



# UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

UNIMORE  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA  
RETTORATO



## Piano Triennale 2023-2025

Università degli studi di Modena e Reggio Emilia



# PIANO TRIENNALE 2023-2025

## INDICE

<b><i>PREMESSE</i></b> .....	<b>5</b>
<b><i>INTRODUZIONE</i></b> .....	<b>9</b>
<b><i>AMBITI, FINALITÀ E OBIETTIVI STRATEGICI</i></b> .....	<b>13</b>
<b>1. LA FORMAZIONE</b> .....	<b>15</b>
• RENDERE L'OFFERTA FORMATIVA PIÙ ATTRATTIVA, INCLUSIVA E COMPETITIVA IN CONTESTI NAZIONALI E INTERNAZIONALI .....	16
• MIGLIORARE LA SOSTENIBILITÀ DELL'OFFERTA DIDATTICA DAL PUNTO DI VISTA DELLE INFRASTRUTTURE E DELLA STABILITÀ E QUALIFICAZIONE DELLA DOCENZA .....	17
• SUPPORTARE GLI STUDENTI NELLA SCELTA DEL PERCORSO OTTIMALE COERENTE CON LE PROPRIE CAPACITÀ E ATTITUDINI CON NUOVE FORME DI ORIENTAMENTO IN INGRESSO .....	19
• FAVORIRE L'EFFICACE FRUIZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA DA PARTE DI TUTTI GLI STUDENTI PER MIGLIORARNE I RISULTATI .....	20
• RIORGANIZZARE E POTENZIARE L'OFFERTA FORMATIVA POST-LAUREA OTTIMIZZANDONE LA PIANIFICAZIONE E LA GESTIONE .....	22
<b>2. LA RICERCA</b> .....	<b>25</b>
• RAFFORZARE AREE STRATEGICHE DI RICERCA.....	26
• INCENTIVARE E SUPPORTARE IN ATENEO LA RICERCA DI BASE .....	27
• VALORIZZARE I DOTTORATI DI RICERCA E FAVORIRE LA QUALIFICAZIONE DEI DOTTORANDI .....	28
• MIGLIORARE L'ATTRATTIVITÀ DI UNIMORE PER RICERCATORI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE SCIENTIFICA.....	29
<b>3. LA TERZA MISSIONE</b> .....	<b>33</b>
• PROMUOVERE IN UN'OTTICA DI SISTEMA LE COMPETENZE DELL'ATENEO PER MIGLIORARE LE INTERAZIONI CON IL TERRITORIO.....	34
• APRIRE A TUTTI IL PATRIMONIO CULTURALE DELL'ATENEO ANCHE CON IL SUPPORTO DI TECNOLOGIE INNOVATIVE E IN COLLABORAZIONE CON ALTRE ISTITUZIONI CITTADINE.....	35
• FAVORIRE LA FORMAZIONE CONTINUA E RICORRENTE COME NUOVA PRIORITÀ .....	37
<b>4. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> .....	<b>39</b>
• FAVORIRE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA NEI CORSI DI STUDIO E DEI CORSI DI DOTTORATO .....	40
• SVILUPPARE IL RUOLO DI UNIMORE NELL'AMBITO DEL EUROPEAN UNIVERSITY NETWORK (EUN) UNIGREEN .....	42

<b>5. L'ORGANIZZAZIONE .....</b>	<b>43</b>
• MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE A SUPPORTO DEL CAMBIAMENTO .....	44
• PROMUOVERE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DEI PROCESSI .....	46
• MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA DI UNIMORE .....	48
• POTENZIARE LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE RIVOLTE AL PERSONALE .....	49
<b>6. L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....</b>	<b>51</b>
• AUMENTARE LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA QUALITÀ PRESSO IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO (PTA) .....	52
• RAFFORZARE L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ (AQ) IN UNIMORE E RIDURRE IL PESO DELLE ATTIVITÀ DI AQ PER I DOCENTI .....	52
• RAFFORZARE IL SISTEMA DI AQ DEI DIPARTIMENTI E DEI CORSI DI DOTTORATO .....	53
<b>7. LA SOSTENIBILITÀ.....</b>	<b>57</b>
• IMPLEMENTARE LE POLITICHE DI SVILUPPO SOSTENIBILE.....	57
• MIGLIORARE L'EDUCAZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ CON AZIONI CHE INTEGRINO FORMAZIONE, RICERCA E TERZA MISSIONE .....	59
<b>8. L'EDILIZIA .....</b>	<b>63</b>
• INCREMENTARE E RIQUALIFICARE GLI SPAZI DEDICATI A DIDATTICA E RICERCA, ANCHE CON NUOVI INTERVENTI EDILIZI .....	64
• INCREMENTARE IL NUMERO DI ALLOGGI A DISPOSIZIONE DEGLI STUDENTI E DEI RICERCATORI.....	66
• AGGIORNARE IL PIANO ENERGETICO DI ATENE0 E IMPLEMENTARE POLITICHE DI RISANAMENTO ED EFFICIENTAMENTO ENERGETICO .....	67
<b>9. I SERVIZI E LO SPORT .....</b>	<b>69</b>
• MIGLIORARE I SERVIZI AGLI STUDENTI PER GARANTIRE L'INCLUSIVITÀ E L'ACCESSO ALL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA .....	70
• RAFFORZARE LA FRUIBILITÀ DEI SERVIZI BIBLIOTECARI DA PARTE DI STUDENTI E RICERCATORI .....	72
• PROMUOVERE UNA SENSIBILIZZAZIONE VERSO CORRETTI STILI DI VITA .....	73
<b>PIANO TRIENNALE 2023-2025: DIAGRAMMA DI GANTT.....</b>	<b>75</b>
<b>UNIMORE 2025: UNA UNIVERSITÀ DI RICERCA CHE GUARDA AL FUTURO .....</b>	<b>79</b>

# **PIANO TRIENNALE 2023-2025**

## ***PREMESSE***



**Il Piano Triennale 2023-2025** dell'Università di Modena e Reggio Emilia si sviluppa nell'ambito delle linee strategiche di Unimore delineate nel *Piano Sessennale dell'Ateneo*, che vengono di seguito riportate in una breve sintesi quale premessa per meglio comprendere l'articolazione del Piano Triennale.

*Unimore crede fortemente che qualità sia la parola chiave per un futuro sostenibile dei nostri territori. In quest'ottica gli investimenti dei prossimi anni in competenze delle persone, tecnologie, infrastrutture, ricerca, inclusione sociale, sostenibilità ambientale e digitalizzazione, resi possibili dai piani di sviluppo europei, nazionali e regionali, potranno sostenere strategie di rilancio in grado di consolidarci sulla frontiera delle regioni europee più avanzate.*

*Il costante rafforzamento e aggiornamento della missione educativa ha rappresentato e continuerà a rappresentare una priorità strategica di Unimore, in linea con le sfide europee orientate a creare una società intelligente, ovvero capace di investire nei settori dell'istruzione, della ricerca e dell'innovazione e di crescere attraverso la conoscenza. Attraverso la sua missione educativa, Unimore continuerà ad agire nei prossimi anni per migliorare la capacità di reazione del contesto esterno, generando nuovo capitale umano altamente formato e, per suo tramite, offrendo stimoli costanti all'innovazione del territorio.*

*Le strategie introdotte per l'offerta formativa sono rivolte a costruire, attraverso un dialogo aperto con gli interlocutori esterni, percorsi di studio capaci di contrastare problemi storici dell'istruzione terziaria (eccessiva durata degli studi, abbandono del percorso prima dell'ottenimento della laurea). Allo stesso tempo, si mira ad offrire contenuti e metodi nuovi che, anche in collaborazione con le Scuole Secondarie di Secondo Grado e con gli Istituti Tecnici Superiori, possano incrociare le principali traiettorie di innovazione al fine di facilitare l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e a rispondere alla diffusa domanda di professionisti altamente qualificati e di competenze avanzate, soprattutto nei settori più trainanti del tessuto produttivo.*

*Il ruolo formativo di Unimore sarà di stimolo ad una crescita di qualità, fortemente orientata dai criteri della sostenibilità ambientale, investendo con approccio multi- e interdisciplinare su diversi ambiti culturali e professionali, su contesti scientifici ad alto potenziale di sviluppo di impresa e sul rafforzamento di programmi a sostegno dello sviluppo delle competenze imprenditoriali, in pieno allineamento con le strategie regionali (Strategia di specializzazione intelligente - S3 - Regione Emilia Romagna 2021-2027).*

*Unimore si impegna altresì ad investire maggiormente nei percorsi di formazione post-laurea, contribuendo direttamente alla continua trasformazione della conoscenza nella società e nel lavoro. Con tali finalità, si rafforzeranno le collaborazioni in ambito didattico a livello nazionale e internazionale, e proseguiranno quelle con le altre realtà accademiche del territorio (gli Atenei di Bologna, Ferrara, Parma e, dal 2018, la Fondazione UniverMantova) e di altre regioni, potenziando ulteriormente, in questo modo, l'integrazione con il sistema economico, sociale e culturale di riferimento.*

*Altra fondamentale priorità strategica riguarda il campo della ricerca, per la quale l'Ateneo si propone di sostenere e incrementare l'attività e l'attrattività dei suoi dipartimenti e centri, e il numero di ricercatori impegnati. Il buon posizionamento di Unimore tra gli Atenei italiani nella classifica delle migliori Università al mondo e il crescente successo in bandi competitivi a livello europeo dimostra la vitalità culturale e scientifica di molte aree dell'Ateneo. Si è tuttavia consapevoli che è necessario uno consistente sforzo ulteriore per potenziare le risorse finanziarie e di personale, le infrastrutture laboratoriali e la strumentazione dedicate alla ricerca, in particolare di base.*

*In un contesto esterno così dinamico e segnato da eventi critici epocali, l'Ateneo si impegna a mantenere e rafforzare il legame con le istituzioni politiche, sociali e culturali e con gli enti del mondo produttivo e dei servizi. Unimore condivide questo impegno con il contesto territoriale per sostenere gli investimenti e raggiungere le scale di attività adeguate; in questo senso saranno proposti interventi congiunti in attività quali il finanziamento di ricercatori a tempo determinato, borse di dottorato e, in generale, attività di ricerca collaborativa.*

*La declinazione del PNRR, sia per i finanziamenti di competenza del Ministero dell'Università e Ricerca (MUR) sia in altri ambiti, rappresenta in quest'ottica una grande occasione di rilancio, temporalmente coincidente con il presente Piano. Unimore mette in gioco le proprie competenze e relazioni in progetti di ampio respiro, anche relativi alle grandi sfide della transizione ecologica, dell'innovazione digitale e tecnologica, del sistema sanitario e dell'inclusione sociale.*

*In ambito di Terza Missione, Unimore si propone di moltiplicare gli sforzi per diffondere e valorizzare i risultati della ricerca scientifica nell'ambiente esterno, in un'"ottica di sistema" e secondo modalità innovative e partecipative, con l'obiettivo di coinvolgere una pluralità di pubblici di riferimento: dai cittadini e dalla società civile ai soggetti istituzionali, alle imprese e alle organizzazioni sociali e di terzo settore. Le caratteristiche del sistema regionale rappresentano un terreno fertile su cui innestare le competenze e le potenzialità dell'Ateneo, con il sostegno ad una crescita di qualità dei settori di punta e il riposizionamento competitivo delle filiere più colpite dalle crisi degli ultimi anni. Il ricorso a modelli di Open Innovation sarà perseguito con coerenza, così da valorizzare idee e competenze presenti all'interno dell'Ateneo combinandole con proposte, soluzioni e competenze*

*tecnologiche che arrivano dall'esterno, in particolare da imprese, startup, altre Università e istituti di ricerca e consulenza.*

*Si intende inoltre potenziare le attività di Public Engagement, aumentare significativamente il contributo alla formazione iniziale, continua e ricorrente, valorizzare e rafforzare l'accessibilità a un pubblico ampio del patrimonio museale e archivistico dell'Ateneo, ampliare le attività di terza missione in ambito biomedico e per la tutela della salute pubblica.*

*Si ritiene essenziale per questi scopi proseguire nella stretta collaborazione con la Regione Emilia Romagna nei diversi ambiti in cui questa può avvenire: dal finanziamento di strumenti per il diritto allo studio, alle residenze studentesche e alle mense, alle borse e contratti di ricerca e al sostegno per la formazione post-laurea, alla condivisione di progetti di ricerca in settori chiave quali ad esempio agro-alimentare, automotive e mobilità sostenibile, energia pulita, edilizia e costruzioni, industria culturale e creativa, industria della salute e del benessere, innovazione dei servizi e inclusione sociale.*

*Parte integrante di questo impegno sarà costituito dalle attività che Unimore svolge attraverso i laboratori dei Tecnopoli della Rete Alta Tecnologia dell'Emilia-Romagna (Modena, Reggio Emilia, Mirandola), canale privilegiato di contatto con il mondo produttivo e dei servizi.*

*La priorità nell'ambito dell'internazionalizzazione si declina in primo luogo nell'offrire ai nostri studenti e al nostro personale competenze e opportunità utili in un contesto lavorativo e formativo globale. In quest'ottica sono essenziali, oltre al potenziamento degli insegnamenti in inglese, le convenzioni con Atenei e realtà industriali di altre nazioni per favorire la mobilità dei nostri studenti, soprattutto per i Dottorati di ricerca.*

*La capacità di attrarre più studenti e ricercatori dall'estero e più in generale da altre realtà accademiche e di ricerca, parallelo obiettivo strategico, sarà direttamente proporzionale alla creazione di un ambiente realmente attrattivo dal punto di vista della didattica, della ricerca e del welfare.*

*L'innovazione dei processi e degli assetti organizzativi rappresenta per Unimore un obiettivo fondamentale da raggiungere nell'arco temporale 2020-2025, al fine di migliorare la generale qualità del sistema, i livelli di servizio, le condizioni di lavoro e il benessere di lavoratori e lavoratrici.*

*Nel Piano sono definiti obiettivi, e connesse azioni, che mirano ad una profonda trasformazione digitale delle attività dell'Ateneo. Tale trasformazione sarà realizzata contestualmente al complessivo cambiamento organizzativo e al significativo ricambio generazionale del personale. Parallelamente, una comunicazione efficace sia all'interno sia all'esterno costituirà lo strumento indispensabile per rafforzare ulteriormente l'identità dell'Ateneo, la sua riconoscibilità e la percezione positiva che di essa hanno i diversi interlocutori di riferimento. Non meno importante, è necessario ritrovare a tutti i livelli una sinergia e sintonia di obiettivi tra personale docente e ricercatore, tecnico e amministrativo, nell'ottica di un Patto di Ateneo per l'Assicurazione della Qualità, per il miglioramento continuo dei processi e dell'ambiente di lavoro.*

*Unimore è una istituzione statale le cui finalità hanno una natura sociale, che riconosce in studenti e studentesse il nucleo fondante della propria comunità. Si impegna quindi a fornire loro i mezzi per raggiungere i propri obiettivi e soddisfare le proprie aspirazioni, anche al di là della formazione curricolare, adottando iniziative che garantiscano piena inclusività e facilitino il senso di appartenenza alla comunità universitaria e la promozione di una cittadinanza attiva e responsabile.*

*L'Ateneo si affianca alle famiglie di studenti e studentesse con aiuti e benefici per agevolare gli studi, evitare fenomeni di abbandono forzoso, coinvolgendo in questa direzione enti locali, fondazioni di origine bancarie, associazioni e imprese.*

*Di non minore importanza, Unimore ha il dovere di supportare i propri studenti con un'offerta di welfare coerente con la domanda. Sarà quindi fondamentale migliorare la qualità e la dimensione delle strutture edilizie per la didattica, per la ricerca e per lo sport, oggi non pienamente adeguate anche per l'incremento del numero di studenti del recente passato, nell'ottica di un Ateneo sostenibile e inclusivo.*

*In questo contesto sarà strategico il rapporto con le città e i territori di Modena, Reggio Emilia e Mantova, per progettare e sviluppare modelli sostenibili di città universitaria in grado di soddisfare appieno le esigenze di alloggi e innalzare il livello dei servizi agli studenti e al personale di Unimore e, contemporaneamente, di proporsi come esempi di comunità aperte alla conoscenza e allo sviluppo individuale e collettivo.*

*Gli obiettivi racchiusi nel Piano strategico di Unimore si inseriscono, dunque, in questa prospettiva di sviluppo degli individui e della collettività, nonché del territorio tutto. Essi puntano a numerosi ambiti di intervento e raccolgono il contributo di tutte le componenti dell'Ateneo, valorizzandone lo spirito di iniziativa e il senso di appartenenza all'istituzione. Il Piano è composto da tre capitoli iniziali relativi alle missioni fondamentali dell'Ateneo (Formazione, Ricerca, Terza Missione) e da successivi capitoli riguardanti altri importanti ambiti di intervento.*



# **PIANO TRIENNALE 2023-2025**

## ***INTRODUZIONE***



Il **Piano Triennale 2023-2025** dell'Università di Modena e Reggio Emilia (Unimore) rappresenta la seconda articolazione temporale del *Piano Strategico Sessennale 2020-2025*<sup>1</sup>, a cui si rinvia per la definizione dei macro-obiettivi.

Sulla base dell'analisi di contesto, della Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione, del monitoraggio e del riesame del Piano di Ateneo 2021-2022, delle analisi sulla soddisfazione degli Utenti (Progetto *Good Practice*), si aggiorna qui l'analisi SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats).

L'analisi offre una rappresentazione sintetica dei punti di forza e debolezza interni di Unimore e delle condizioni favorevoli (opportunità) e sfavorevoli (minacce) che supportano e motivano sia la continuazione di azioni già avviate nel Piano 2021-2022 e il completamento di azioni connesse al raggiungimento degli obiettivi indicati nel Piano Triennale del Ministero dell'Università e della Ricerca 2021-2023 (PRO3), sia l'introduzione di nuove attività declinate nelle pagine seguenti, al fine di raggiungere le finalità e gli obiettivi strategici di Unimore.

### PUNTI DI FORZA

- Ottimi giudizi dei laureati sui Corsi di Studio e tasso di occupazione dei laureati (primi in Regione)
- Numerosi stage e tirocini aziendali
- Buona attrattività delle Lauree Magistrali per studenti provenienti da altri Atenei
- Presenza universitaria nelle attività assistenziali sanitarie delle città di Modena e Reggio Emilia
- Qualità della Ricerca superiore alla media nazionale in 12 delle 16 aree disciplinari ( $R1 > 1$ ) e entro le prime 10 posizioni a livello nazionale della Terza Missione ( $R4 = 1,15$ ) (VQR 2015-2019)
- Presenza di ricercatori di eccellenza
- Crescente capacità di attrarre risorse in bandi competitivi per la ricerca
- Presenza di Unimore in Centri Nazionali, Ecosistema dell'Innovazione e Partenariati Estesi

### PUNTI DI DEBOLEZZA

- Rapporto Personale Tecnico Amministrativo/Docenti inferiore alla media nazionale
- Risultati inferiori, rispetto ad altri Atenei del nord-est, sul piano della regolarità del percorso formativo
- Spazi e infrastrutture da potenziare per la didattica e la ricerca
- Limitate soluzioni di foresteria e ristorazione per studenti e docenti
- Scarsa attrattività, in media, di studenti da altre Regioni e dall'estero (ad eccezione delle Lauree Magistrali)
- Organizzazione interna, condivisione delle informazioni e tempistiche di assunzione e attuazione delle decisioni
- Visibilità e comunicazione esterna da migliorare
- Attrattività di risorse dalle realtà territoriali e produttive

### OPPORTUNITÀ

- Piani europei, nazionali e regionali di rilancio
- Contesto territoriale altamente dinamico e produttivo
- Presenza di Aziende, Fondazioni, Enti e Istituzioni del territorio interessati/e a collaborare con l'Ateneo
- Azioni di sistema nei confronti di altri Atenei a livello regionale, nazionale e internazionale

### MINACCE

- Conseguenze economiche e sociali della crisi energetica
- Ripercussioni psicologiche e comportamentali conseguenti alla pandemia sulla comunità accademica
- Progressivo calo demografico e conseguente impatto sul sistema universitario

<sup>1</sup> [https://www.unimore.it/editoria/ps\\_2025/piano\\_strategico\\_2020-2025.pdf](https://www.unimore.it/editoria/ps_2025/piano_strategico_2020-2025.pdf)

Sulla base delle finalità strategiche identificate nel Piano Sessennale, sono qui declinati gli obiettivi e le azioni previste per il loro raggiungimento, nonché gli indicatori di valutazione e i relativi valori attesi al termine del triennio 2023-2025 nei seguenti ambiti fortemente interconnessi:

1. La Formazione
2. La Ricerca
3. La Terza Missione
4. L'Internazionalizzazione
5. L'Organizzazione
6. L'Assicurazione della Qualità
7. La Sostenibilità
8. L'Edilizia
9. I Servizi e lo Sport

Il Piano Triennale rappresenta il riferimento per la programmazione dei Dipartimenti e dell'Amministrazione e indica le modalità di interazione e sinergia tra diverse progettualità, sviluppate sia all'interno, sia all'esterno dell'Ateneo.

