 - 43121 PARMA

U.O. Comunicazione Istituzionale  
[comunicazione@unipr.it](mailto:comunicazione@unipr.it)  
T +39 0521 904006

[www.unipr.it](http://www.unipr.it)