Si sottolinea che l'Università di Modena e Reggio Emilia ha da sempre mostrato grande attenzione ai principi di sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Inoltre, da tempo, Unimore, in linea con le indicazioni della Commissione Europea, è promotrice di una estesa sensibilizzazione ai principi di inclusione e di contrasto agli stereotipi e alla violenza di genere che si trova declinata all'interno del Piano di Uguaglianza di Genere (Gender Equality Plan – GEP)<sup>2</sup>, che prevede una serie di azioni specifiche cui si rimanda per un maggiore approfondimento. Si precisa che tutti i dati e gli indicatori previsti in questo Piano saranno disaggregati e analizzati anche in base al genere.

In quest'ottica si è anche deciso di dare maggiore visibilità linguistica alle differenze. Laddove nel presente documento, unicamente a scopo di semplificazione, sia usato il maschile, la forma è da intendersi riferita in maniera inclusiva a tutte le persone che operano nell'ambito della comunità stessa.

**Il Piano Triennale di Ateneo 2023-2025** è stato elaborato inizialmente da Rettore, Prorettori e Delegati/e del Rettore, con l'ausilio del Direttore Generale, delle Direzioni e degli Uffici competenti, e successivamente sottoposto al confronto con Portatori di Interesse esterni, Conferenza dei Direttori, Consulta del Personale Tecnico-Amministrativo, Conferenza degli Studenti e Organi Accademici (OOAA). Gli Organi hanno approvato il Piano, rispettivamente nelle sedute del 17 gennaio 2023 (Senato Accademico) e del 27 gennaio 2023 (Consiglio di Amministrazione).

---

<sup>2</sup> ([https://www.unimore.it/editoria/GEP\\_Unimore\\_Dicembre\\_2021c.pdf](https://www.unimore.it/editoria/GEP_Unimore_Dicembre_2021c.pdf))

**PIANO TRIENNALE 2023-2025**

***AMBITI, FINALITÀ  
E  
OBIETTIVI STRATEGICI***



# 1. LA FORMAZIONE

UNIMORE riconosce la formazione come una delle missioni principali dell'Ateneo e pone particolare attenzione alle strategie da mettere in atto per assicurare una didattica di qualità, sostenibile e attrattiva.

Unimore, come Università pubblica, persegue il fine di contribuire al benessere e allo sviluppo della comunità attraverso la produzione di conoscenza resa possibile dalla ricerca, dallo sviluppo delle applicazioni che da essa discendono e dalla trasmissione di tale sapere alle nuove generazioni, e più in generale alla società, mediante attività di alta formazione.

Da questo discendono come compiti istituzionali: la definizione di profili culturali e professionali ad alta qualificazione coerenti con le esigenze e le prospettive di sviluppo futuro della società e del mercato del lavoro, la messa a disposizione delle risorse didattiche per le esigenze di innovazione e di formazione pre- e post-laurea, il dialogo, la condivisione e il confronto con le realtà territoriali, nazionali e internazionali.

Unimore si impegna a mettere in atto azioni di miglioramento e assicurazione della qualità dei propri Corsi di Studio (CdS), coordinate con politiche opportunamente definite e con una programmazione didattica basata su adeguate risorse in termini di docenza, strutture e servizi agli studenti. Unimore intende favorire l'ingresso di studenti e studentesse, in misura coerente con le proprie dotazioni e compatibile con l'obiettivo di garantire elevati livelli di qualità della didattica e della ricerca. In quest'ottica agisce premiando il merito in ingresso, con adeguate politiche di orientamento, selezione e diritto allo studio; in itinere con azioni per il riconoscimento e la valorizzazione delle capacità e competenze acquisite; in uscita con attività di supporto agli stage aziendali e di job placement. Infine, Unimore si prefigge di sviluppare e implementare nuove forme di didattica di qualità, anche come strumento per incrementare le opportunità di accesso ai Corsi di Studio e alla formazione post-laurea nonché la loro fruizione da parte di studenti e studentesse lavoratori/lavoratrici e fuori sede. Unimore mantiene la propria vocazione di Università multidisciplinare e sostiene la valorizzazione della collaborazione interdisciplinare, attraverso un'offerta formativa che copre molteplici aree tematiche - Salute, Scienze, Società e Cultura, Tecnologia, Vita - e che trova collocazione nelle strutture dipartimentali in relazione alle loro singole specificità e vocazioni di ricerca.

Entro questa cornice l'individuazione di Corsi di Studio da istituire e/o da revisionare, partendo dalla definizione di profili culturali e professionali ad alta qualificazione coerenti con le esigenze e le prospettive di sviluppo futuro della società e del mercato del lavoro e il dialogo e il confronto con le realtà territoriali, nazionali e internazionali, dovrà cogliere e interpretare le istanze e le proposte rispondenti a criteri quali innovazione, internazionalizzazione, specificità e vocazioni territoriali nel rispetto dei requisiti di qualità e di sostenibilità garantiti dall'Ateneo.

Coerentemente con la programmazione strategica sessennale, nel triennio 2023-2025 Unimore intende migliorare la qualità della didattica e, di conseguenza, il proprio posizionamento a livello nazionale e internazionale, con conseguente incremento dell'attrattività dell'Ateneo.

Nel confronto con altri Atenei Italiani sulla qualità del percorso formativo e sugli sbocchi occupazionali, la situazione di Unimore mostra due facce. Da un lato, Unimore occupa le prime posizioni in diverse classifiche degli Atenei italiani; dall'altro lato, il tasso di abbandono tra il 1° e il 2° anno è più alto rispetto ad altri Atenei dell'area geografica di riferimento (Nord-Est), e parallelamente il numero di Crediti Formativi Universitari (CFU) acquisiti tra il 1° e il 2° anno è minore (fonte: ANVUR) portando ad una regolarità del percorso formativo inferiore alle aspettative e non rispondendo in modo pienamente adeguato alle richieste del territorio. Si rende, quindi, necessario intervenire a supporto del percorso formativo degli studenti e della riduzione della dispersione studentesca attraverso una adeguata implementazione e revisione di tutte le forme di orientamento e di collaborazione con la realtà economico-produttiva e, a seconda delle diverse specificità, attraverso il rafforzamento delle forme di didattica "partecipata" e inclusiva, incentivando la partecipazione del personale docente ad attività formative e seminariali volte a sviluppare le competenze didattiche.

Per quanto riguarda la didattica post-laurea, l'offerta di Unimore è stata finora progettata e gestita in modo frammentato, con iniziative lasciate spesso ai singoli docenti e con una gestione affidata ai dipartimenti. Anche se l'offerta risponde alle esigenze del territorio, emergono due criticità. Da un lato non è ancora attiva una

struttura centralizzata di coordinamento che permetterebbe di sfruttare al meglio le potenzialità formative, anche interdisciplinari, dell'Ateneo; dall'altro lato, la gestione nei dipartimenti mostra alcune inefficienze principalmente dovute alla carenza di personale. Si rende quindi necessario rendere più completa, attrattiva e efficace l'offerta formativa post-laurea.

Nell'ambito della Formazione, l'Ateneo ha individuato tre *finalità prioritarie*:

**F1 – Migliorare l'offerta formativa in termini di innovazione, qualità e sostenibilità**

**F2 – Ridurre la dispersione studentesca nei Corsi di Studio.**

**F3 – Rendere più attrattiva e organizzata l'offerta formativa post-laurea.**

Tali finalità sono declinate nei seguenti *obiettivi specifici*:

- FO.1\_Rendere l'offerta formativa più attrattiva, inclusiva e competitiva in contesti nazionali ed internazionali (**F1**) (*Condiviso da Dipartimenti*)
- FO.2\_Migliorare la sostenibilità dell'offerta didattica dal punto di vista delle infrastrutture e della stabilità e qualificazione della docenza (**F1**) (*Condiviso da Dipartimenti*)
- FO.3\_Supportare, con nuove forme di orientamento in ingresso, gli Studenti nella scelta del percorso ottimale coerente con i propri interessi, attitudini, capacità e ambizioni superando anche gli stereotipi di genere (**F2**) (*Condiviso da Dipartimenti*)
- FO.4\_Favorire l'efficace fruizione dell'offerta formativa da parte di tutti gli Studenti per migliorarne le performances (**F2**) (*Condiviso da Dipartimenti*)
- FO.5\_Riorganizzare e potenziare l'offerta formativa post-laurea ottimizzandone la pianificazione e la gestione (**F3**) (*Condiviso da Dipartimenti*)

Per raggiungere tali obiettivi, l'Ateneo ha individuato *azioni e indicatori*:

- ***FO.1\_Rendere l'offerta formativa più attrattiva, inclusiva e competitiva in contesti nazionali e internazionali***

Per rispondere al rapido rinnovamento tecnologico, ai continui cambiamenti del contesto socio-economico, alla ineludibile necessità di progettare uno sviluppo sostenibile in termini ambientali, sociali e di governance (ESG), l'Ateneo promuove la qualità e l'attrattività della propria offerta formativa attraverso periodiche attività di revisione dei contenuti proposti dai CdS, e identificando gli ambiti strategici da potenziare (**Azione Formazione 1**).

Per quanto riguarda la sostenibilità dell'offerta formativa, l'Ateneo, in un bilancio tra nuove istituzioni e disattivazioni, si pone come obiettivo di non superare il numero di 96 Corsi di Studio (CdS) con sede Unimore nell'arco temporale del presente piano triennale, quindi fino all'A.A. 2025/2026, per continuare a rispettare i requisiti di docenza per tutti i Corsi senza attivare piani di raggiungimento. A tal fine, a supporto della sostenibilità dell'offerta didattica e dell'attivazione di nuovi CdS in ambiti strategici e innovativi, l'Ateneo può prevedere un impegno in termini di punti organico per personale docente di elevate e riconosciute competenze.

Sarà inoltre necessario decidere come operare nel campo della formazione degli insegnanti, in relazione ai probabili sviluppi a livello ministeriale, e intervenire tempestivamente nei diversi corsi di studio interessati.

Azione Formazione 1	Responsabile	€/Risorse umane
Verifica dell'offerta didattica complessiva dell'Ateneo, e sua conseguente razionalizzazione e innovazione, in primo luogo con un'opera di revisione, ove necessario, dei Corsi di Studio (CdS) esistenti e secondariamente proponendo la eventuale attivazione di nuovi CdS nei seguenti ambiti strategici e interdisciplinari: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione digitale</li> <li>• Sostenibilità</li> <li>• Salute</li> </ul>	Delegato del Rettore per la Didattica; Organi Accademici; Dipartimenti/Scuole di Ateneo	Unità di personale; Dotazione di Punti organico



Indicatore	Target
Percentuale di CdS revisionati per innovare l'offerta formativa e/o di nuova attivazione in ambiti strategici entro il limite di 96 CdS con sede amministrativa in Ateneo  <i>Valore iniziale (a.a. 2022-2023): 89 CdS</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: SUA-CdS/Ufficio Offerta Formativa</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: AA 2025/26</i>	≥ 20% CdS rivisti o di nuova attivazione

• ***FO.2\_Migliorare la sostenibilità dell'offerta didattica dal punto di vista delle infrastrutture e della stabilità e qualificazione della docenza***

Il miglioramento della sostenibilità per quanto riguarda le infrastrutture didattiche e di ricerca è legato ad una serie di azioni che contemplano la costruzione di nuovi edifici e la riqualificazione di edifici esistenti, in continuità con il Piano 2021-22, descritte nella sezione Edilizia del presente Piano.

L'Ateneo, nel 2015, si è dotato di un regolamento per l'attribuzione dei compiti didattici ai docenti, ai ricercatori a tempo indeterminato e determinato al fine di fornire delle linee guida che evitassero comportamenti troppo diversificati tra Dipartimenti e tra Corsi di Studio, pur nel rispetto delle diverse specificità didattiche. Tuttavia, ad oggi, si ritiene opportuno rivedere il Regolamento per cercare di limitare alcuni squilibri che potrebbero appesantire troppo il carico di docenza a scapito dell'attività di ricerca. Inoltre, l'attuale offerta formativa presenta Corsi di Studio in cui il numero dei CFU erogati è molto più elevato rispetto al numero di CFU da erogare per il conseguimento del titolo. Sebbene ci possano essere diverse motivazioni e, specie nei Corsi di Laurea Magistrale, lo spettro di competenze specialistiche è tale da rendere necessaria una maggiore diversificazione e livello di approfondimento di specifici contenuti, anche per assicurare l'attrattività dei CdS, tuttavia in alcuni casi l'esubero di offerta non ottimizza l'impegno di docenza, in particolare quando il numero di studenti interessati è basso; esso dovrà essere analizzato anche in relazione al numero e alla diversificazione dei Corsi di Laurea Magistrale e dei curricula istituiti.

L'azione proposta, alla luce dell'attuale contesto (CdS, personale docente incluse le acquisizioni di Ricercatori a tempo determinato di tipo a) a valere sui progetti PNRR), si pone l'obiettivo di ottimizzare l'impegno didattico dei docenti attraverso la revisione del Regolamento per l'attribuzione dei compiti didattici e la razionalizzazione dell'offerta degli insegnamenti con un'analisi approfondita, a livello di Ateneo, dei carichi didattici anche per SSD e per aree disciplinari, considerando anche i Corsi InterAteneo, compresi quelli in cui Unimore non è sede Amministrativa, e valutando l'impatto, in termini di docenza erogata, dei Corsi che presentano una percentuale di CFU erogati molto superiore rispetto al numero di CFU necessari per conseguire il titolo e della numerosità degli studenti iscritti rispetto alla numerosità della classe e/o del numero programmato, ove presente (**Azione Formazione 2**). Tale regolamento dovrà tenere conto di azioni necessarie a favorire l'impegno dei docenti nella ricerca: sia azioni di tipo generale (limiti massimi nel carico didattico di docenti e ricercatori) sia azioni rivolte a specifiche tipologie di docenti (es. vincitori di ERC e altri progetti rilevanti) o specifici progetti.

Azione Formazione 2	Responsabile	€/Risorse umane
Ottimizzare la didattica dei CdS di Ateneo e ridurre gli squilibri nell'attribuzione dei compiti didattici	Delegato del Rettore per la Didattica; Dipartimenti/Scuole di Ateneo	Nessuna

Indicatore 1	Target
<p>Analisi critica dei fabbisogni della didattica, dei CdS che erogano molto più dei CFU necessari per conseguire il titolo e dell'impegno di Unimore nei CdS Interateneo</p> <p><i>SI/NO</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: SUA-CdS/Ufficio Statistico</i>  <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i></p>	SI
Indicatore 2	Target
<p>Revisione del Regolamento per l'attribuzione dei compiti didattici</p> <p><i>SI/NO</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio referente: Albo di Ateneo/Ufficio offerta formativa</i>  <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i></p>	SI
Indicatore 3	Target
<p>Riduzione dei CFU che vengono offerti in eccesso rispetto a quelli che sono necessari per conseguire il titolo</p> <p><i>Valore iniziale (a.a. 2022-23 - 89 CdS): 3597 CFU offerti in eccesso rispetto ai CFU richiesti per conseguire il titolo</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Esse3/Ufficio Statistico</i>  <i>Scadenza per il raggiungimento del target: aa. 2025-26</i></p>	Riduzione di almeno il 30% dei CFU erogati in eccesso dall'Ateneo

La formazione dei docenti Unimore è stato un obiettivo già del Piano 2021-22, che ha portato a istituire un gruppo di lavoro sul *Faculty development*. Il gruppo ha proposto alcune attività di formazione che hanno avuto un buon successo, in particolare rivolte ai neoassunti Unimore. Per poter continuare il lavoro iniziato e ampliare l'offerta di formazione è necessario definire una unità più strutturata che possa maggiormente supportare la definizione, progettazione, implementazione anche in termini di metodologie didattiche e gestione dell'offerta, non solo a livello amministrativo. Per rispondere a questa esigenza, si prevede l'istituzione di un *Teaching and Learning Center* per il *Faculty development* e per la Formazione degli insegnanti che, in maniera strutturata, possa costituire il punto di riferimento e la sede per il confronto, la progettazione e l'implementazione di strategie e metodologie didattiche e valutative di tipo innovativo e la formazione dei docenti a livello Universitario e scolastico, l'organizzazione di incontri di studio, la partecipazione a reti nazionali e internazionali sui temi della didattica (**Azione Formazione 3**).

Azione Formazione 3	Responsabile	€/Risorse umane
<p>Creare un "<i>Teaching and Learning Center</i>" per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il <i>Faculty Development</i> di Ateneo, la qualificazione della didattica universitaria e la formazione dei docenti Unimore,</li> <li>- per la Formazione degli insegnanti.</li> </ul>	Delegato del Rettore per la Didattica; Organi Accademici	Bilancio di Ateneo; Unità di personale
Indicatore 1	Target	
Istituzione del <i>Teaching and Learning Center</i> di Ateneo	SI	

<i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati:</i> Organigramma di Ateneo <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2023	
Indicatore 2	Target
Numero di attività svolte dal Centro  <i>Valore iniziale:</i> 0 <i>Fonte dei dati:</i> Relazione annuale del Centro/Organi Accademici <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025	>10

- ***FO.3\_Supportare gli Studenti nella scelta del percorso ottimale coerente con le proprie capacità e attitudini con nuove forme di orientamento in ingresso***

Si intende supportare ulteriormente i Dipartimenti nelle azioni di orientamento mirato, nonché nell'avvio di nuove forme di orientamento in ingresso fra le quali i "Laboratori di orientamento", tesi al maggior coinvolgimento attivo nel processo di acquisizione della consapevolezza del percorso universitario più opportuno da intraprendere, è una delle azioni che vengono proposte (**Azione Formazione 4**), in combinazione con azioni di orientamento in itinere e di tutorato, al fine di raggiungere il macro-obiettivo della diminuzione della dispersione studentesca. Si privilegeranno le azioni svolte in collaborazione con le Scuole Secondarie di secondo grado. L'efficacia dell'azione sarà monitorata annualmente anche con un indicatore di risultato rappresentato dal tasso di abbandono tra 1° e 2° anno.

Azione Formazione 4	Responsabile	€ / Risorse umane
Attivazione dei corsi di orientamento rivolti a studenti delle Scuole Secondarie di secondo grado previsti dal DM 934/22 (comprendente i "Laboratori di orientamento") e volti a contrastare stereotipi di genere nella scelta dei percorsi universitari.	Delegati/e del Rettore per l'Orientamento e il Tutorato; per le Pari Opportunità; Direzione Servizi agli Studenti; Dipartimenti e Scuole di Ateneo	Fondi PNRR (M4.C1-24)

Indicatore 1	Target
Numero di studenti partecipanti alle diverse iniziative di orientamento  <i>Valore iniziale:</i> 8531 studenti partecipanti alle attività di orientamento (anno 2022) <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Direzione servizi agli studenti <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025	+ 20 %
Indicatore 2	Target
Percentuale di studenti che esprime una valutazione positiva sulla qualità e sull'efficacia percepita degli open day e dei corsi/laboratori di orientamento  <i>Valore iniziale:</i> 0 <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Schede di valutazione attività/Ufficio Orientamento	75%

<i>Scadenza per il raggiungimento del target: al termine di ogni anno</i>	
<b>Indicatore 3</b>	<b>Target</b>
Numero di corsi di orientamento rivolti a studenti delle Scuole Secondarie di secondo grado previsti dal DM 934/22  <i>Valore iniziale: 0</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Ufficio Orientamento</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i>	106
<b>Indicatore 4</b>	<b>Target</b>
Percentuale di studenti iscritti al 1° anno (L e LMCU) che si iscrivono al 2° anno nello stesso CdS  <i>Valore iniziale:</i> Studenti iscritti 1°anno (a.a 2021-22) 5940 Studenti iscritti 2° anno (a.a. 2022-23) 4149 (69,8%) <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Data Mart/Ufficio Statistico</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i>	+5%

- ***FO.4 Favorire l'efficace fruizione dell'offerta formativa da parte di tutti gli Studenti per migliorarne i risultati***

Le difficoltà nel mantenere una buona regolarità del percorso formativo, ulteriormente acuite dalle conseguenze del periodo pandemico, è un problema che continua ad interessare un numero significativo di studenti e rappresenta un punto di debolezza dell'Ateneo. In questo contesto, una delle azioni cruciali di supporto alla didattica è rappresentata dalle attività di tutorato, tese principalmente al superamento delle criticità talvolta ricorrenti nel primissimo periodo del percorso universitario tramite l'affiancamento di un tutor che, per gli studenti che lo desiderano, può contribuire a migliorare le modalità di studio, la preparazione degli esami e conseguentemente le performances del percorso formativo anche per chi contemporaneamente svolge attività lavorative (**Azione Formazione 5**).

Nel biennio precedente, l'Ateneo, per incrementare il supporto agli studenti, è intervenuto mettendo a disposizione un maggior numero di Tutor. È dunque necessario effettuare un'analisi approfondita per cercare di valutare la reale efficacia di queste attività sugli studenti e, se necessario, rivedere, migliorare e ottimizzare modi, contenuti e tempistiche di erogazione delle attività di tutorato. Tali azioni, unitamente all'azione di orientamento in ingresso, hanno in ultima analisi l'obiettivo di diminuire la dispersione studentesca, che va misurata in itinere, e per le singole azioni, con indicatori di risultato come la maggiore acquisizione di CFU, in particolare al 1° anno. Una particolare attenzione merita poi il tutoraggio di studenti con bisogni educativi speciali.

Tuttavia, l'acquisizione di conoscenze e competenze per la futura costruzione del proprio profilo professionale passa anche attraverso la consapevolezza che il percorso universitario è una crescita formativa e personale che deve essere vissuta in maniera motivata e partecipata in un Ateneo che potrà e saprà accompagnare adeguatamente studenti e studentesse. Ciò avverrà anche grazie alla diffusione presso tutti i Dipartimenti della figura del Counselor (personale docente e/o tecnico amministrativa in possesso di specifica qualifica) che, attraverso l'ascolto e il dialogo, permette di stimolare, attivare, potenziare le risorse di ogni studente in modo da affrontare con maggior consapevolezza problematiche legate allo studio, alla vita in famiglia e di relazione, alla integrazione fra studio e lavoro, con l'obiettivo di migliorare le performances degli studenti e la qualità dell'esperienza universitaria (**Azione Formazione 6**).

Azione Formazione 5	Responsabile	€ / Risorse umane
<p>Analizzare le esigenze di supporto alla didattica e le attività attualmente svolte. Incentivare e monitorare le attività di supporto alla didattica anche con modalità e orari che consentano la massima fruibilità agli studenti e la conciliazione con esperienze lavorative.</p>	<p>Delegata del Rettore per l'Orientamento e il Tutorato;            Direzione Servizi agli Studenti;            Direzione Area Informatica;            Dipartimenti/            Scuole di Ateneo</p>	<p>Fondo Sostegno Giovani            Bilancio di Ateneo</p>
Indicatore 1		Target
<p>Realizzazione di un sistema per il censimento, a livello di singole strutture e di Ateneo, delle attività di tutorato e degli studenti partecipanti per un monitoraggio e una valutazione ex-post che consenta una analisi critica dei dati e la identificazione dei principali problemi ed esigenze.</p> <p><i>SI/NO</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Direzione Servizi agli studenti  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> fine 2023</p>		<p>SI</p>
Indicatore 2		Target
<p>Redazione di un documento annuale di monitoraggio e valutazione ex-post delle attività di tutorato</p> <p><i>SI/NO</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> SAL di progetto/Direzione Servizi agli Studenti  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> al termine di ogni anno a decorrere dal 2024</p>		<p>SI</p>
Indicatore 3		Target
<p>Incremento degli studenti del 1° anno (L e LMcu) che si iscrivono al 2° anno avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU.</p> <p><i>Valore iniziale:</i> 43% (2022)  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Data Mart/Ufficio Statistico  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025</p>		<p>+ 10%</p>

Azione Formazione 6	Responsabile	€ / Risorse umane
<p>Estendere a tutti i Dipartimenti/Scuole di Ateneo il servizio di <i>Counseling</i></p>	<p>Delegati/e del Rettore per Didattica, per Orientamento e Tutorato; per Pari Opportunità;            Dipartimenti/Scuole di Ateneo</p>	<p>Unità di personale</p>

Indicatore 1	Target
Disponibilità di un servizio di <i>Counseling</i> presso tutti i Dipartimenti/Scuole di Ateneo  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Ufficio Orientamento <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2023	SI
Indicatore 2	Target
Predisposizione di una relazione annuale sull'attività di <i>Counseling</i>  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Relazioni Annuali <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> al termine di ogni anno a decorrere dal 2024	SI

• ***FO.5 Riorganizzare e potenziare l'offerta formativa post-laurea ottimizzandone la pianificazione e la gestione***

L'Ateneo si pone come obiettivo quello di riorganizzare e potenziare, anche in stretta sinergia con la Fondazione Marco Biagi, l'offerta formativa post-laurea. Una azione in questa direzione è quella di attivare, da parte di una struttura organizzativa centrale costituita da un nucleo di docenti con compiti di impostazione strategica e un nucleo di personale tecnico-amministrativo con compiti gestionali e di supporto, una rete strutturata di contatti con le parti interessate e in particolare con le realtà produttive, anche attraverso il Comitato dei Sostenitori (**Azione Formazione 7**). Questi contatti saranno censiti centralmente, da un lato per definire al meglio i profili richiesti e garantire una adeguata formazione pratica (stage), dall'altro per capire quali siano le potenziali aree di sviluppo e poter ottimizzare la pianificazione e la gestione dell'offerta formativa post-laurea proposta dall'Ateneo. Questa azione permetterà anche di rafforzare le consultazioni con le parti interessate per quanto concerne il terzo livello di formazione, in particolare a Dottorati, Master e Corsi di perfezionamento.

Azione Formazione 7	Responsabile	€ / Risorse umane
Attivare, da parte di una struttura organizzativa centrale, una rete di contatti con le parti interessate e in particolare con le realtà produttive per meglio rispondere ai profili professionali richiesti	Delegati/e del Rettore per la Didattica; per la Terza Missione; Ufficio Offerta Formativa; Dipartimenti/Scuole di Ateneo	Unità di personale
Indicatore 1	Target	
Creazione di un portfolio di Enti, Istituzioni, Associazioni, Ordini professionali e Aziende che collaborano con l'Ateneo per fornire indicazioni sulle caratteristiche dei profili professionali da formare e per rendere disponibili attività di stage.  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Ufficio offerta formativa post-laurea	SI	

<i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2024</i>	
<b>Indicatore 2</b>	<b>Target</b>
<p>Monitoraggio tramite report periodici della effettiva partecipazione, di almeno l'80% di Enti, Istituzioni, Associazioni, Ordini professionali e Aziende presenti nel portfolio, alle attività dell'Ateneo</p> <p><i>Valore iniziale: assenza di report</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Ufficio offerta formativa post-laurea</i>  <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i></p>	<p>80% delle parti interessate attive come partner di Ateneo</p>





## 2. LA RICERCA

UNIMORE riconosce l'importanza primaria della ricerca e persegue il fine di contribuire al benessere e allo sviluppo della comunità attraverso la produzione di conoscenza generata dalla ricerca e lo sviluppo delle applicazioni che da essa discendono.

I piani europei, nazionali e regionali rappresentano importanti opportunità per stimolare e strutturare numerose attività di ricerca, con particolare riferimento ai bandi del MUR per Centri Nazionali, Partenariati allargati e Infrastrutture di ricerca e di innovazione del PNRR che vedono Unimore come membro attivo e propositivo su diverse tematiche quali salute, ambiente, ecosostenibilità e innovazione. I finanziamenti ottenuti nell'ambito dei progetti PNRR sono anche frutto delle caratteristiche multidisciplinari di Unimore, che si prestano non solo alla partecipazione con gruppi di ricerca "verticali" che collaborano con reti internazionali, ma consentono di raccogliere masse critiche in grado di proporre progetti ampi attorno alle competenze presenti in Unimore. Queste opportunità potranno trovare piena realizzazione e mantenerne nel tempo i benefici se si saprà investire attraverso un efficace coordinamento, e si avrà la capacità di fare rete sul piano interno e nelle relazioni con altri Atenei, Centri di Ricerca e Imprese.

In un contesto in costante e rapida evoluzione si ritiene indispensabile mantenere le modalità di valutazione di ricerca già attivate e recentemente implementate e si intende porre particolare attenzione a: i) conciliare l'esigenza di un'elevata qualità scientifica media con quella di disporre di alcuni centri di eccellenza internazionale, capaci di attrarre talenti e personalità scientifiche di rilievo e di competere con successo per ottenere fondi; ii) mantenere un livello elevato di ricerca di base, unitamente alla richiesta sempre più pressante di fornire "conoscenza utile" al sistema socio-economico in cui il nostro Ateneo è inserito; iii) valorizzare le figure e le personalità scientifiche dei dottorandi, monitorando e valutando le attività didattico-scientifiche che ne caratterizzano il percorso; iv) rendere Unimore più riconosciuta e attrattiva anche a livello internazionale.

L'attrattività dell'Ateneo nel campo della Ricerca passa anche attraverso il miglioramento quali-quantitativo delle infrastrutture di ricerca e delle possibilità di sviluppo di nuove idee/progetti. Un'azione fondamentale consiste nel potenziare il supporto alla ricerca investendo in personale qualificato per supportare progettazione, attività di laboratorio e, più in generale, la ricerca a livello di dipartimenti e di centri. In questo senso va la creazione di nuove posizioni a tempo indeterminato e l'utilizzo di risorse a valere sul PNRR, su piani straordinari promossi dal MUR e accordi di programma per attivare contratti per tecnologi della ricerca e borse di dottorato.

La capacità di attirare, trattenere e valorizzare i ricercatori, e di migliorare i risultati della ricerca, dipende inoltre dalla possibilità di offrire loro più tempo da dedicare alla ricerca attraverso sia azioni di tipo generale (limiti massimi nel carico didattico di docenti e ricercatori, maggiore supporto alla loro didattica) sia azioni rivolte a specifiche tipologie di docenti (es. vincitori di ERC e altri progetti rilevanti).

Diversi di questi punti richiedono una stretta collaborazione tra attività di ricerca, terza missione e internazionalizzazione e, quindi, uno stretto coordinamento tra i corrispondenti Delegati e l'azione degli Uffici preposti.

Nell'ambito della Ricerca, l'Ateneo ha individuato due *finalità prioritarie*:

**F1 - Accrescere la qualità della Ricerca dell'Ateneo**

**F2 – Migliorare l'attrattività nei confronti di Studenti e Ricercatori di altre sedi nazionali e internazionali.**

Tali finalità sono declinate nei seguenti *obiettivi specifici*:

- RI.1\_Rafforzare aree strategiche di Ricerca (F1) (Condiviso da Dipartimenti)
- RI.2\_Incentivare e supportare in Ateneo la Ricerca di base (F1) (Condiviso da Dipartimenti)
- RI.3\_Valorizzare i Dottorati di ricerca e favorire la qualificazione dei Dottorandi (F2) (Condiviso da Dipartimenti)
- RI.4\_Migliorare l'attrattività di Unimore per Ricercatori di elevata qualificazione scientifica (F2) (Condiviso da Dipartimenti)

Per raggiungere tali obiettivi, l'Ateneo ha individuato azioni e indicatori:

- **RI.1\_Rafforzare aree strategiche di Ricerca**

L'Ateneo persegue una politica di continuo e progressivo incremento delle risorse a supporto della Ricerca dell'Ateneo. Molte aree di eccellenza sono attualmente inserite nei Centri Nazionali/Partenariati/Ecosistemi e operano con l'obiettivo di mettere a sistema le specifiche competenze e rafforzare il loro ruolo anche nel medio/lungo periodo. L'Ateneo è però anche consapevole che sono presenti attività/ambiti/linee di ricerca di eccellenza che non hanno potuto finora fruire di significative risorse PNRR, ma che l'Ateneo ritiene strategico supportare per garantire il ruolo di Unimore nel contesto nazionale e internazionale (**Azione Ricerca 1**).

Le innumerevoli opportunità legate ai diversi progetti in ambito PNRR richiedono un impegno notevole in termini di risorse economiche coinvolte e di unità di personale dedicato. A tal fine si rende necessaria la creazione di una unità operativa che, con compiti ben definiti, supporti attivamente i Dipartimenti nelle fasi di implementazione delle attività e negli adempimenti amministrativo-gestionali e di rendicontazione legati ai progetti PNRR attivi in Ateneo (**Azione Ricerca 2**).

Azione Ricerca 1	Responsabile	€ / Risorse umane
Identificare aree che l'Ateneo ritiene strategico supportare per garantire il ruolo di Unimore nel contesto nazionale ed internazionale	Delegato del Rettore per la Ricerca scientifica; Ufficio Bibliometrico; Organi Accademici	Dotazione di punti organico dell'Ateneo

Indicatore	Target
Nuove posizioni di docenti/ricercatori  <i>Valori iniziali: 0</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Cineca CsA-ProPer/Ufficio personale docente</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: al termine di ogni anno</i>	≥ 1 unità/Area strategica/anno

Azione Ricerca 2	Responsabile	€ / Risorse umane
Fornire un supporto amministrativo-gestionale dei progetti PNRR e delle rendicontazioni periodiche	Organi Accademici; Direttore Generale; Direzione Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione	Unità di personale

Indicatore 1	Target
Creazione di una Unità Operativa di supporto alla progettualità PNRR e, in prospettiva, anche di altri progetti nazionali e internazionali in coordinamento con i Dipartimenti  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Cineca CsA_ProPer/Direzione Ricerca</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: primo semestre 2023</i>	SI

Indicatore 2	Target
Valutazione positiva delle attività svolte dall'Unità Operativa (analisi di soddisfazione degli Utenti)  <i>Valore iniziale:</i> nessuna valutazione (scala di valori 1-6 progetto <i>Good Practice</i> ) <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Cineca CsA_ProPer/Direzione Ricerca <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> fine 2024	≥ 4

• **RI.2\_Incentivare e supportare in Ateneo la Ricerca di base**

Unimore ha indicato il miglioramento della qualità della Ricerca come uno dei principali obiettivi del Piano Strategico 2020-2025. A tal fine si è dotata di un *Osservatorio della Ricerca* (OR) che si occupa del monitoraggio della ricerca utilizzando una procedura interna descritta in un Report annuale, ha aderito a una coalizione europea per migliorare il processo di valutazione della ricerca (CoARA: *Coalition for Advancing Research Assessment*) e si impegna ad implementare le procedure di valutazione proposte a livello europeo.

Da anni l'Ateneo supporta la ricerca dei propri afferenti con risorse (Fondo Ateneo Ricerca – FAR) che, progressivamente incrementate nello scorso Piano 2021-2022, sono state destinate a Progetti Dipartimentali, a progetti interdisciplinari e al rinnovo/incremento dei laboratori diffusi. Tale azione, nel biennio 2021-2022, ha visto anche una integrazione sinergica con la Fondazione di Modena (FOMO) che ha consentito un significativo incremento delle risorse disponibili, pur con il vincolo limitante che i fruitori e le attività dei progetti finanziati devono svolgersi e avere ricadute nel territorio Modenese.

Unimore intende continuare a perseguire il progressivo incremento delle risorse a disposizione della Ricerca (Fondo di Ateneo per la Ricerca – FAR) (**Azione Ricerca 3**) e, al contempo, alla luce del riesame del Piano di Ateneo 2021-2022, considerare l'efficacia delle azioni svolte, al fine di migliorarne la qualità, favorire collaborazioni e fare sistema.

Si propone, dunque, un'azione dedicata alla ridefinizione, per il prossimo triennio, dei criteri di allocazione delle risorse FAR sulle diverse iniziative per stimolare la capacità di proporre progetti di ricerca competitivi, per migliorare la qualità della ricerca diffusa, per garantire la condivisione e/o il rinnovo di infrastrutture di ricerca e per introdurre una quota compensativa per i Dipartimenti, ove permangano le sperequazioni legate alle diverse politiche di attribuzione delle risorse da parte delle Fondazioni territoriali nelle due sedi. L'efficacia e la incisività di questa azione sarà monitorata in itinere e valutata dopo un triennio dalla sua implementazione.

Azione Ricerca 3	Responsabile	€ / Risorse umane
Incrementare il FAR di Ateneo	Organi Accademici; Delegato del Rettore per la Ricerca Scientifica di Ateneo	Bilancio di Ateneo
Indicatore 1	Target	
Budget FAR di Ateneo	2,4 M€ (2023) 2,7 M€ (2024) 3,0 M€ (2025)	
<i>Valori iniziali:</i> 2,1 M€ (FAR 2022 quota Unimore) <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Bilancio di Ateneo/Direzione Ricerca <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> al termine di ogni anno		

Indicatore 2	Target
Ridefinizione dei criteri di allocazione delle risorse FAR  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Delibere CdA/Direzione Ricerca</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>	SI

• **RI.3\_Valorizzare i Dottorati di ricerca e favorire la qualificazione dei dottorandi**

Il Dottorato di Ricerca è attualmente regolamentato dal DM 226 del 14/12/2021 anche se mancano ancora linee guida nazionali. Pertanto, nel contesto attuale, si propongono alcune azioni di carattere generale in linea con gli obiettivi individuati dall'Ateneo per migliorare e coordinare la gestione delle attività dei Dottorandi e per rafforzarne la qualificazione, anche alla luce del notevole incremento del loro numero nell'ambito di Progetti PON, PNR, PNRR e internazionali (**Azione Ricerca 4**).

Inoltre, l'Osservatorio della Ricerca effettuerà la valutazione dei prodotti di ricerca dei Dottorandi per poter pianificare una politica di continuo miglioramento. A tal fine saranno incentivati i periodi di permanenza dei dottorandi presso altri laboratori ed Enti e Istituti di ricerca tramite: (i) revisione degli accordi internazionali; (ii) supporto finanziario aggiuntivo per periodo all'estero; (iii) valorizzazione dei Dottorati di Interesse Nazionale e dei Joint PhD con Università estere (**Azione Ricerca 5**)

Azione Ricerca 4	Responsabile	€ / Risorse umane
Rafforzare la qualificazione e il monitoraggio delle attività dei Dottorandi	Delegato del Rettore per la Ricerca Scientifica di Ateneo; Corsi di Dottorato; Osservatorio della Ricerca; Ufficio Bibliometrico	Unità di personale

Indicatore 1	Target
Creazione di una unità di coordinamento, supporto e censimento delle attività dei Dottorandi in rapporto con i Corsi di Dottorato e con i partner industriali o accademici, anche internazionali  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Ufficio Offerta formativa post-laurea</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2024</i>	SI

Indicatore 2	Target
Report sulle attività in mobilità e sui prodotti della ricerca dei Dottorandi (anche estesa alle pubblicazioni con affiliazione Unimore nel biennio successivo al conseguimento del titolo) da parte dell'Unità di Coordinamento e dell'Osservatorio della Ricerca, rispettivamente	1 Report /anno

<i>Valore iniziale:</i> 0 <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> IRIS/Osservatorio Ricerca, Ufficio Bibliometrico <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> al termine di ogni anno per l'Osservatorio della ricerca e dal 2024 per Unità di Coordinamento	
--	--

Azione Ricerca 5	Responsabile	€ / Risorse umane
Incentivare l'attività di ricerca e la mobilità dei dottorandi anche attraverso l'inserimento dei dottorati in reti nazionali e/o internazionali	Delegati del Rettore per: Ricerca Scientifica, per Didattica; per Internazionalizzazione; Dottorati	Bilancio di Ateneo

Indicatore 1	Target
Numero dottorandi che svolgono almeno 3 mesi all'estero  <i>Valore iniziale:</i> 24 su 131 (anno 2022, Ciclo XXXIV) <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> ANS/Direzione Area Informatica <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025	+ 30%

Indicatore 2	Target
Numero dottorandi inseriti in Dottorati di Interesse Nazionale (DIN) e/o Internazionali (Joint)  <i>Valore iniziale:</i> 19 (DIN) (2022) <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> ANS/Direzione Area Informatica <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025	+5%

- ***RI.4\_Migliorare l'attrattività di Unimore per ricercatori di elevata qualificazione scientifica***

L'attrattività di Unimore può aumentare se l'Ateneo si dota di strutture di ricerca adeguate, il livello della ricerca svolto rimane di qualità e in crescita e migliora la qualità dei servizi di supporto al welfare.

Per quanto riguarda il miglioramento delle infrastrutture di ricerca e la maggiore disponibilità di alloggi, sono previste azioni che contemplano la costruzione di nuovi edifici e la riqualificazione/completamento di edifici esistenti, come descritto nella sezione Edilizia del presente Piano. La qualità della ricerca trae vantaggio anche dalla presenza di infrastrutture e piattaforme tecnologiche *up-to-date* fruibili dai ricercatori delle diverse Aree (LS, PE, SH), che l'Ateneo da tempo si impegna a sostenere in diverse forme. Tale impegno potrà essere ulteriormente rafforzato nel prossimo triennio (**Azione Ricerca 6**) con particolare attenzione, ad esempio, per il Centro Interdipartimentale Grandi Strumenti (CIGS) che rappresenta per Unimore un vero fiore all'occhiello in termini di strumentazione e qualità dei servizi che è necessario non solo mantenere, ma anche rafforzare. Dovrà essere inoltre consolidata e strutturata l'iniziativa per il Calcolo Scientifico ad Alte Prestazioni, che ha dimostrato di rivestire grande interesse per molti gruppi di ricerca e grande potenziale in termini di progettualità. Per quest'ultima, è necessario definire l'assetto istituzionale, la missione di supporto alla ricerca e alla didattica HPC, le modalità di funzionamento, le dotazioni di risorse e personale, e il modello di finanziamento anche in relazione alle progettualità previste.

Per favorire l'attrattività di Unimore per ricercatori di elevata qualificazione in grado di rafforzare e ampliare ambiti di ricerca strategici e innovativi, il CdA coerentemente con l'obiettivo indicato nella PRO3 di aumentare la proporzione di professori di I e II fascia esterni sul totale dei professori reclutati, nel corso del biennio 2021-2022 ha approvato una serie di incentivi in termini di risorse supplementari che dovranno essere più estesamente comunicate all'interno e all'esterno dell'Ateneo, anche pubblicando inviti pubblici a manifestazioni di interesse per chiamate dirette. Queste azioni entrate nella prassi della politica di reclutamento dell'Ateneo potranno essere ulteriormente favorite da una valorizzazione delle collaborazioni di ricerca nazionali e internazionali (siano esse esistenti, legate a progetti PNRR, o possibili a seguito dei lavori dei tavoli transdisciplinari e della partecipazione a reti internazionali) e dal continuo incremento delle capacità di *fundraising*. In un contesto attrattivo e stimolante, trova spazio la presenza, permanente (prese di servizio come docenti Unimore) o temporanea (*visiting, exchange, traineeship*), di ricercatori di particolare rilevanza e qualificazione (**Azione Ricerca 7**).

Azione Ricerca 6	Responsabile	€ / Risorse umane
Rafforzare il potenziale tecnologico e la qualità dei servizi delle infrastrutture e piattaforme per la ricerca dell'Ateneo	Organi Accademici; Delegato del Rettore per la Ricerca Scientifica	Bilancio di Ateneo; Unità di personale
Indicatore 1		Target
Riesame e ridefinizione delle politiche di allocazione delle risorse per incrementare e potenziare nel triennio le infrastrutture e le piattaforme tecnologiche.  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Verballi CdA/Direzione Ricerca <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2023		SI
Indicatore 2		Target
Istituzione e avvio delle attività del Centro per il Calcolo Scientifico ad Alte Prestazioni  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Verballi CdA/Direzione Ricerca <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2024		SI

Azione Ricerca 7	Responsabile	€ / Risorse umane
Rafforzare la presenza di docenti esterni di elevata qualificazione che possano inserirsi proficuamente nelle attività formative e di ricerca dell'Ateneo	Organi Accademici; Dipartimenti	Punti organico
Indicatore 1		Target
Percentuale di docenti (PO e PA) di elevata qualificazione, esterni all'Ateneo, che prendono servizio nel triennio  <i>Valore iniziale:</i> 15% (assunzioni esterne PO/PA nel triennio 2020-2022) <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Cineca CsA-ProPer/Direzione Risorse Umane		25% di tutte le assunzioni (PO e PA) effettuate nel triennio 2023/2025

<i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i>	
<b>Indicatore 2</b>	<b>Target</b>
<p>Numero di inviti a presentare manifestazioni di interesse per chiamate dirette di docenti di elevata qualificazione esterni all'Ateneo, pubblicati e diffusi da parte dei Dipartimenti a livello nazionale e internazionale</p> <p><i>Valore iniziale: 0</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Verballi CdA/Direzione Risorse Umane</i>  <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i></p>	<p>≥20</p>
<b>Indicatore 3</b>	<b>Target</b>
<p>Numero di docenti/ricercatori che svolgono un periodo di permanenza presso il nostro Ateneo tramite scambi di personale nell'ambito di reti nazionali ed internazionali, o partecipazione a bandi per "Visiting Professor" (requisito di docenza da estendere a Corsi di Laurea Magistrale e Dottorato di Ricerca).</p> <p><i>Valore iniziale: 28 (Bando Visiting 2021-2022)</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Ufficio Relazioni Internazionali</i>  <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i></p>	<p>+10%</p>





### 3. LA TERZA MISSIONE

UNIMORE riconosce l'importanza della Terza Missione (TM) come completamento naturale delle due funzioni fondamentali di formazione e di ricerca e come strumento di impatto sociale per contribuire al benessere e allo sviluppo della comunità.

L'Ateneo considera la condivisione dei saperi e delle loro applicazioni utile anche per un miglioramento della qualità della ricerca e della formazione, grazie a una interazione bidirezionale mediante la quale le attività di terza missione possono influenzare positivamente quelle di ricerca e formazione. Per ottenere questo obiettivo, una Università basata sulla ricerca deve promuovere le diverse competenze presenti nell'Ateneo in un'«ottica di sistema» finalizzata a massimizzare le sinergie e le ricadute sulla ricerca e sulla didattica legata alla ricerca.

Inoltre, Unimore si impegna a tutelare il patrimonio culturale dell'Ateneo, rafforzandone la diffusione attraverso una maggiore accessibilità e l'ampliamento della platea di soggetti interessati alla sua fruizione. La storia secolare di studi e di ricerche, in ambiti scientifici e umanistici, condotti nel nostro Ateneo ha stratificato nel tempo un ricco patrimonio di lasciti, collezioni museali e archivi, di cui è necessario assicurare non solo la conservazione, ma anche una più adeguata valorizzazione per renderli spazi pubblici e sociali pienamente vivibili dalla collettività. A tal fine nel biennio 2021-22, per mettere a sistema la fruizione del patrimonio culturale e museale di Unimore, l'Ateneo ha creato MuseoMoRe (Sistema dei Musei e Orto Botanico), con lo scopo di coordinare e guidare le attività dei musei che lo costituiscono, i quali assicurano la conservazione, la custodia, l'ordinamento, l'esposizione, l'incremento, lo studio, la conoscenza e la fruizione pubblica e l'accessibilità delle loro collezioni, attraverso diverse e specifiche attività di conservazione, educazione, valorizzazione e ricerca. Le attività di MuseoMoRE dovranno essere rafforzate e implementate nel corso del triennio 2023-2025 anche in collaborazione con realtà culturali del territorio (Musei, Accademie, Società Culturali, Archivi, Teatri) e con le Scuole.

Si prevede anche di realizzare progetti culturali inclusivi, in continuità con rapporti e iniziative già presenti nei territori come, per esempio, il progetto "Opera Inclusiva" del Teatro Comunale di Modena Freni-Pavarotti coordinato dall'Associazione ALI-Accessibilità, Lingua, Inclusione che prevede un percorso tattile e un'audioguida per persone cieche e ipovedenti, e una video-presentazione nella lingua dei segni per persone sorde e ipoudenti.

È anche opportuno sottolineare che Unimore opera entro territori di riferimento estremamente dinamici sul piano dell'innovazione tecnologica, economica e sociale, con una costante necessità non solo di fornire nuovo capitale umano adeguatamente formato, ma anche di sviluppare percorsi di apprendimento continuo per chi già opera nei settori economici, nella scuola, nei servizi, nella pubblica amministrazione e, più in generale, nelle istituzioni. La missione di Unimore, per l'orizzonte temporale di questo piano, è di aumentare il contributo dato alla formazione continua e ricorrente, all'educazione degli adulti e a tutte le forme di didattica aperta in grado di supportare lo sviluppo delle competenze professionali e di sostenere una competitività innovativa e responsabile.

Nel quadro delle strategie sopra delineate, in attuazione delle Linee Guida e della Convenzione quadro approvate dagli Organi, si intende valorizzare le competenze della Fondazione Universitaria Marco Biagi. Il contributo organizzativo della Fondazione potrà concretizzarsi, in accordo con la Direzione generale, le Direzioni di settore, i Dipartimenti e i Centri di servizio, come supporto progettuale e/o gestionale relativamente ad un'ampia gamma di attività e di servizi, fra i quali la formazione post-laurea e continua, il *public engagement*, la comunicazione, la terza missione.

Nell'ambito della Terza Missione, l'Ateneo ha individuato due *finalità prioritarie*:

**F1 - Favorire la condivisione dei saperi e delle loro applicazioni all'interno del contesto sociale ed economico**

**F2 - Consolidare il legame bidirezionale tra ricerca/formazione e attività di terza missione**

Tali finalità sono declinate nei seguenti *obiettivi specifici*:

- TM.1\_Promuovere in un'ottica di sistema le competenze dell'Ateneo per migliorare le interazioni con il

- territorio (F1) (*Condiviso da Dipartimenti*)
- TM.2\_Aprire a tutti il patrimonio culturale dell'Ateneo anche con il supporto di tecnologie innovative e in collaborazione con altre Istituzioni cittadine (F1 e F2)
- TM.3\_Favorire la formazione continua e ricorrente come nuova priorità (F1 e F2) (*Condiviso da Dipartimenti*)

Per raggiungere tali obiettivi, l'Ateneo ha individuato azioni e indicatori:

- **TM.1\_Promuovere in un'ottica di sistema le competenze dell'Ateneo per migliorare le interazioni con il territorio**

In continuazione dell'azione già presente nel Piano Biennale 2021-2022, per il triennio 2023-2025, si intende finalizzare la creazione del portfolio delle competenze e relazioni e portare a regime l'utilizzo dello stesso come strumento per rafforzare, nel rispetto dei requisiti di riservatezza, l'incontro tra la domanda esterna di ricerca applicata e innovazione e l'offerta dell'Ateneo e facilitare le attività di monitoraggio periodico (**Azione Terza Missione 1**).

Azione Terza Missione 1	Responsabile	€ / Risorse umane
Realizzare un «portfolio delle competenze e delle relazioni» per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di ricerca applicata.	Delegati del Rettore per la Terza Missione; Responsabile Direzione Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione; Dipartimenti	Unità di personale
Indicatore 1		Target
Creazione e pubblicazione del portfolio di competenze  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Sito web Terza Missione/Direzione Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2024		SI
Indicatore 2		Target
Percentuale dei contratti di ricerca commissionata inclusi nella nuova <i>repository</i> di Ateneo  <i>Valore iniziale:</i> 0% <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Repository Ateneo/Direzione Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> fine 2024		100%

In naturale continuità con l'azione del Piano Biennale 2021-2022 dedicata al consolidamento dei percorsi di formazione all'imprenditorialità dell'Ateneo, si intende promuovere la creazione di "junior" spin-off che, istituzionalizzate solo recentemente dal nuovo regolamento dell'Ateneo, possono costituire un importante canale di trasferimento tecnologico con alta potenzialità di crescita, in grado di favorire lo sviluppo di competenze imprenditoriali presso studenti in uscita sul mercato del lavoro e con un significativo impatto economico e sociale (**Azione Terza Missione 2**).

Azione Terza Missione 2	Responsabile	€ / Risorse umane
Promuovere, supportare e valorizzare junior spin-off tra gli “studenti imprenditori” di Unimore.	Delegati del Rettore per la Terza Missione; Responsabile Direzione Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione	Unità di personale

Indicatore	Target
Numero di <i>junior spin-off</i> riconosciuti dall'Ateneo.  <i>Valore iniziale:</i> 3 <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> IRIS-TM/Direzione Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> fine 2025	6

- ***TM.2\_Aprire a tutti il patrimonio culturale dell’Ateneo anche con il supporto di tecnologie innovative e in collaborazione con altre Istituzioni cittadine***

In continuazione dell’azione contenuta nel Piano 2021-2022, si propone di proseguire per il triennio 2023-2025 nell’azione di digitalizzazione del patrimonio museale e archivistico di Unimore (**Azione Terza Missione 3**). La finalità è di estendere la pervasività dei modelli di accesso alle collezioni per il pubblico vasto formato da studenti, cittadini, ricercatori, appassionati, amplificandone il potenziale di coinvolgimento e introducendo modelli innovativi di orientamento, apprendimento e valorizzazione scientifica del patrimonio museale.

In questo contesto, si inseriscono due ulteriori azioni:

- completamento della ristrutturazione dell’Orto Botanico di Unimore, sia nelle parti verdi del giardino sia nelle aree storiche edificate. La riapertura alla città e alla fruizione pubblica dell’Orto Botanico, dopo la lunga chiusura per ristrutturazione e eventi pandemici, ne potrà preservare la funzione di conservazione e tutela del patrimonio storico, insieme rilanciandone le funzioni di educazione e di promozione scientifica culturale nei confronti di diversi destinatari, con particolare riferimento agli studenti di scuola primaria e secondaria (**Azione Terza Missione 4**).
- organizzazione, anche in collaborazione con Enti del territorio e con la componente studentesca, di attività culturali che, attraverso percorsi multidisciplinari e interculturali, possano rappresentare un modello di inclusione e coesione sociale (**Azione Terza Missione 5**).

Azione Terza Missione 3	Responsabile	€ / Risorse umane
Estendere il processo di digitalizzazione del patrimonio museale e archivistico Unimore e dei modelli di accesso.	Delegato del Rettore per la Terza Missione (sede di Modena); Direttore del Sistema Museale	Unità di personale

Indicatore 1	Target
<p>Percentuale di copertura in termini di digitalizzazione delle collezioni del Museo Anatomico, del Museo di Zoologia e della parte Museale dell'Orto Botanico.</p> <p><i>Valore iniziale:</i> 11% Zoologia; 35% Orto Botanico; 82% Anatomia.  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> MuseOmoRE  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025</p>	100%
Indicatore 2	Target
<p>Studio di fattibilità per la creazione di un Archivio storico e digitalizzazione conservativa dei documenti disponibili a partire dalle origini dell'Ateneo</p> <p><i>SI/NO</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> SAL di progetto/ Responsabile Archivio Storico  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2024</p>	SI

Azione Terza Missione 4	Responsabile	€ / Risorse umane
Riaprire al pubblico il complesso dell'Orto Botanico e rilanciare la sua funzione di conservazione, tutela, valorizzazione, educazione e promozione scientifica e culturale.	Delegato del Rettore per la Terza Missione (sede di Modena); Direttore del Sistema Museale	Unità di personale

Indicatore	Target
<p>Completamento della ristrutturazione dell'Orto Botanico sia nella parte esterna che interna agli edifici e completa riapertura al pubblico.</p> <p><i>SI/NO</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Direzione Tecnica  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> fine 2024</p>	SI

Azione Terza Missione 5	Responsabile	€ / Risorse umane
Realizzare attività culturali inclusive per avvicinare personale universitario, studenti e cittadinanza alla fruizione dello spettacolo dal vivo (concerti, spettacoli teatrali, opera, danza) anche con modalità telematica.	Delegati/e del Rettore per la Terza Missione; per l'Organizzazione delle iniziative di Ateneo per la cultura e per i Rapporti con le Istituzioni scientifiche e culturali; per le Pari Opportunità; per la Disabilità e i Disturbi Specifici dell'Apprendimento; Dipartimenti	Unità di personale Bilancio di Ateneo

Indicatore 1	Target
Numero di iniziative culturali promosse e realizzate  <i>Valore iniziale: 2</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: IRIS-TM/Direzione Ricerca, Trasferimento tecnologico e Terza Missione</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: al termine di ogni anno</i>	>3/anno
Indicatore 2	Target
Numero di partecipanti alle iniziative  <i>Valore iniziale: 500/anno</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio referente: Schede registrazione agli eventi</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i>	+ 25%

- **TM.3\_Favorire la formazione continua e ricorrente come nuova priorità**

All'interno dell'obiettivo contenuto nel piano sessennale, nel biennio 2021-2022 si è operato nella direzione di predisporre le condizioni organizzative necessarie ad estendere la capacità di identificazione della domanda di formazione continua proveniente da Enti e Istituzioni, Imprese, Ordini professionali e Associazioni di categoria. Tra le varie iniziative in corso, l'accordo quadro raggiunto con la Fondazione Marco Biagi mira ad offrire uno stabile supporto progettuale alla formazione continua dell'Ateneo, con riferimento anche all'analisi dei fabbisogni esterni e al rafforzamento delle relazioni coi soggetti fruitori, valutando anche la possibilità di poter fruire degli insegnamenti erogati dai CdS per l'aggiornamento professionale su tematiche specifiche. Nel triennio 2023-2025, Unimore si propone di potenziare il numero di iniziative di formazione continua, migliorando i format educativi in tema di *learning experience* e capacità di erogazione digitale e innalzando la qualità complessiva dell'offerta (**Azione Terza Missione 6**),

Azione Terza Missione 6	Responsabile	€ / Risorse umane
Implementare accordi di collaborazione a supporto progettuale e organizzativo alle iniziative di formazione continua.	Delegati/e del Rettore per la Didattica, per la Terza Missione.	Unità di personale
Indicatore	Target	
Numero di nuovi corsi di formazione continua e ricorrente progettati, organizzati e gestiti in Unimore.  <i>Valore iniziale: 9</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Database di Ateneo/Nuova unità organizzativa sulla Formazione continua e ricorrente di Ateneo (costituenda)</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: fine 2025</i>	+ 25%	



## 4. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Unimore riconosce l'importanza della Internazionalizzazione come connotazione fondamentale delle proprie funzioni primarie di formazione, ricerca e terza missione, che consente agli studenti e al personale docente e tecnico amministrativo di acquisire e condividere competenze e opportunità utili in un contesto lavorativo e collaborativo internazionale.

L'Ateneo mira a perseguire e mantenere livelli di eccellenza nelle diverse aree della didattica e della ricerca in relazione agli standard internazionali e conformemente agli obiettivi definiti anche dall'Agenda Europa 2025, al fine di contribuire positivamente alla creazione dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e della Ricerca. Unimore favorisce l'inclusione sociale, la riduzione delle disuguaglianze incluse quelle di genere, di etnia e di religione, il contrasto della xenofobia e dei populismi, in totale assonanza con i principi della ECHE (*Erasmus Charter for Higher Education*) e attraverso l'implementazione del programma Erasmus 2021-2027. Ha aderito al Manifesto dell'Università Inclusiva proposto dall'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR), al progetto *University Corridors for Refugees* (UNICORE) ed è prossima la partecipazione alla rete SAR (*Scholars at Risk*) per la promozione e protezione della libertà accademica nei paesi ove la possibilità di formazione, di ricerca e di terza missione sono sottoposte a limitazioni e discriminazioni. Unimore potenzierà le capacità di promozione in contesto internazionale valorizzando le proprie specificità, cercando comunque di migliorare la sua posizione assoluta e nelle classifiche disaggregate per area nei rankings internazionali (QS e THE). Per sviluppare l'internazionalizzazione occorre potenziare la partecipazione di Unimore ad azioni di sistema che coinvolgano in paesi stranieri il mondo accademico, politico, imprenditoriale ed economico-finanziario con finalità di internazionalizzazione e cooperazione, come quelle già organizzate e coordinate con MUR, MAECI, Regione Emilia-Romagna, Comune Modena e Comune Reggio Emilia.

La mobilità internazionale rappresenta uno strumento di crescita personale e professionale per tutti i soggetti coinvolti di Unimore, restituendo alla collettività individui e cittadini sensibili ai temi dell'apertura internazionale e della formazione permanente. Questo obiettivo sarà di particolare rilevanza alla luce dell'incremento delle borse per dottorandi e delle posizioni di RTD a valere sui progetti PNRR.

Un'altra fondamentale accezione dell'internazionalizzazione riguarda la capacità di attrarre studenti e/o ricercatori dall'estero. Occorre distinguere a questo proposito le azioni di mobilità da quelle di reclutamento; entrambe fanno parte degli obiettivi strategici di Unimore, ma necessitano di attività differenziate di promozione ed accoglienza che diventano ancora più pressanti e rilevanti alla luce dell'approvazione del progetto Unigreen, nell'ambito della realizzazione delle Reti di Università Europee, che prenderà ufficialmente avvio con il 1 gennaio 2023.

Le cause delle attuali difficoltà nell'accogliere studenti e ricercatori dall'estero devono essere analizzate con attenzione, comprese quelle connesse con attività di enti esterni, concertandone e ove opportuno rivedendone le modalità (quali ad esempio i tempi dei bandi Ergo per benefici - borse di studio, alloggi, spesso non compatibili con i tempi delle ambasciate per i visti).

Inoltre, la decisione degli Organi Accademici di incentivare le chiamate dirette di studiosi dall'estero è un segnale strategico per un Ateneo aperto al mondo negli ambiti di ricerca e di didattica. Questa azione, insieme con il reclutamento di studenti stranieri, avrà successo nella misura in cui saremo in grado di offrire un ambiente attrattivo dal punto di vista della didattica, della ricerca, degli alloggi e del welfare, creando un circolo virtuoso di scambi internazionali. Anche da questo punto di vista, il grado di internazionalizzazione è quindi strettamente connesso con le sinergie che sapremo creare tra le varie iniziative dell'Ateneo in termini di Didattica, Ricerca, Terza missione, Organizzazione, Edilizia, Servizi, qualità dell'Ateneo e la loro integrazione con la qualità della vita delle città e dei territori su cui insiste Unimore.

Nell'ambito della Internazionalizzazione, l'Ateneo ha individuato due *finalità prioritarie*:

**F1 – Favorire e incentivare il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo nell'ambito della didattica e della ricerca**

**F2 - Promuovere il ruolo di Unimore nei network internazionali**

Tali finalità sono declinate nei seguenti *obiettivi specifici*:

- IN.1\_Favorire l'internazionalizzazione della didattica nei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato (F1) (Condiviso da Dipartimenti)
- IN.2\_Sviluppare il ruolo di Unimore nell'ambito del *European University Network* (EUN) *Unigreen* (F2) (Condiviso da Dipartimenti)

Per raggiungere tali obiettivi, l'Ateneo ha individuato *azioni e indicatori*:

- **IN.1\_Favorire l'internazionalizzazione della didattica nei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato**

Il conseguimento di questo obiettivo consentirà di consolidare la cultura della internazionalizzazione in Unimore, potenziare la “*Internationalization at Home*” (IaH), incrementare il reclutamento degli studenti/esse stranieri in numero ed in qualità e incrementare la mobilità in uscita ed in entrata.

Sono molteplici le azioni attivate e in fase di potenziamento che potranno trovare ampia realizzazione nell'ambito di reti internazionali di cui fa parte Unimore (**Azione Internazionalizzazione 1**). In particolare, l'Ateneo, per rafforzare la politica di internazionalizzazione, si pone l'obiettivo di incrementare accordi bilaterali con Atenei stranieri; realizzare bandi per visiting di breve e lungo periodo, anticipare e divulgare attraverso appositi canali di comunicazione le date di pubblicazione dei bandi dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato per intercettare un maggior numero di studenti stranieri, promuovere il patrocinio e l'organizzazione di *Intensive Courses* e *Summer Schools* per stranieri. Un efficace strumento di internazionalizzazione è rappresentato anche dai BIP (Blended Intensive Programs), una formula innovativa di programmi intensivi in modalità mista (presenza e virtuale) nati per stimolare l'apprendimento basato sulla ricerca grazie ad un approccio “*challenge-based*” fortemente connesso al contesto attuale (**Azione Internazionalizzazione 2**).

Nel prossimo triennio 2023-2025, l'Ateneo intende rafforzare la cultura della internazionalizzazione incrementando il numero di Corsi di Studio e di insegnamenti in inglese (**Azione Internazionalizzazione 3**). Questa azione ha il duplice scopo di formare i nostri studenti al mondo del lavoro sempre più transnazionale, ma anche di migliorare la nostra attrattività verso potenziali studenti stranieri che troveranno una maggiore fruibilità dei percorsi formativi se si amplia l'offerta degli insegnamenti in inglese.

Azione Internazionalizzazione 1	Responsabile	€ / Risorse umane
Sostenere la mobilità internazionale degli studenti dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato per frequentare attività formative e/o di ricerca.	Consiglio di Amministrazione; Delegati del Rettore per l'Internazionalizzazione, per la Didattica, per la Ricerca Scientifica; Dipartimenti/Scuole di Ateneo; Corsi di Dottorato	Bilancio di Ateneo

Indicatore	Target
Cofinanziamento su fondi di Ateneo di borse di mobilità per studenti e dottorandi  <i>Valore iniziale: € 960.000,00</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Bilancio di Ateneo/Ufficio Relazioni Internazionali</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i>	+ 10%



Azione Internazionalizzazione 2	Responsabile	€ / Risorse umane
Organizzare <i>Intensive Courses, Summer Schools, BIP (Blended intensive Program-e)</i> - Erasmus 21-27 azione chiave 1 (IaH)	Delegati del Rettore per l'Internazionalizzazione, per la Didattica; Dipartimenti/Scuole di Ateneo	Unità di personale

Indicatore	Target
Numero attività organizzate e/o copartecipate nel triennio  <i>Valore iniziale:</i> 1 (2022) <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Database Ateneo/Ufficio Relazioni Internazionali <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025	≥15

Azione Internazionalizzazione 3	Responsabile	€ / Risorse umane
Incrementare l'offerta formativa in inglese in termini di Corsi di Studio e di singoli insegnamenti in inglese (IaH)	Delegati del Rettore per l'Internazionalizzazione, per la Didattica; Dipartimenti/Scuole di Ateneo	Unità di personale

Indicatore 1	Target
Incremento dei Corsi di Studio in inglese  <i>Valore iniziale</i> (a.a. 2021-22): 6 LM con sede amministrativa Unimore e 2 interAteneo con sede amministrativa in altro Ateneo <i>Fonte dei Dati/Ufficio Referente:</i> SUA-CdS/Ufficio Offerta formativa <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> a.a. 2025/2026	+ 3

Indicatore 2	Target
Incremento degli insegnamenti in inglese  <i>Valore iniziale:</i> (a.a.2022-23) 184 <i>Fonte dei dati:</i> SUA-CdS/Ufficio Offerta Formativa <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> a.a. 2025/2026	+20%

- **IN.2\_Sviluppare il ruolo di Unimore nell'ambito del European University Network (EUN) Unigreen**

Unimore fa parte della Alleanza Unigreen che, nell'ambito della rete di università europee, è stata finanziata nel bando 2022 e le cui attività partiranno formalmente il 1 gennaio 2023 (Budget Unimore € 946.910,00). Unimore deve pertanto costituire una adeguata struttura organizzativa interna che si relazioni efficacemente con i partner dell'Alleanza e che consenta lo svolgimento delle attività di didattica, ricerca e terza missione con sviluppo di azioni attente ai criteri di inclusione (pari opportunità, disabilità, multilinguismo), qualità e sostenibilità e permetta di raggiungere gli obiettivi dei diversi *working packages* nell'arco dei quattro anni di durata del progetto, in particolare la realizzazione di attività formative congiunte quali *Joint PhD program* e *Joint Master Degree Course* (**Azione Internazionalizzazione 4**).

Azione Internazionalizzazione 4	Responsabile	€ / Risorse umane
Organizzare un sistema di gestione dell'Alleanza EUN	Delegato del Rettore per la Internazionalizzazione; Direttore Generale; Organi Accademici	Bilancio Ateneo; Unità di personale; Personale a contratto su Budget di progetto
Indicatore 1		Target
Costituzione del Comitato di gestione/governance dell'Alleanza  <i>SI/NO</i> <i>Fonte del Dato/Ufficio Referente:</i> SAL di progetto/Ufficio Relazioni Internazionali <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2023		SI
Indicatore 2		Target
Attivazione di un <i>joint PhD program</i> tra i membri dell'Alleanza con conseguente finanziamento di 1 borsa  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> SAL di progetto/Ufficio Offerta formativa post-laurea <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> a.a. 2024-25		SI
Indicatore 3		Target
Attivazione di un <i>joint Master Degree program</i> tra i membri dell'Alleanza  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> SAL di progetto e SUA-CdS/Ufficio Offerta formativa <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> a.a. 2025-26		SI

## 5. L'ORGANIZZAZIONE

Unimore riconosce l'importanza di un costante miglioramento dei processi e degli assetti organizzativi per operare in modo efficiente nelle sue diverse missioni istituzionali, per dare attuazione alle proprie strategie, per migliorare la generale qualità del sistema e per l'accrescimento dei livelli di servizio nei confronti delle Parti Interessate sia interne che esterne.

La volontà di operare una più incisiva strutturazione del rapporto tra le missioni fondamentali dell'Ateneo (ricerca, didattica, terza missione) e la platea vasta di soggetti interessati alla loro fruizione richiede uno sforzo straordinario di ripensamento dei processi organizzativi.

Si ritiene fondamentale valorizzare il ruolo delle Direzioni e del personale impegnato nei processi amministrativi, favorendone l'evoluzione da una funzione di pura efficienza esecutiva e prevalentemente improntata alla *compliance* rispetto a norme e regolamenti, ad una funzione che sia in grado di esercitare anche un costante stimolo per l'innovazione e la semplificazione dei processi.

A questo fine si ritiene essenziale procedere nella direzione di una ridefinizione delle logiche di allocazione delle risorse finanziarie e umane all'interno delle unità organizzative di Ateneo, con l'obiettivo i) di creare le migliori condizioni operative e stabilire una costante e tempestiva condivisione delle delibere degli OOAA e delle azioni da intraprendere per rafforzare il raggiungimento degli obiettivi strategici e ii) di supportare le funzioni che contribuiscono più direttamente alla creazione del valore per l'Ateneo, attraverso il rafforzamento delle missioni fondamentali di didattica, di ricerca e di terza missione e del rapporto tra queste e le parti interessate sia interne che esterne, *in primis* gli studenti e i docenti, ricercatori e personale tecnico amministrativo dell'Ateneo; iii) di rafforzare e sostenere le attività dei Dipartimenti, sia direttamente, sia potenziando funzioni di supporto strutturate centralmente.

Fra gli obiettivi strategici dell'Ateneo, il raggiungimento dell'obiettivo di eguaglianza di genere richiede il disegno e l'attuazione di Piani di Azioni Positive e Piani per l'eguaglianza di genere e l'inserimento del Bilancio di genere nel ciclo di bilancio e di programmazione dell'Ateneo nel quadro di un più ampio impegno per l'inclusività e il benessere di tutti coloro che ne fanno parte.

Il Piano si propone di pervenire a una profonda trasformazione digitale di tutte le attività dell'Ateneo, che si muoverà contestualmente e in coerenza col complessivo cambiamento organizzativo. Al centro del disegno di cambiamento si pone la completa unificazione e centralizzazione dei servizi informatici a fini amministrativi, per la didattica, per la ricerca. La costituzione della Direzione Area Informatica (Decreto Direttoriale del 1 settembre 2022) ha così permesso di superare la frammentazione organizzativa delle attuali strutture di servizio, migliorare il supporto al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo e consentire una costante, sistematica e strutturata raccolta dei dati utili al monitoraggio delle attività dell'Ateneo.

In questa cornice, sta prendendo forma la creazione di un ecosistema digitale di Ateneo intorno a cui organizzare i processi di digitalizzazione per rendere più agile e rapido il processo di estrazione dei documenti e delle risorse informative archiviate e per eliminare il fenomeno di duplicazione di richieste di certificazioni e atti. Il processo di digitalizzazione, che dovrà completarsi nel prossimo triennio, porterà a un contenimento della ridondanza e della complessità dei processi amministrativi attualmente in essere, con la concomitante riduzione dei costi associati.

Nel contesto di una visione sistematica di miglioramento organizzativo, si colloca anche la strategia precisa e strutturata su più livelli in tema di comunicazione. La sfida è quella di un approccio davvero corale a questo ambito e alle sue inedite configurazioni, per realizzare una comunicazione efficace, sia all'interno sia all'esterno, e di rafforzare ulteriormente l'identità e il *brand* dell'Ateneo, la sua riconoscibilità e la percezione positiva da parte dei diversi interlocutori di riferimento.

L'obiettivo finale è quello di consolidare la propensione a condividere e mettere in comune i risultati del lavoro e dei progetti dei docenti, le professionalità espresse dal personale tecnico-amministrativo, la creatività che sovente viene dal mondo studentesco, ma anche di creare una comunità e un senso di appartenenza che si ispiri ai principi di inclusione e sia aperta al contesto internazionale.

In tale contesto, la struttura preposta all'informazione e ai servizi tramite il sito internet istituzionale, che gestisce i rapporti con i media, le questioni attinenti alla privacy e le relazioni con il pubblico e che cura la comunicazione anche tramite i social media, diviene attore fondamentale nel favorire il perseguimento, lo sviluppo e la diffusione di sinergie nell'ambito delle varie Direzioni dell'Ateneo.

Nell'ambito della Organizzazione, l'Ateneo ha individuato tre *finalità prioritarie*:

**F1 - Riorganizzare l'Amministrazione per migliorare l'efficienza dei processi e la qualità dei servizi**

**F2 - Accelerare la trasformazione digitale**

**F3 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza delle modalità con cui l'Ateneo comunica al suo interno e verso l'esterno**

Tali finalità sono declinate nei seguenti *obiettivi specifici*:

- OR.1\_Migliorare l'organizzazione a supporto del cambiamento (F1) (Condiviso da Dipartimenti)
- OR.2\_Promuovere la trasformazione digitale dei processi (F2)
- OR.3\_Migliorare la comunicazione interna ed esterna di Unimore (F3) (Condiviso da Dipartimenti)
- OR.4\_Potenziare le attività di formazione rivolte al Personale (F1, F2 e F3) (Condiviso da Dipartimenti)

Per raggiungere tali obiettivi, l'Ateneo ha individuato *azioni e indicatori*:

• **OR.1\_Migliorare l'organizzazione a supporto del cambiamento**

L'ottimizzazione della struttura organizzativa tecnica ed amministrativa dell'Ateneo, sia nella sua componente centrale sia nei Dipartimenti, è elemento abilitante per favorire la programmazione, la piena operatività, il monitoraggio dei processi ed il supporto alle funzioni che più direttamente generano valore per l'Ateneo.

È quindi strategico definire e realizzare un progetto di "Change Management", che porti ad una ridefinizione delle logiche di allocazione delle risorse finanziarie e umane all'interno delle unità organizzative di Ateneo, basata su una conoscenza puntuale (dati e analisi) delle attività svolte e delle necessità future, utile anche ai fini della valutazione (Azione Organizzazione 1). L'azione, per la sua complessità, caratterizzerà tutto il triennio 2023-2025 e sarà realizzata secondo un percorso programmato, condiviso, progressivo ed equilibrato.

Azione Organizzazione 1	Responsabile	€/Risorse umane
Ottimizzare la struttura organizzativa con ridefinizione delle necessità di risorse di personale amministrativo nelle strutture centrali e dipartimentali	Direttore Generale; Consiglio di Amministrazione; Dipartimenti/Facoltà di Medicina e Chirurgia	Unità di personale
Indicatore 1		Target
Progettazione della struttura organizzativa centrale e dipartimentale secondo il seguente iter: elaborazione di un documento di analisi, confronto con i diversi interlocutori interessati, linee generali del progetto condivise con il CdA, stesura del progetto finale da sottoporre all'approvazione del CdA		SI
SI/NO Fonte dei dati: Organigramma Ateneo Scadenza per il raggiungimento del target: 2023		
Indicatore 2		Target
Attuazione del progetto di "Change Management"		SI

<i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Organigramma Ateneo</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2024</i>	
Indicatore 3	Target
Riesame della struttura organizzativa centrale e dipartimentale  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Organigramma Ateneo</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i>	SI

La formazione rappresenta uno dei pilastri principali su cui si fonda l'attività dell'Università e che contribuisce alla visibilità e all'attrattività dell'Ateneo. Le attività formative dell'Ateneo sono rappresentate oltre che dai Corsi di Studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico, da attività formative di terzo livello (Dottorati e Scuole di Specializzazione) e da attività formative post-laurea come Master e Corsi di Perfezionamento che sempre più condividono fra loro sistemi di gestione, processi per l'assicurazione della qualità e attività di monitoraggio e riesame. Inoltre, la strada percorsa dall'Ateneo verso un progressivo aumento della internazionalizzazione, anche della propria offerta formativa, introduce la necessità di avere un riferimento puntuale e costante e un supporto sempre più efficace per la gestione delle attività formative che coinvolgono studenti, docenti e Atenei Stranieri. Pertanto, è indispensabile perseguire una politica di continuo miglioramento, efficienza e supporto gestionale che richiede la confluenza dell'attuale Ufficio Offerta Formativa e di altri Uffici che si occupano di didattica in una Direzione (**Azione Organizzazione 2**), analogamente a quanto già in essere per l'ambito della Ricerca e della Terza missione, al fine di una migliore distribuzione e razionalizzazione delle competenze e delle attività nell'ambito di una efficiente struttura organizzativa.

Azione Organizzazione 2	Responsabile	€/Risorse umane
Istituire una Direzione didattica, con relativa dotazione e programmazione di personale	Direttore Generale; Consiglio di Amministrazione	Unità di personale
Indicatore 1	Target	
Istituzione della Direzione Didattica  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Organigramma Ateneo</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>	SI	
Indicatore 2	Target	
Completamento dell'organigramma della Direzione, con aree e ambiti di competenza e di responsabilità e il coordinamento di un Dirigente  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Cineca CsA-ProPer/Direzione Risorse Umane</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2024</i>	SI	

• **OR.2\_Promuovere la trasformazione digitale dei processi**

Nel triennio 2023-2025 si intende definire la strategia (**Azione Organizzazione 3**) e attuare un ambizioso progetto di trasformazione digitale che rafforzi i) le azioni in materia di integrazione con le piattaforme nazionali di e-Gov (SPID, PagoPA, AppIO, PDND, etc...); ii) l'evoluzione delle infrastrutture digitali, ad esempio attraverso il potenziamento della strategia di adozione del modello *Cloud* della PA e l'interoperabilità con le altre pubbliche amministrazioni; iii) la sicurezza informatica adottando misure tecniche ed organizzative, formando il personale interno e sviluppando politiche diffuse di *cyber security awareness*. La strategia dovrà definire con urgenza il piano relativo alla collocazione fisica efficiente, stabile e sicura dei sistemi digitali di Ateneo.

In questo contesto, l'Ateneo intende dare particolare enfasi ad alcuni obiettivi prioritari. Unimore prevede l'adozione e l'aggiornamento dei documenti strategici Piano Triennale di Transizione Digitale di Ateneo, Manuale di Gestione Documentale e Conservazione, nonché dei documenti relativi alla strategia del Cloud e della sicurezza informatica.

Inoltre, l'Ateneo intende potenziare l'azione di digitalizzazione e dematerializzazione dei processi, in piena applicazione del principio *digital first* (**Azione Organizzazione 4**), attraverso una significativa implementazione del sistema di protocollo e gestione documentale, arricchendo il numero di *work flow* digitali gestiti, introducendo le funzionalità delle lettere digitali, potenziando le funzionalità di fascicolazione digitale. Il processo sarà accompagnato e sostenuto da attività formative, per creare una cultura digitale nel personale amministrativo.

Infine, si proseguirà l'azione avviata nel corso del biennio 2021-2022 e che prevede la piena attivazione dell'ecosistema dei dati e di controllo di gestione di Ateneo, con l'obiettivo di fornire supporto alle politiche di pianificazione delle attività dell'Ateneo, agli ambiti di rinnovamento e di efficientamento. Lo strumento è inoltre funzionale allo svolgimento di azioni puntuali di monitoraggio (**Azione Organizzazione 5**).

<b>Azione Organizzazione 3</b>	<b>Responsabile</b>	<b>€ / Risorse umane</b>
Attuare una strategia di trasformazione digitale	Direttore Generale; Direzione Area Informatica; Ufficio Gestione dei Flussi documentali	Unità di personale Bilancio di Ateneo
<b>Indicatore 1</b>		<b>Target</b>
Redazione del Piano di Transizione Digitale di Ateneo e successivi aggiornamenti		SI
<i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Verbali CdA/Direzione Area Informatica <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> primo semestre 2023 (Redazione) e successivamente all'inizio di ogni anno per gli aggiornamenti		
<b>Indicatore 2</b>		<b>Target</b>
Redazione del Manuale di Gestione Documentale e Conservazione di Ateneo		SI
<i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Verbali CdA/Ufficio Gestione Flussi Documentali <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2024		
<b>Indicatore 3</b>		<b>Target</b>
Redazione del Piano di Sicurezza Informatica e del Piano di adozione del <i>Cloud</i> della PA e successivi aggiornamenti		SI

<p><i>SI/NO</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Verbali CdA/Direzione Area Informatica  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2023 (Redazione) e successivamente all'inizio di ogni anno per gli aggiornamenti</p>	
--	--

Azione Organizzazione 4	Responsabile	€ / Risorse umane
Revisionare i processi secondo il principio <i>digital first</i> e completare la digitalizzazione del flusso documentale di Ateneo.	Direzione Area informatica; Ufficio Gestione Flussi Documentali	Bilancio di Ateneo; Unità di personale

Indicatore 1	Target
<p>Numero processi digitalizzati (lettere digitali, fascicolazione, dottorati)</p> <p>Valore iniziale: 23  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> SAL di progetto/Direzione Area Informatica  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2 progetti (2024) e 1 progetto (2025)</p>	≥ 3

Indicatore 2	Target
<p>Portale del Dipendente</p> <p><i>SI/NO</i>  <i>Fonte dei dati/UfficioReferente:</i> SAL di progetto/Direzione Area Informatica  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025</p>	SI

Azione Organizzazione 5	Responsabile	€/Risorse umane
Creare un sistema di <i>Business Intelligence</i> di Ateneo: ampliamento delle fonti dati sorgente, verifica della qualità delle medesime ed incremento del numero di indicatori di performance della dashboard.	Direttore Generale; Direzione Area Informatica	Bilancio di Ateneo Unità di personale

Indicatore 1	Target
<p>Attivazione del cruscotto di Ateneo</p> <p><i>SI/NO</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> SAL di progetto/Direzione Area Informatica  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2023</p>	SI

Indicatore 2	Target
<p>Numero di report periodici forniti con cadenza annuale e loro progressivo incremento</p> <p>Valore iniziale: 0  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> SAL di progetto/Direzione Area Informatica  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> al termine di ogni anno</p>	≥ 10 (2023) + 25% negli anni successivi

• **OR.3\_Migliorare la comunicazione interna ed esterna di Unimore**

Coerentemente con le linee programmatiche del Piano Strategico sessennale, il sito web dell'Ateneo, quale strumento fondamentale per la comunicazione interna ed esterna, deve rimanere al centro delle progettualità, con un adeguamento costante ai più avanzati standard tecnologici (**Azione Organizzazione 6**).

In considerazione della prossima procedura di accreditamento, in via prioritaria, si avvierà una verifica della *compliance* delle diverse sezioni del sito per assicurare l'accessibilità a tutte le informazioni relative al sistema organizzativo dell'Ateneo.

Contestualmente alle analisi di *compliance*, sarà definita una nuova impostazione del sito Unimore, a partire dall'infrastruttura di *Content Management System*, in un'ottica di sempre maggiore fruibilità da parte degli utilizzatori interni ed esterni e di un sempre maggiore allineamento con le Linee Guida per i siti web delle pubbliche amministrazioni dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID). Tale imponente operazione di riassetto partirà dal sito di Ateneo per poi essere estesa ai siti delle Direzioni, ai siti dipartimentali, dei Centri di Ricerca e a tutte le sezioni riferite a progetti di natura internazionale, per le quali si renda necessario assicurare un'ampia accessibilità in inglese ai partner coinvolti (si veda, ad esempio, la rete Unigreen).

<b>Azione Organizzazione 6</b>	<b>Responsabile</b>	<b>€ / Risorse umane</b>
Revisionare e ristrutturare il sito web Unimore	Direttore Generale; Delegato del Rettore per Comunicazione di Ateneo; Direzioe Area Informatica	Bilancio di Ateneo
<b>Indicatore 1</b>		<b>Target</b>
Analisi compliance sito web ai fini dell'accREDITamento <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: SAL di progetto/Ufficio Comunicazione</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>		SI
<b>Indicatore 2</b>		<b>Target</b>
Analisi compliance sito web in inglese ai fini della partecipazione di Unimore all'interno dell'EUN <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: SAL di progetto/Ufficio Comunicazione</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>		SI
<b>Indicatore 3</b>		<b>Target</b>
Valutazione di un <i>Content Management System</i> bilingue per migrazione verso la nuova piattaforma <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: SAL di progetto/Ufficio Comunicazione e Direzione Area Informatica</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>		SI
<b>Indicatore 4</b>		<b>Target</b>
Attivazione del nuovo portale di Ateneo con integrazione delle funzioni centrali e		SI



distribuite	
SI/NO	
Fonte dei dati/Ufficio Referente: SAL di progetto/Ufficio Comunicazione e Direzione Area Informatica	
Scadenza per il raggiungimento del target: 2025	

• **OR.4\_Potenziare le attività di formazione rivolte al Personale**

Per una migliore e più efficiente organizzazione delle diverse aree dell'Ateneo (amministrativa, tecnica, bibliotecaria e socio-sanitaria) occorre selezionare personale con adeguate conoscenze e competenze relativamente ai compiti assegnati e contestualmente garantire una formazione del personale già in servizio (**Azione Organizzazione 7**) per valorizzare le competenze e perché possa adeguarsi al continuo rinnovamento tecnologico, alla progressiva trasformazione digitale ecosostenibile, agli adempimenti amministrativi e gestionali, alla rapida ed incessante evoluzione del contesto in cui opera l'Ateneo nella sua globalità, al rispetto delle diversità e all'inclusione. Unimore, periodicamente, organizza attività formative dedicate anche al Personale TA, inoltre permette a singole o a piccoli gruppi di partecipare ad iniziative organizzate da altri Enti, Aziende, Istituzioni per acquisire specifiche competenze ritenute di particolare interesse. L'Ateneo nel prossimo triennio intende potenziare le attività di formazione coerentemente con l'obiettivo individuato nella PRO3 di aumentare il budget a disposizione delle attività formative del PTA.

Azione Organizzazione 7	Responsabile	€/Risorse umane
Identificare all'inizio di ogni anno gli ambiti per cui è necessario formare il personale e definire il Piano di Formazione di Ateneo	Direttore Generale; Direzione Area Informatica; Ufficio formazione	Bilancio di Ateneo; Unità di personale
Indicatore 1	Target	
Piano di Formazione di Ateneo	SI	
SI/NO Fonte dei dati/Ufficio Referente: delibere CdA/Ufficio Formazione Scadenza per il raggiungimento del target: all'inizio di ogni anno		
Indicatore 2	Target	
Budget a disposizione per iniziative di formazione	€ 360.000,00/anno	
Valore iniziale (definitivo al 31.12.2021): € 162.348,00/anno Fonte dei dati/Ufficio Referente: banca dati/Ufficio formazione Scadenza per il raggiungimento del target: 2025		
Indicatore 3	Target	
Percentuale di iniziative di formazione che sono state valutate da almeno l'80% dei partecipanti, e per le quali è stato redatto un breve rapporto di analisi delle valutazioni ottenute	100%	
Valore iniziale: 0 Fonte dei dati/Ufficio Referente: banca dati/Ufficio formazione Scadenza per il raggiungimento del target: al termine di ogni anno		



## 6. L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

UNIMORE riconosce l'importanza di promuovere una crescente consapevolezza, ai vari livelli dell'Ateneo e per i diversi protagonisti, docenti – studenti – personale tecnico-amministrativo, della cultura della Qualità che deve rappresentare la stella polare dei diversi obiettivi e delle azioni correlate tese al miglioramento del sistema Ateneo in tutte le sue diverse declinazioni.

Gli obiettivi di Assicurazione della Qualità (AQ) definiti nel Piano Biennale di Ateneo 2021-2022 sono stati sostanzialmente raggiunti ed hanno portato ad un'ampia revisione del sistema di AQ di Ateneo, ivi compresa l'implementazione del sistema di valutazione della "soddisfazione degli Utenti" (*Customer satisfaction* – Progetto *Good Practice*) che viene attualmente mantenuta come prassi.

Il processo di revisione critica del sistema di AQ di Ateneo ha riguardato, in particolare, gli aggiornamenti del Sistema di Gestione AQ della Ricerca e del Sistema di Gestione AQ della Terza Missione di Ateneo. È seguito l'aggiornamento dei Sistemi di Gestione a livello dipartimentale.

Gli obiettivi e le azioni di AQ inserite nel Piano 2023-2025 tengono conto del riesame condotto, ovvero della rilevanza dei risultati conseguiti, ma anche di alcune criticità riscontrate, in particolare riguardo al rispetto, in alcuni casi, delle tempistiche previste. Dunque, la scelta per il Piano 2023-2025 è stata quella di selezionare un numero mirato di obiettivi specifici di miglioramento, idonei a favorire la prosecuzione del percorso di rafforzamento dell'Assicurazione della Qualità in Unimore, in coerenza con le indicazioni del nuovo sistema AVA.

In generale, la stella polare della diffusione della cultura della Qualità, che permea il Piano Strategico di Ateneo 2020-2025, continuerà a orientare nel prossimo triennio l'azione del Presidio della Qualità e degli Organi Accademici. In questa direzione, l'Ateneo intende promuovere e realizzare, entro il 2023, un progetto di formazione capillare del personale tecnico-amministrativo a supporto dell'AQ.

Consolidare il sistema AQ di Unimore, perseguendo al contempo l'obiettivo di ridurre il peso per i docenti di alcune attività organizzative connesse all'AQ, rappresenta un'altra ambizione del nostro Ateneo per il prossimo triennio. Il PQA accompagnerà questo obiettivo, realizzando un progetto di formazione per le nuove unità di personale che i competenti Organi Accademici decideranno di mettere a disposizione dei processi di Assicurazione della Qualità.

Nel triennio 2023-25 si continuerà, inoltre, ad affiancare i dipartimenti nel miglioramento della loro capacità di pianificazione e di monitoraggio. Come azione specifica, si prevede di affiancare ai Responsabili Qualità le istituende Commissioni AQ dipartimentali.

Infine, ma non certamente per ultimo, un obiettivo di miglioramento della qualità dei Corsi di Dottorato, da ottenere anche attraverso il rafforzamento delle relazioni con la comunità scientifica e con i portatori d'interesse esterni ed interni all'Ateneo, mira a sviluppare uno snello e coerente sistema di AQ dei Corsi di Dottorato, in linea con le più recenti indicazioni dell'ANVUR (sistema AVA3, settembre 2022, e Linee Guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei, ottobre 2022).

Nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità, l'Ateneo ha individuato tre *finalità prioritarie*:

**F1 – Rafforzare ulteriormente, a tutti i livelli dell'Ateneo, la cultura della Qualità, così come disegnata nella recente revisione pubblicata dall'ANVUR del sistema AVA (AVA3, 2022)**

**F2 – Migliorare il sistema di AQ di Ateneo**

**F3 – Migliorare il sistema di AQ dipartimentale e sviluppare l'Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato.**

Tali finalità sono declinate nei seguenti *obiettivi specifici*:

- AQ.1\_Aumentare la diffusione della cultura della qualità presso il Personale Tecnico-Amministrativo (PTA) (F1) (*Condiviso da Dipartimenti*)
- AQ.2\_Rafforzare l'Assicurazione della Qualità (AQ) in Unimore e ridurre il peso delle attività di AQ per i Docenti (F2)
- AQ.3\_Rafforzare il sistema di AQ dei Dipartimenti e dei Corsi di Dottorato (F3) (*Condiviso da Dipartimenti*)

Per raggiungere tali obiettivi, l'Ateneo ha individuato azioni e indicatori:

- ***AQ.1\_Aumentare la diffusione della cultura della qualità presso il Personale Tecnico-Amministrativo (PTA)***

L'attenzione all'Assicurazione della Qualità (AQ) non si limita a un esercizio per pochi attori, ma deve permeare tutto l'operato dell'Ateneo. Per questo motivo è necessario diffondere la cultura della qualità, ovvero l'abitudine ad agire secondo un approccio di pianificazione, riesame e continuo miglioramento, ponendo anche attenzione alla redazione di documenti snelli che testimonino e trasmettano la conoscenza in merito alle attività di Assicurazione della Qualità.

Il PQA continuerà nella sua attività di progettazione e organizzazione di momenti di confronto e condivisione con i responsabili dell'AQ e con l'intera comunità sui temi della AQ e sugli indirizzi di ANVUR e del MUR. Si progetteranno, quindi, cicli di formazione destinati al PTA, a seconda delle competenze, con la collaborazione dell'Ufficio di supporto al NdV e al PQA (**Azione Assicurazione Qualità 1**). Alla progettazione seguirà poi l'effettiva organizzazione, demandata all'ufficio Formazione, al quale compete anche la gestione in termini economico-finanziari del processo.

La progettazione riguarderà approfondimenti del Sistema AVA3, di recente predisposto dall'ANVUR, ma articolerà il programma prevedendo anche analisi e discussioni in merito ai processi di AQ, alle attività, agli attori principali, ai ruoli, alle responsabilità, alle tempistiche e alle attività di monitoraggio e di riesame e ad eventuali aggiornamenti.

Azione Assicurazione Qualità 1	Responsabile	€ / Risorse umane
Progettare cicli di formazione estesa per il PTA, sia a distanza sia in presenza	Presidio Qualità di Ateneo; Ufficio di supporto al PQA; Direzione Risorse Umane	Bilancio di Ateneo; Unità di personale
Indicatore		Target
Numero di strutture (Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri di Servizio) coinvolte nel processo formativo di AQ		100%
<i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Banca dati/Direzione Risorse Umane</i>		
<i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>		

- ***AQ.2\_Rafforzare l'Assicurazione della Qualità (AQ) in Unimore e ridurre il peso delle attività di AQ per i Docenti***

Questo obiettivo è rivolto al rafforzamento dell'AQ nel nostro Ateneo, attraverso un investimento in Risorse Umane, con l'acquisizione di competenze che possano sostenere il corpo docente nell'azione di adeguamento dei processi e delle procedure ordinarie di AQ.

Si individua la necessità di investire risorse nella selezione di 4 Responsabili (Manager) PTA per l'AQ (per macro-ambito: società e cultura – scienze e vita – salute – tecnologia), che seguano le attività e sostengano i diversi attori impegnati in Dipartimento e in Facoltà nelle attività di Assicurazione della Qualità (**Azione Assicurazione Qualità 2**).

A queste nuove figure spetterebbero i compiti di: (1) coordinamento tra amministrazione centrale e strutture dipartimentali e Facoltà/Scuole dui Ateneo; (2) affiancamento dei docenti e supporto nella costruzione e nella realizzazione dei sistemi di gestione; (3) verifica della qualità dei dati e supporto alla stesura dei principali documenti di AQ del dipartimento, relativi a Didattica, Ricerca e Terza Missione; (4) verifica periodica

dell'aggiornamento delle informazioni in IRIS su Ricerca e Terza Missione. Tutti questi compiti saranno gestiti sulla base delle Linee guida prodotte da PQA e NdV, nell'ambito di un continuo processo di revisione critica e di sviluppo di sistemi software di supporto alle azioni AQ.

Azione Assicurazione Qualità 2	Responsabile	€ / Risorse umane
Supportare le attività degli attori AQ a livello Dipartimentale	Direttore Generale; Consiglio di Amministrazione; Presidio Qualità di Ateneo	Unità di personale
Indicatore 1		Target
Creazione di una Unità di supporto per le attività degli attori dell'AQ a livello Dipartimentale  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Organigramma di Ateneo/ Direzione Risorse Umane <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2023		SI
Indicatore 2		Target
Monitoraggio del supporto dell'Unità alle attività di AQ a livello Dipartimentale  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Presidio Qualità di Ateneo <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> al termine di ogni anno dal 2024		SI

- ***AQ.3\_Rafforzare il sistema di AQ dei Dipartimenti e dei Corsi di Dottorato***

Il nostro Ateneo già da alcuni anni ha predisposto un sistema articolato di incentivazione per gli attori dell'AQ, ovvero Presidenti di CdS – Presidenti di CP-DS – Responsabili Qualità di Dipartimento – membri del Presidio della Qualità di Ateneo (ma non il Coordinatore del Presidio), che prevede la distribuzione di risorse sotto forma di fondi di ricerca non soggetti a rendicontazione. La distribuzione prevede una valutazione dell'impegno degli attori, validata da una apposita Commissione.

L'obiettivo previsto nel Piano Triennale di Ateneo 2023-2025 mira a coinvolgere un numero ancora più ampio di docenti nei processi dipartimentali di AQ, stimolando la formazione di Commissioni Qualità (AQ) in tutti i dipartimenti di Unimore (**Azione Assicurazione Qualità 3**). Ciò consentirà anche un rafforzamento nelle attività di AQ dei dipartimenti dedicate alla Ricerca e alla Terza Missione. Si prevede, di conseguenza, un incremento delle risorse a budget destinate agli incentivi, che passerebbero dagli attuali € 93.600,00 alla previsione di € 100.000,00 annui (**Azione Assicurazione Qualità 4**). La distribuzione prevede una valutazione dell'impegno degli attori, validata da una apposita Commissione.

Attualmente, le linee Guida predisposte dal PQA indicano la presenza di Commissioni Qualità nei Dipartimenti come una buona prassi organizzativa dell'AQ. A partire dal 2023 verrà dunque richiesto a tutti i Dipartimenti di varare Commissioni per la AQ, tipicamente costituite dai Responsabili Qualità di Didattica, Ricerca e Terza missione e coordinate dal Responsabile Qualità di Dipartimento (RQD).

Azione Assicurazione Qualità 3	Responsabile	€ / Risorse umane
Varare Commissioni Qualità in tutti i Dipartimenti	Presidio Qualità di Ateneo; Direttori di Dipartimento	Nessuna

Indicatore	Target
Numero di Commissioni Qualità formate <i>Valore iniziale: 7</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Verbalì Consigli di Dipartimento</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>	13, ovvero una per Dipartimento

Azione Assicurazione Qualità 4	Responsabile	€ / Risorse umane
Riconoscere incentivi a un numero più ampio di docenti impegnati nell'AQ	Consiglio di Amministrazione	Bilancio di Ateneo

Indicatore	Target
Incremento del budget annuo per incentivi AQ per il prossimo triennio <i>Valore iniziale (2022): € 93.600,00/anno</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: delibere CdA</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>	€ 100.000,00/anno

In coerenza con il sistemaAVA3, Unimore persegue un obiettivo strategico di promozione e di ulteriore sviluppo dell'assicurazione della qualità nei Corsi di Dottorato di Ricerca. In questa direzione, il Piano triennale 2023-2025 individua un obiettivo specifico di rafforzamento delle relazioni dei Corsi con la comunità scientifica internazionale e con le parti interessate del mondo del lavoro esterne all'Ateneo, attraverso la costituzione di Comitati Consultivi (**Azione Assicurazione Qualità 5**).

Il Comitato Consultivo, presieduto dal Coordinatore del Dottorato, sarà composto da studiosi di alto profilo, associati sia a Università e a Istituzioni italiane che internazionali. In relazione allo specifico profilo scientifico-professionale definito per i Dottori di Ricerca, il Comitato potrà essere integrato da esponenti autorevoli del mondo del lavoro e della società.

Il Comitato Consultivo svolge un ruolo di consulenza e di proposta di indirizzo riguardo al progetto scientifico e formativo del dottorato e alla identificazione degli sbocchi occupazionali. Tale ruolo di consulenza assume un particolare rilievo nella fase di attivazione di un nuovo progetto di Corso di Dottorato e nell'ambito del Riesame Periodico.

Azione Assicurazione Qualità 5	Responsabile	€ / Risorse umane
Costituire Comitati Consultivi in tutti i Corsi di Dottorato	Coordinatori dei Corsi di Dottorato; Presidio Qualità di Ateneo	Nessuna

Indicatore 1	Target
Numero di Comitati costituiti	Un Comitato

<i>Valore iniziale: 0</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Scheda Informativa Corsi di Dottorato</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>	Consultivo per ciascun Corso di Dottorato
<b>Indicatore 2</b>	<b>Target</b>
Predisposizione di report annuali dell'attività di tutti i Comitati  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Scheda Informativa Corsi di Dottorato</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: al termine di ogni anno</i>	SI





## 7. LA SOSTENIBILITÀ

UNIMORE riconosce il valore della sostenibilità nelle sue molteplici declinazioni, ambientale, economica e sociale e si impegna ad orientare le proprie attività istituzionali verso gli obiettivi di sostenibilità integrata contenuti nell'Agenda 2030 dell'ONU (17 *Sustainable Development Goals* o SDGs).

Unimore aderisce alla RUS, Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile promossa dalla CRUI nel 2015, è accreditato UNFCCC – *United Nations Framework Convention on Climate Change* ed è fra i sottoscrittori del Patto per il Lavoro e per il Clima della Regione Emilia-Romagna (20 dicembre 2020). Contribuisce a tavoli regionali (Agenda 2030 e Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile, Piano Aria Integrato Regionale – PAIR 2030), è stata *Stakeholder* del Comune di Modena nel progetto Zero Carbon City e del Comune di Reggio Emilia nel progetto PROSPERA, e condivide il Piano d'Azione locale per zero emissioni di carbonio al 2050. L'Ateneo collabora attivamente con AESS-Modena – Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile (ad esempio relativamente al PAESC - Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima del Comune di Modena e al progetto per la creazione di un "Hydrogen Valley" nel territorio di Modena) e sta collaborando al PAESC del Comune di Reggio Emilia.

Le finalità generali di Sostenibilità che Unimore si pone nell'arco temporale del Piano triennale 2023-2025 sono individuate nell'ottica di un miglioramento continuo verso il conseguimento dei SDGs. Essendo peraltro ogni attività dell'Ateneo declinabile in termini di Sostenibilità, ulteriori obiettivi, contenuti in altre parti del presente Piano, sono riferibili anche a questo ambito. Ne sono un esempio le attività formative tese a creare una cultura sui temi della sostenibilità sia sociale che ambientale da effettuare attraverso il contrasto alle disuguaglianze e la promozione della parità di genere, l'attenzione al benessere dell'individuo, la riqualificazione edilizia, la ristrutturazione degli edifici esistenti che ospitano sedi dell'Ateneo, la pianificazione, progettazione e realizzazione di nuove strutture, e la realizzazione di aree verdi come contributo al "recupero" ambientale. Quest'ultimo obiettivo, in particolare, rappresenta una politica di promozione della sostenibilità ambientale con ricadute dirette sulla cittadinanza per rafforzare l'interazione dell'Ateneo con la realtà che lo circonda.

Nell'ambito della Sostenibilità, l'Ateneo ha individuato due *finalità prioritarie*:

**F1 – Adeguare le attività dell'Ateneo in linea con gli SDGs**

**F2 – Formare una comunità universitaria che declini in ottica di Sostenibilità tutte le proprie attività**

Tali finalità sono declinate nei seguenti *obiettivi specifici*:

- SO.1\_ Implementare le politiche di Sviluppo Sostenibile (F1) (*Condiviso da Dipartimenti*)
- SO.2\_ Migliorare l'educazione alla Sostenibilità con azioni che integrino Formazione, Ricerca e Terza Missione (F2) (*Condiviso da Dipartimenti*)

Per raggiungere tali obiettivi, l'Ateneo ha individuato *azioni e indicatori*:

### • **SO.1\_ Implementare le politiche di Sviluppo Sostenibile**

Le azioni previste nel triennio 2023-2025 saranno orientate a proseguire quelle già implementate nel biennio precedente con particolare riferimento, in questo contesto, alla sostenibilità ambientale e al contrasto ai cambiamenti climatici (SDG11 e SDG13). Pertanto, le azioni sotto riportate si focalizzano sulle tematiche della *Carbon Footprint* di Ateneo e della Mobilità Sostenibile (**Azione Sostenibilità 1**).

L'impatto di Unimore sulle emissioni di anidride carbonica verrà studiato monitorando i consumi e le azioni volte a ridurre le emissioni e mitigarne gli effetti e i dati sulla mobilità della popolazione Universitaria verranno raccolti ogni anno e verranno elaborati per poter riportare anche ai tavoli comunali tematici la situazione dell'Ateneo ed eventuali criticità emerse.

Verranno inoltre effettuate azioni congiunte con Comune di Modena e Comune di Reggio Emilia per favorire l'installazione di colonnine di ricarica per auto elettriche su suolo pubblico, in prossimità delle sedi Unimore, e valutate ulteriori iniziative destinate a sostenere la mobilità lenta (biciclette) e l'installazione all'interno dei Campus Unimore di apposite rastrelliere/depositi e di colonnine di ricarica per auto elettriche, ove possibile

sfruttando gli impianti fotovoltaici di cui si prevede l'installazione.

Nel contesto di uno sviluppo sostenibile di Unimore, particolare rilevanza assume l'impatto delle infrastrutture sui consumi energetici e sulle emissioni di CO<sub>2</sub> come descritto in maggior dettaglio nella sezione dedicata all'Edilizia. Di interesse, in questo contesto, il Bilancio annuale di sostenibilità che rappresenta un utile strumento per sintetizzare e valutare l'impatto sociale, ambientale ed economico che l'Ateneo ha sul contesto in cui opera e che richiede il contributo fattivo e sinergico di tutte le strutture dell'Ateneo. Inoltre, l'analisi del ciclo di vita (*Environmental Product Declaration – EPD*) è stato effettuato in via sperimentale presso il DISMI nel corso del biennio 2021-2022 e, nonostante si tratti di un'analisi costosa anche in termini di tempo, può rappresentare un obiettivo sfidante estendere questa attività anche ad altre strutture dell'Ateneo (**Azione Sostenibilità 2**).

Azione Sostenibilità 1	Responsabile	€ / Risorse umane
Implementare politiche di sviluppo sostenibile delle attività istituzionali dell'Ateneo e di quelle ad esse connesse con ricadute positive sull'ambiente e sulla salute dell'uomo	Delegata del Rettore per la Sostenibilità; Referenti Sostenibilità dei Dipartimenti; Organi Accademici; Direttore Generale; Direzione Tecnica	Bilancio di Ateneo
Indicatore 1		Target
Riduzione <i>Carbon Footprint</i> di Ateneo  <i>Valore iniziale:</i> 1,4 t CO <sub>2</sub> /persona (2019 – periodo pre-pandemia che non ha risentito del minor accesso di personale/riduzione attività lavorative in presenza* (calcolo svolto secondo metodologia <i>Ranking</i> internazionale <i>Green Metric</i> ) * Il dato relativo al 2022 non è ancora disponibile <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Direzione Tecnica <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025		≤ 1t CO <sub>2</sub> /persona annue
Indicatore 2		Target
Protocolli d'intesa con Comune di Modena e Comune di Reggio Emilia per favorire l'installazione di colonnine di ricarica auto elettriche su suolo pubblico, in prossimità delle sedi Unimore.  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Verbali CdA/Direzione Tecnica <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2024		SI
Indicatore 3		Target
Studio di fattibilità per l'installazione di ricariche per auto elettriche e per rastrelliere/depositi biciclette nei Campus Unimore  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Delibere CdA/Direzione Tecnica <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2024		SI

Indicatore 4	Target
Inserimento del questionario mobilità in piattaforma Alma Laurea o Esse3 <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Alma Laurea o Esse3/Direzione Servizi Studenti</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2024</i>	SI

Indicatore 5	Target
Redazione del Bilancio Annuale di Sostenibilità <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Verbali CdA/Direzione Tecnica</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: al termine di ogni anno</i>	SI

Azione Sostenibilità 2	Responsabile	€ / Risorse umane
Ottenere la certificazione EPD dei Dipartimenti per attuare politiche di efficientamento energetico mirate	Delegata del Rettore per la Sostenibilità; Direzione Tecnica	Bilancio di Ateneo; Unità di personale

Indicatore	Target
Ottenimento della certificazione EDP per ulteriori 3 Dipartimenti in Ateneo <i>Valore iniziale: 1 dipartimento certificato</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Registro EDP/Direzione Tecnica</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: fine 2025</i>	4 Dipartimenti con certificazione EDP

- ***SO.2\_Migliorare l'educazione alla Sostenibilità con azioni che integrino Formazione, Ricerca e Terza Missione***

Le azioni previste nel triennio 2023-2025 in ambito didattico intendono continuare la promozione di contenuti di sostenibilità presenti negli insegnamenti Unimore, l'elenco dei quali è consultabile al sito [www.unimoresostenibile.unimore.it](http://www.unimoresostenibile.unimore.it). Inoltre, il Gruppo Unimore Sostenibile continuerà la promozione, la valorizzazione e il supporto alla ricerca sulle tematiche di sostenibilità in tutti i suoi molteplici aspetti e contribuirà all'organizzazione di iniziative ed eventi per sviluppare e diffondere i risultati scientifici di progetti di ricerca legati a queste tematiche, svolti anche in collaborazione con Enti Pubblici e imprese del territorio (**Azione Sostenibilità 3**). Saranno anche realizzate iniziative didattiche di sensibilizzazione su tematiche di sostenibilità, per esempio partecipando ad eventi, quale il Festival ASVIS, in cui sarà possibile divulgare le politiche di Unimore sul tema. L'impegno di Unimore a migliorare sempre di più i propri standard di Sostenibilità sarà certificato tramite la partecipazione al *Ranking* internazionale *Green Metric* al quale aderisce ogni anno un numero crescente di Università a livello globale.

L'Ateneo intende inoltre attivarsi sul tema delle aree verdi, per contribuire a compensare le emissioni dovute, ad esempio, agli spostamenti aerei del personale strutturato in missione e degli studenti in mobilità (**Azione**

**Sostenibilità 4).** L’iniziativa potrebbe svilupparsi a partire dalle aree verdi dell’Ateneo, avvalendosi inizialmente anche degli alberi forniti su specifici progetti della Regione Emilia-Romagna. La realizzazione di queste aree verdi rappresenta, anche nei confronti della cittadinanza, un simbolo concreto dell’attenzione posta da Unimore ai cambiamenti climatici. Inoltre, per rafforzare il significato di questa azione di sostenibilità coniugandola con un’azione relativa all’obiettivo di sviluppo sostenibile 5 sull’uguaglianza di genere, si propone che queste aree facciano da cornice al progetto “panchine rosse” realizzate da studenti e studentesse Unimore per sensibilizzare chi vivrà lo spazio rispetto alla tematica della violenza di genere, una tematica presente anche all’interno del Piano di Eguaglianza di Genere dell’Ateneo (**Azione Sostenibilità 4**). L’Azione si ispira al progetto dell’Università di Trento *Fuori dall’ombra* e che ha recentemente riscosso l’attenzione della rete UNIRE (Università in Rete contro la Violenza) e della Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle università italiane.

Azione Sostenibilità 3	Responsabile	€ / Risorse umane
Realizzare iniziative di sensibilizzazione e informazione sulla sostenibilità nei suoi molteplici aspetti, aperte alla popolazione universitaria ed alla cittadinanza	Delegati/e del Rettore per: Sostenibilità; per Comunicazione di Ateneo	Bilancio di Ateneo; Unità di personale

Indicatore 1	Target
Numero di iniziative interdipartimentali, nel triennio, su tematiche di Sostenibilità ambientale, economica, politica, sociale.  <i>Valore iniziale:</i> 1 (partecipazione al Festival ASVIS 2022) <i>Fonte del dato/Ufficio Referente:</i> IRIS/Staff di Direzione <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025	15 iniziative

Indicatore 2	Target
Consolidamento di Unimore entro il primo quartile di <i>Green Metric</i>  <i>Valore iniziale:</i> 243/1050 (2022) <i>Fonte del dato/Ufficio referente:</i> Ranking <i>Green Metric</i> /GdL Sostenibilità Unimore <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025	Posizionamento nel primo quartile della classifica globale

Azione Sostenibilità 4	Responsabile	€ / Risorse umane
Realizzare iniziative di “recupero ambientale” (progetto aree verdi) con cui l’Ateneo si impegna a piantare alberi e creare aree verdi all’interno delle quali potrà trovare realizzazione il progetto “panchine rosse”.	Delegato del Rettore per la Sostenibilità, per le Pari Opportunità; Direzione Tecnica	Bilancio di Ateneo

Indicatore 1	Target
Numero di alberi piantati in Unimore  <i>Valore iniziale (2022) = 0</i> <i>Fonte del dato/Ufficio Referente:</i> Direzione Tecnica	≥ 40 alberi/anno

<i>Scadenza per il raggiungimento del target: al termine di ogni anno</i>	
<b>Indicatore 2</b>	<b>Target</b>
<p>Numero “panchine rosse” installate</p> <p><i>Valore iniziale: 0</i></p> <p><i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Direzione Tecnica</i></p> <p><i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i></p>	<p>≥ 3 /sede</p>



## 8. L'EDILIZIA

Unimore riconosce l'importanza di disporre di infrastrutture quantitativamente e qualitativamente adeguate e la necessità di avviare il rinnovamento energetico radicale e ad ampio spettro del parco edilizio dell'Ateneo.

Un obiettivo primario è quello di promuovere strategie che, di concerto con le Istituzioni civili e religiose, gli Enti locali, le Fondazioni, le Associazioni di categoria, società e privati, accrescano il ruolo delle città sede di Unimore come Città Universitarie attrattive e ospitali nei confronti degli studenti e dei ricercatori anche internazionali.

Elementi fondamentali in quest'ottica sono la disponibilità di servizi, di alloggi e di strutture didattiche, di ricerca e sportive adeguate alle aspettative della popolazione studentesca, del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo.

Il potenziamento infrastrutturale di una sede universitaria ha un impatto importante anche sul contesto esterno all'Università, sulla città stessa e sul territorio collegato, che va oltre le modifiche all'assetto urbano conseguenti alla realizzazione degli interventi edilizi necessari allo scopo. L'incremento dell'attrattività di una sede universitaria ha infatti ampie ricadute sul contesto sociale, economico e culturale, quali lo sviluppo economico diretto derivante dalla necessità di alloggi e dai consumi degli studenti, l'impulso alla domanda di produzione di beni culturali da parte delle istituzioni cittadine, la maggiore capacità di rispondere ai crescenti fabbisogni di laureati altamente qualificati da parte del mondo del lavoro del territorio.

La situazione delle strutture edilizie attualmente a disposizione dell'Ateneo e dei suoi studenti (40 edifici di proprietà o in concessione/usufrutto, cui si aggiungono una decina in locazione) è assai variegata e, in alcuni casi, non del tutto adeguata. Pertanto, si ritiene necessario e strategico l'ampliamento degli spazi ad uso didattico, di ricerca oltre che a scopo residenziale e per attività sportive, con investimenti su nuove strutture edilizie e la riqualificazione di edifici esistenti, anche al fine di migliorare il livello di sostenibilità ambientale ed energetica dell'Ateneo.

L'obiettivo del Piano, ambizioso ma raggiungibile se attuato in sinergia con il territorio e con il cofinanziamento da fondi europei, nazionali e regionali, è di mettere a disposizione di studenti e docenti e, per alcuni edifici, anche della cittadinanza, nuove strutture che i) renderanno più attrattivo l'Ateneo in termini di accoglienza e di infrastrutture di ricerca quale fulcro della formazione universitaria e dell'innovazione nelle varie declinazioni di sviluppo dell'area digitale, umanistica, tecnologica e in ambito salute; ii) si inseriranno nei piani di riqualificazione urbana in collaborazione e sinergia con i Comuni di Modena, Reggio Emilia e altre città del territorio; iii) consentiranno una parallela cessazione di contratti di locazione di edifici ormai obsoleti e energeticamente inefficienti situati a Modena e a Reggio Emilia. Sarà quindi importante avviare la costituzione di un "Portfoglio progetti" sufficientemente diversificato su diverse tipologie di iniziative (spazi per didattica e ricerca, infrastrutture e centri, residenze, spazi per studenti ecc.).

Per quanto riguarda gli edifici esistenti, questi saranno sottoposti, ove risulti efficace sotto il profilo dei costi e nei limiti delle disponibilità di bilancio, ad interventi di riqualificazione e di risanamento energetico profondo; inoltre, si porrà attenzione a creare e implementare aree a verde ombreggiate e percorsi protetti, onde offrire un polmone verde ai quartieri circostanti, completate dal posizionamento diffuso di arredi (panchine, tavoli, ecc.) atti a favorire la ricreazione e l'aggregazione studentesca. In particolare, nel prossimo triennio si intende attuare un Piano Energetico di Ateneo mirato a incrementare la quota autoprodotta di energia elettrica rinnovabile mediante installazione di nuove coperture e pensiline fotovoltaiche a protezione dei parcheggi, a riqualificare impianti di riscaldamento e condizionamento, a sostituire gli apparati di illuminazione attualmente a bassa efficienza con nuovi corpi luminosi a Led al fine di limitare il consumo elettrico e la relativa manutenzione nel tempo.

Nell'ambito dell'Edilizia, sono state individuate tre *finalità prioritarie*:

**F1- Potenziare le infrastrutture dell'Ateneo**

**F2- Migliorare l'attrattività di Unimore con riferimento alle strutture residenziali**

**F3- Riqualificare dal punto di vista energetico l'Ateneo**

Tali finalità sono declinate nei seguenti *obiettivi specifici*:

- ED.1\_Incrementare e riqualificare gli spazi dedicati a Didattica e Ricerca, anche con nuovi interventi edilizi (F1)
- ED.2\_Incrementare il numero di alloggi a disposizione degli Studenti e dei Ricercatori (F2)
- ED.3\_Aggiornare il Piano Energetico di Ateneo e implementare politiche di risanamento ed efficientamento energetico (F3)

Per raggiungere tali obiettivi, l'Ateneo ha individuato *azioni e indicatori*:

- **ED.1\_Incrementare e riqualificare gli spazi dedicati a Didattica e Ricerca, anche con nuovi interventi edilizi**

È già stata ampiamente sottolineata l'importanza e la trasversalità che questo obiettivo ha in termini di ricadute sui diversi ambiti individuati dall'Ateneo nelle sue linee strategiche di indirizzo. Pertanto, con una serie di azioni di carattere pluriennale, si intende, in coerenza con l'obiettivo indicato nella PRO3, proseguire quanto avviato nel Piano 2021-2022 prevedendo una serie di azioni che contemplano sia la costruzione di nuovi edifici, sia la riqualificazione/completamento di edifici esistenti.

In particolare, si prospetta di costruire due nuovi edifici a bassissimo impatto ambientale (NZEB - Near-Zero-Energy Building) dedicati ad aule, laboratori per uso didattico e di ricerca e spazi studio: uno a Modena (14295 m<sup>2</sup> lordi, di cui 4800 m<sup>2</sup> e oltre 2000 m<sup>2</sup> da utilizzare per la ricerca e per aule e aree studio per studenti, rispettivamente) per le esigenze del Dip. di Scienze della Vita e del Dip. di Scienze Biomediche, Metaboliche e Neuroscienze, in particolare per i Corsi di Laurea di area biotecnologica e medico-sanitaria (**Azione Edilizia 1**), e uno a Reggio Emilia (4.998 m<sup>2</sup> lordi, di cui 2880 m<sup>2</sup> per la ricerca e 1370 m<sup>2</sup> per la didattica) destinato al Dip. di Scienze e Metodi dell'Ingegneria e al Dip. di Scienze della Vita (area Agraria) (**Azione Edilizia 2**).

Azione Edilizia 1	Responsabile	€/Risorse umane
Attivare un bando di gara per l'abbattimento dell'edificio ex-Chimica (MO16), la progettazione esecutiva e l'avvio del cantiere sulla stessa area di sedime dei Nuovi Istituti Biomedici nel Campus Scientifico di Via Campi a Modena, da realizzarsi mediante Partenariato Pubblico Privato (PPP)	Consiglio di Amministrazione; Delegato del Rettore per le Problematiche Energetiche e l'Edilizia di Ateneo; Direzione Tecnica	Bilancio di Ateneo*
* 35,9M € con cofinanziamento MUR approvato con DM 1432 del 23.12.2022 (in attesa di registrazione alla Corte dei Conti) a valere sui fondi previsti dal DM 1274/21		

Indicatore 1	Target
Demolizione dell'edificio ex-Chimica	SI
SI/NO Fonte dei dati/Ufficio Referente: Albo Ateneo/Direzione Tecnica Scadenza per il raggiungimento del target: 2023	

Indicatore 2	Target
Avvio costruzione Nuovi Istituti Biomedici	SI
SI/NO Fonte dei dati/Ufficio Referente: Albo Ateneo/Direzione Tecnica Scadenza per il raggiungimento del target: 2024	



Azione Edilizia 2	Responsabile	€/Risorse umane
Attivare un bando di gara per la progettazione esecutiva e avvio del cantiere del Nuovo Padiglione Aule e Laboratori presso il Campus S. Lazzaro di Reggio Emilia  * 18,9M € subordinato al cofinanziamento MUR DM 1274/21	Consiglio di Amministrazione; Delegato del Rettore per le Problematiche Energetiche e l'Edilizia di Ateneo; Direzione Tecnica	Bilancio di Ateneo*
Indicatore		Target
Avvio costruzione del Nuovo Padiglione Aule e Laboratori Campus S. Lazzaro  SI/NO Fonte dei dati/Ufficio Referente: Albo Ateneo/Direzione Tecnica Scadenza per il raggiungimento del target: 2024		SI

Ulteriori azioni saranno destinate al completamento di spazi didattici presso edifici esistenti tra cui i) la riorganizzazione degli spazi al Piano terra ala ovest dell'Ex Foro Boario a Modena (edificio MO07) dedicati alla didattica del Dipartimento di Economia 'Marco Biagi' con una superficie interessata di circa 2000 mq (**Azione Edilizia 3**) e ii) la ristrutturazione, ad opera di STU Reggiane, di un Nuovo Edificio didattico nel Parco dell'Innovazione a Reggio Emilia, per il quale l'Ateneo ha stipulato un contratto di concessione d'uso per le esigenze del Dipartimento di Comunicazione ed Economia (DCE) e del Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria (DISMI), per i nuovi Corsi di Laurea Triennale in Analisi dei dati per l'impresa e la finanza (DCE) e Magistrale in Digital Automation Engineering (DISMI), e di Dipartimenti medici per i Corsi di laurea in Digital Education e in Scienze e tecniche psicologiche con l'interessamento di una superficie totale lorda di 4000 m<sup>2</sup> (**Azione Edilizia 4**).

Azione Edilizia 3	Responsabile	€/Risorse umane
Riorganizzare gli spazi al Piano terra ala ovest dell'Ex Foro Boario a Modena (edificio MO07)	Consiglio di Amministrazione; Delegato del Rettore per le Problematiche Energetiche e l'Edilizia di Ateneo; Direzione Tecnica	Bilancio di Ateneo
Indicatore		Target
Completamento allestimento aule e spazi studio Ex-Foro Boario  SI/NO Fonte dei dati/Ufficio Referente: Albo Ateneo/Direzione Tecnica Scadenza per il raggiungimento del target: 2024		SI

Azione Edilizia 4	Responsabile	€/Risorse umane
Attrezzare aule e spazi studio nel Nuovo Edificio didattico nel Parco dell'Innovazione a Reggio Emilia	Consiglio di Amministrazione; Delegato del Rettore per le Problematiche Energetiche e l'Edilizia di Ateneo; Direzione Tecnica	Bilancio di Ateneo
Indicatore		Target
Completamento arredi Nuovo Edificio nel Parco dell'Innovazione		SI
<i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Albo Ateneo/Direzione Tecnica</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2024</i>		

Nell'insieme si prevede che la realizzazione di questi interventi porti a un incremento di circa 4200 posti aula (+ 23 %) oltre a 2000 m<sup>2</sup> di laboratori didattici e spazi studio, e di circa 7500 m<sup>2</sup> di laboratori di ricerca (+ 6%). A queste azioni si aggiungerà l'intervento di completamento degli arredi del Nuovo Polo di Ingegneria a Carpi (MO), edificio in corso di realizzazione di 4.000 m<sup>2</sup>, di cui 500 m<sup>2</sup> per la ricerca e 1500 m<sup>2</sup> per la didattica, del costo di 14 M€ finanziato integralmente della Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi per la parte edilizia, dedicato a un nuovo Corso di Studio in ambito ingegneristico in fase di approvazione.

- ***ED.2\_Incrementare il numero di alloggi a disposizione degli Studenti e dei Ricercatori***

Appare urgente avviare iniziative per incrementare le strutture residenziali, in coerenza con quanto previsto dal DM 1257/2021 e dalla Misura 1.7 della M4C1.1 del PNRR.

In quest'ambito l'Ateneo partecipa a varie iniziative progettuali, due in Centro Storico a Modena e due a Reggio Emilia, al fine di aumentare nel medio periodo la capacità di accoglienza nei confronti di Studenti e Ricercatori, in particolare provenienti da altre regioni italiane e internazionali. È già avviata la ristrutturazione da parte del Comune di Reggio Emilia del Padiglione Marchi nel Campus S. Lazzaro, cui Unimore si è impegnata a contribuire con la somma di 500 k€ e al termine della quale si prevede la realizzazione di 75 nuovi posti letto, cui si aggiungono 82 posti letto del progetto di ristrutturazione della Palazzina M nel Parco Innovazione di Reggio Emilia, per il quale è stato richiesto un finanziamento MUR sul bando DM 1257/21.

Per la sede di Modena, Unimore è direttamente responsabile di una nuova iniziativa di ristrutturazione di due immobili di proprietà del Comune di Modena e del Demanio dello Stato siti in via Carteria e via Bonacorsa (**Azione Edilizia 5**), per la realizzazione di un nuovo studentato suddiviso in due sedi: Residenza San Barnaba e Residenza Bonacorsa (Superficie totale di 1913 + 833 m<sup>2</sup>)

Azione Edilizia 5	Responsabile	€/Risorse umane
Attivare un bando di gara per la progettazione esecutiva e avviare un cantiere per i Nuovi Studentati Bonacorsa e San Barnaba a Modena	Consiglio di Amministrazione; Delegato del Rettore per le Problematiche Energetiche e l'Edilizia di Ateneo; Direzione Tecnica	Bilancio di Ateneo*
* 16M € subordinato al cofinanziamento MUR DM 1257/21		

Indicatore	Target
Avvio costruzione dei Nuovi Studentati per un numero stimato di 90 posti letto  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Albo Ateneo/Direzione Tecnica</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>	SI

• ***ED.3\_Aggiornare il Piano Energetico di Ateneo e implementare politiche di risanamento ed efficientamento energetico***

Unimore si dota da anni di un Piano Energetico di Ateneo (PEA), abitualmente sessennale, che diventerà Piano Energetico Triennale 2023-2025 seguendo le indicazioni del MUR.

Il PEA dell'Università di Modena e Reggio Emilia nasce tra il 2011 e il 2012 ed è stato successivamente aggiornato nel 2019 come documento tecnico finalizzato all'analisi dello stato di fatto degli edifici, degli impianti e dei consumi (gas, energia elettrica in special modo), così da poter individuare gli edifici di interesse energetico prioritario e fornire elementi utili alla programmazione di interventi di efficientamento energetico per un abbattimento delle emissioni, riduzione degli agenti climalteranti, avvio di processi virtuosi ripetibili come "best practices". Alla luce delle indicazioni del Tavolo Tecnico MUR nominato il 25 marzo 2022, si ritiene utile procedere con un ulteriore aggiornamento del PEA con l'obiettivo di avere una mappatura aggiornata dei consumi e delle fonti energetiche, di individuare strategie migliorative in tema di risparmio energetico e di definire specifiche Linee Guida (**Azione Edilizia 6**).

Azione Edilizia 6	Responsabile	€ / Risorse umane
Aggiornare il Piano Energetico di Ateneo secondo le indicazioni del MUR	Delegato del Rettore per le Problematiche Energetiche e l'Edilizia di Ateneo; Direzione Tecnica; Organi Accademici	Unità di personale

Indicatore	Target
Approvazione aggiornamento Piano Energetico Ateneo  <i>SI/NO</i> <i>Valore iniziale: Piano energetico 2019</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Verbali CdA/Direzione Tecnica</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: primo semestre 2023</i>	SI

L'Ateneo pianificherà quindi nel triennio 2023-2025 una serie di azioni per le quali verranno inviate richieste di co-finanziamento su specifici bandi Regionali e/o Nazionali, al fine di realizzare una riqualificazione su edifici di interesse energetico prioritario in termini di consumo di energia termica e di energia elettrica, individuati attraverso l'analisi dei consumi globali (impatto economico di ciascun edificio sulla spesa totale dell'Ateneo) e specifici (identificando l'efficienza energetica dell'edificio stesso) (**Azione Edilizia 7**)

In particolare, visto l'alto consumo di energia elettrica di edifici di proprietà Unimore nel Campus di Ingegneria (circa il 25% del consumo totale annuale dell'intero Ateneo), nel Campus Scientifico di Via Campi a Modena e nel Campus S. Lazzaro di Reggio Emilia, la grande estensione di coperture piane e calpestabili e la presenza di numerose aree di parcheggio, si prevede di installare pannelli fotovoltaici in queste sedi (per un

totale rispettivamente di 997 kilowatt picco (kWp) nel Campus di Ingegneria, di circa 690 kWp per l'edificio di Fisica - MO17 - nel Campus di Via Campi). Per quanto riguarda il Campus San Lazzaro la fattibilità dell'installazione a tetto appare difficilmente realizzabile a causa dei vincoli imposti dalla Sovrintendenza, ma si prevede di poter sfruttare, con una pensilina lato nord sui parcheggi vicino alla linea ferroviaria, l'abbondante spazio ivi disponibile (circa 6500 m<sup>2</sup>, sufficienti per un massimo di 1.3 MWp di pannelli). In quest'area, non di proprietà Unimore, si realizzerà inizialmente una pensilina per 500 kWp di pannelli fotovoltaici, in accordo con il Comune di Reggio Emilia, sfruttando le opportunità offerte dalle recenti leggi e delibere regionali sulle comunità energetiche.

Visto l'aumento del costo dell'energia elettrica, il tempo di ritorno di questi investimenti è previsto fra i 5 e i 6 anni.

Tra gli altri interventi previsti, si intende attuare il *Relamping* di alcuni edifici pilota (Fisica MO-17 nel Campus di Via Campi e Palazzo Dossetti RE-04 a Reggio Emilia). L'illuminazione all'interno di tali edifici è ancora parzialmente a neon, alogena o fluorescente. Gli interventi prevedono la sostituzione dei corpi illuminanti con lampade a tecnologia LED (*Light Emitting Diode*), che garantisce elevato risparmio energetico (oltre il 60%), alta efficienza (100 lm/W), vita utile maggiore di 10 volte rispetto alle lampade fluorescenti (>50.000 h), riduzione del 90% dei costi di manutenzione (considerando un 10% per gli interventi straordinari o di pulizia delle lenti), nessuna perdita d'intensità durante l'uso.

Azione Edilizia 7	Responsabile	€ / Risorse umane
Riqualificare dal punto di vista energetico edifici di interesse energetico prioritario	Delegato del Rettore per le Problematiche Energetiche e l'Edilizia; Direzione Tecnica; Organi Accademici	Bilancio di Ateneo*
<i>*Prevista partecipazione a bandi nazionali e regionali per richieste di co-finanziamento</i>		

Indicatore 1	Target
Percentuale di consumo di energia elettrica indipendente dalla rete pubblica (da pannelli fotovoltaici di nuova installazione) per gli edifici del Campus di Ingegneria e di Fisica a Modena e per l'area del Campus San Lazzaro	28% per il Campus di Ingegneria (MO) 69% per Fisica 60% per Campus San Lazzaro
<i>Valore iniziale: Dati su potenza ed energia aggiornati al primo semestre 2022</i>	
<i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Direzione Tecnica</i>	
<i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i>	

Indicatore 2	Target
Diminuzione consumo energia elettrica per l'illuminazione delle strutture interessate dall'intervento di <i>Relamping</i> (MO17 e RE04)	- 50%
<i>Valore iniziale: Dati su potenza ed energia aggiornati al primo semestre 2022</i>	
<i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Direzione Tecnica</i>	
<i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2024</i>	

## 9. I SERVIZI E LO SPORT

Unimore riconosce il ruolo centrale degli studenti e di tutto il Personale dell'Ateneo, e opera d'intesa con le Istituzioni locali per programmare gli investimenti ed indirizzare scelte ispirate a principi di inclusione e di promozione del benessere nelle sue varie accezioni, per la comunità accademica e per la cittadinanza, anche alla luce delle analisi di valutazione, da parte del Personale Docente e Tecnico-Amministrativo e degli Studenti, della soddisfazione percepita per i servizi offerti (Progetto *Good Practice*)

Gli studenti rappresentano, anche in termini numerici, i principali fruitori dell'Ateneo e pertanto tutte le azioni di Unimore sono declinate nella consapevolezza della necessità di trovare soluzioni e cogliere opportunità per un progressivo miglioramento.

Coerentemente con le azioni proposte nella PRO3, Unimore continua ad impegnarsi per incrementare la proporzione di studenti beneficiari di interventi di supporto finanziati dall'Ateneo.

Inoltre, Unimore, anche nell'ultimo biennio, ha rafforzato il suo impegno nei confronti delle persone con fragilità e per contrastare ogni forma di discriminazione, in particolare per quanto riguarda i) l'adozione di misure idonee a tutelare gli studenti e le studentesse che hanno iniziato un percorso di cambiamento di genere al fine di garantire loro un ambiente di studio sereno in cui i rapporti interpersonali siano improntati al reciproco rispetto delle libertà e dell'inviolabilità della persona (*Carriera Alias*); ii) la possibilità di accedere, grazie alla presenza di un Servizio Accoglienza dedicato, ad interventi integrativi, personalizzati in base al deficit individuale, per studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento; iii) la creazione di uno sportello Open G-Unimore finalizzato alla tutela del benessere di studenti e studentesse e che si propone di fornire soluzioni a eventuali situazioni di disagio psicologico dovute al periodo di emergenza pandemica o a situazioni di disagio emotivo o relazionale.

Per sottolineare l'impegno di Unimore al continuo miglioramento e implementazione dei servizi offerti agli studenti, è stato istituito a inizio 2020 un "Tavolo per i Servizi agli Studenti", che rappresenta una sede di confronto permanente per facilitare e supportare la predisposizione di proposte da presentare agli Organi Accademici.

D'intesa con le Istituzioni locali, nell'arco del prossimo triennio 2023-2035, si intende continuare a dare un impulso decisivo per rendere Modena, Reggio Emilia e Mantova città universitarie, migliorando in particolare le condizioni generali e ambientali di accoglienza degli studenti, nonché delle strutture abitative, sportive e di servizio (aule, biblioteche, mense, trasporto pubblico, info-point).

Inoltre, cultura (luoghi di condivisione delle ricerche, dell'innovazione tecnologica e della premialità scientifica), lavoro (opportunità e sviluppo), sanità (rete assistenziale studentesca), digitalizzazione e pari opportunità completano e sono capisaldi di un progetto di ampio respiro, in cui il diritto allo studio sia vissuto come promozione delle capacità dei singoli in un ambiente universitario nuovo e stimolante e dove il percorso formativo è anche attivo e partecipativo e presta attenzione particolare agli studenti meritevoli.

Negli anni, l'Ateneo ha sviluppato un esteso Sistema Bibliotecario (SBA) con lo scopo di erogare servizi documentali a supporto dell'attività didattica e di ricerca del personale Unimore e degli studenti. Nel prossimo triennio lo SBA intende rafforzare il servizio di consulenza e supporto ai ricercatori neoassunti, relativamente alla valutazione e auto-valutazione dei prodotti della ricerca, alle strategie di pubblicazione, all'uso di Iris e delle risorse bibliografiche UNIMORE, legate ai contratti trasformativi e Open Access.

Unimore si propone di essere artefice di una cultura tesa a promuovere stili di vita sani ed ecosostenibili e a valorizzare, in collaborazione con il CUS e con le società sportive, le potenzialità dello sport come strumento efficace e trasversale di formazione, ricerca, innovazione ma anche per migliorare il benessere individuale e collettivo e per arricchire l'esperienza personale e la qualità di tutta la comunità universitaria. Con questa consapevolezza, Unimore è stato fra i primi Atenei italiani a sottoscrivere un accordo con il CONI per supportare l'attività di formazione universitaria degli studenti atleti professionali, da cui è nato il programma *Unimore Sport Excellence* che l'Ateneo si impegna a consolidare e rafforzare.

Nell'ambito dei Servizi e dello Sport, l'Ateneo ha individuato tre finalità prioritarie:

**F1 – Migliorare i servizi agli Studenti****F2 – Potenziare e modernizzare il Sistema Bibliotecario di Ateneo****F3 – Valorizzare le potenzialità dello sport anche per migliorare il benessere e incentivare stili di vita sani**

Tali finalità sono declinate nei seguenti *obiettivi specifici*:

- ST.1\_Migliorare i servizi agli Studenti per garantire l’inclusività e l’accesso all’istruzione universitaria (F1) (Condiviso da Dipartimenti)
- ST.2\_Rafforzare la fruibilità dei Servizi bibliotecari da parte di Studenti e Ricercatori (F1 e F2)
- ST.3\_Promuovere una sensibilizzazione verso corretti stili di vita (F3) (Condiviso da Dipartimenti)

Per raggiungere tali obiettivi, l’Ateneo ha individuato *azioni e indicatori*:

- **ST.1\_Migliorare i servizi agli Studenti per garantire l’inclusività e l’accesso all’istruzione universitaria**

È da sempre forte impegno dell’Ateneo migliorare e implementare i servizi, che sotto varia forma, sono messi a disposizione degli studenti e che per la maggior parte rientrano in molte delle azioni descritte nelle precedenti sezioni del presente piano triennale.

Si intende qui dare particolare evidenza all’obiettivo di estendere la composizione e rafforzare il ruolo del Tavolo per i Servizi agli Studenti (**Azione Servizi e Sport 1**) per mantenere un continuo confronto fattivo e costruttivo, anche al fine di superare le conseguenze del periodo pandemico avendo sempre come priorità la qualità dei servizi erogati.

Inoltre, particolare attenzione sarà posta alle iniziative volte a promuovere e sostenere l’inclusione, implementando la fruizione dei servizi attraverso apposite App. Si inserisce in questo contesto, l’attivazione dell’Applicazione “App Mobile per studenti – Unimore App” che permette, ad esempio, di avere accesso diretto agli orari delle lezioni, al libretto studenti, ai pagamenti. Altro applicativo che verrà messo a disposizione è inteso a favorire la mobilità interna e l’accessibilità agli ambienti universitari a favore di studenti e personale con disabilità (es. deficit motorio) (**Azione Servizi e Sport 2**). Tale applicativo permetterà, inizialmente agli studenti della sede di Reggio Emilia, di muoversi con serenità all’interno degli ambienti universitari di un Dipartimento pilota (Educazione e Scienze Umane) percorrendo l’iter più breve e soprattutto privo di barriere architettoniche ma sarà, successivamente, implementato per favorire i percorsi interni agli ambienti universitari anche presso gli altri Poli Reggiani e presso le sedi di Modena e Mantova.

Azione Servizi e Sport 1	Responsabile	€ / Risorse umane
Estendere la composizione e rafforzare le attività del Tavolo dei Servizi per gli Studenti e sui servizi specificamente rivolti agli studenti, comprendente le analisi delle ulteriori necessità da affrontare o rappresentare ad altri soggetti	Direzione Servizi agli Studenti; Staff di Direzione; Dipartimenti/Scuole di Ateneo	Unità di Personale

Indicatore 1	Target
Predisposizione di una relazione annuale dell’attività del Tavolo dei Servizi per gli Studenti e sui servizi specificamente rivolti agli Studenti, comprendente le analisi delle ulteriori necessità da affrontare o rappresentare ad altri soggetti  <i>SI/NO</i> <i>Valore iniziale: 0</i> <i>Fonte dei dati: Staff di Direzione</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: al termine di ogni anno</i>	SI

Indicatore 2	Target
<p>Migliorare la valutazione dei servizi per gli Studenti in base alle analisi di soddisfazione degli Utenti</p> <p><i>Valore iniziale (2022):</i> valore medio 4,08 (Progetto <i>Good Practice</i>)  <i>Fonte dei dati:</i> Questionari “Soddisfazione Utenti” /Direzione Area Informatica e Ufficio di supporto al PQA  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2025</p>	4,3

Azione Servizi e Sport 2	Responsabile	€ / Risorse umane
Migliorare la fruizione dei servizi per gli studenti tramite App	Delegati/e del Rettore per la Disabilità e i Disturbi Specifici dell’Apprendimento; Direzione Area Informatica	Bilancio di Ateneo; Unità di Personale

Indicatore 1	Target
<p>Pubblicazione, messa in produzione e avvio dell’utilizzo dell’App Mobile per studenti – Unimore APP</p> <p><i>SI/NO</i>  <i>Valore iniziale:</i> Stesura del progetto (2022)  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> SAL di progetto/Direzione Area Informatica  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2023</p>	SI

Indicatore 2	Target
<p>Attivazione dell’applicativo per favorire la mobilità degli studenti con disabilità sulla sede di Reggio Emilia</p> <p><i>SI/NO</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Direzione Area Informatica  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> 2024</p>	SI

Indicatore 3	Target
<p>Attivazione dell’applicativo per favorire la mobilità degli studenti con disabilità sulla sede di Modena</p> <p><i>SI/NO</i>  <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente:</i> Direzione Area Informatica  <i>Scadenza per il raggiungimento del target:</i> primo semestre 2025</p>	SI

Indicatore 4	Target
<p>Attivazione dell’applicativo per favorire la mobilità degli studenti con disabilità sulla sede di Mantova</p>	SI

SI/NO

Fonte dei dati/Ufficio Referente: Direzione Area Informatica

Scadenza per il raggiungimento del target: fine 2025

- **ST.2\_Rafforzare la fruibilità dei Servizi Bibliotecari da parte di Studenti e Ricercatori**

In coerenza con le priorità strategiche di Ateneo, le principali linee di intervento dell'Area SBA sono riconducibili agli obiettivi di continuo miglioramento della qualità dei servizi di formazione, consulenza e supporto ai ricercatori neoassunti sulle nuove risorse documentarie elettroniche, e delle strategie di internazionalizzazione e di innovazione tramite l'ingresso di Unimore nell'Associazione europea delle biblioteche universitarie e di ricerca LIBER.

Particolare attenzione sarà posta al supporto dei ricercatori nell'acquisizione di maggiore consapevolezza sui temi dell'*Open Access (OA)* e del diritto d'autore, sulla valutazione e auto-valutazione individuale della propria attività scientifica e sulla trasformazione in atto nei modelli di pubblicazione e disseminazione dei prodotti della ricerca (**Azione Servizi e Sport 3**) per acquisire una maggiore consapevolezza sulla trasformazione in atto nei modelli di pubblicazione e disseminazione dei prodotti della ricerca, grazie alla Task force Open Access a supporto del Progetto OA.

Nell'ambito dell'inclusività e del sostegno agli studenti con disabilità e Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA), si prevede di innovare ulteriormente i servizi, ad esempio, garantendo a studenti e studentesse la possibilità di richiedere e di ricevere gratuitamente, tramite le biblioteche Unimore, testi universitari già in formato elettronico da leggere tramite utilizzo della sintesi vocale (**Azione Servizi e Sport 4**).

Azione Servizi e Sport 3	Responsabile	€ / Risorse umane
Implementare un Servizio bibliotecario di consulenza e supporto ai ricercatori neoassunti	Coordinatore Ufficio Bibliometrico	Unità di personale
Indicatore 1		Target
Attivazione e pubblicizzazione del servizio bibliotecario di consulenza e supporto		SI
SI/NO Fonte dei dati/Ufficio Referente: SBA Scadenza per il raggiungimento del target: 2023		
Indicatore 2		Target
Predisposizione di una relazione annuale sulle attività di supporto e di consulenza del servizio bibliotecario e sulla soddisfazione degli utenti		SI
SI/NO Fonte dei dati/Ufficio Referente: SBA Scadenza per il raggiungimento del target: al termine di ogni anno		



Azione Servizi e Sport 4	Responsabile	€ / Risorse umane
Attivare, presso le Biblioteche Unimore, un servizio di fornitura di libri in formato accessibile rivolto alle esigenze di studenti Unimore con disabilità o con DSA	Delegati/e del Rettore per Settore Bibliotecario, per Disabilità e Disturbi Specifici dell'Apprendimento	Unità di personale
Indicatore 1		Target
Inserimento di Unimore nell'elenco degli Enti autorizzati dal Ministero della Cultura a realizzare il servizio in deroga alla legge sul diritto d'autore (L. 633/1941).  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: SBA</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>		SI
Indicatore 2		Target
Attivazione del servizio di fornitura libri fruibili da studenti con disabilità  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: SBA</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2023</i>		SI
Indicatore 3		Target
Redazione di un report annuale sull'attività del servizio e sulla soddisfazione degli utenti  <i>SI/NO</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: SBA</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: al termine di ogni anno</i>		SI

### • **ST.3\_Promuovere una sensibilizzazione verso corretti stili di vita**

Unimore da anni si impegna a diffondere e sostenere la cultura dell'attività sportiva sia all'interno dell'Ateneo che nei territori su cui opera con numerose iniziative organizzate in collaborazione con Società sportive e rafforzando le integrazioni tra formazione e ricerca in ambito salute e *wellness*. È un esempio l'attivazione nell'A.A. 2022/23 di un Corso di Laurea Magistrale interAteneo in Salute e Sport e le attività di ricerca sul ruolo dell'attività fisica per la prevenzione e cura di patologie specifiche. Lo sport rappresenta anche una occasione di aggregazione, di crescita personale e di condivisione dell'esperienza universitaria per una platea sempre più numerosa di studenti. In questo contesto, assume una importanza strategica il potenziamento e la riqualificazione degli impianti sportivi che l'Ateneo mette già a disposizione (**Azione Servizi e Sport 5**). Inoltre, si propone di realizzare un progetto di divulgazione su "Benessere e Sport" (**Azione Servizi e Sport 6**), finalizzato a promuovere e migliorare la salute e il benessere psico-fisico negli ambienti di lavoro e di studio, e sensibilizzare la comunità sull'importanza dello sport e più in generale dell'attività fisica e di condurre stili di vita sani in linea con l'*Obiettivo 3 dell'Agenda 2030 dell'ONU*, attraverso incontri e seminari, eventi a tema, anche aperte alla cittadinanza, dove sarà possibile illustrare e divulgare anche i risultati delle attività di ricerca svolte in Unimore sul tema.

<b>Azione Servizi e Sport 5</b>	<b>Responsabile</b>	<b>€ / Risorse umane</b>
Definizione di un piano di riqualificazione degli impianti sportivi e relativi interventi	Delegata del Rettore per lo Sport; Direzione Tecnica; Organi Accademici	Bilancio di Ateneo

<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
Realizzazione del progetto di fattibilità per almeno due interventi  SI/NO <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Direzione Tecnica</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2024</i>	SI

<b>Azione Servizi e Sport 6</b>	<b>Responsabile</b>	<b>€ / Risorse umane</b>
Realizzare il progetto di divulgazione “Benessere e Sport”	Delegata del Rettore per lo Sport	Unità di personale

<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
Numero eventi / seminari su Benessere e Sport  <i>Valore iniziale: 0</i> <i>Fonte dei dati/Ufficio Referente: Iris/Ufficio Organizzazione</i> <i>Scadenza per il raggiungimento del target: 2025</i>	6 iniziative

# PIANO TRIENNALE 2023-2025: DIAGRAMMA DI GANTT

Ambito	Indicatore	2023_1	2023_2	2024_1	2024_2	2025_1	2025_2
<b>FORMAZIONE</b>	Percentuale di CdS revisionati per innovare l'offerta formativa e/o di nuova attivazione in ambiti strategici entro il limite di 96 CdS con sede amministrativa in Ateneo					X	
	Analisi critica dei fabbisogni della didattica, dei CdS che erogano molto più dei CFU necessari per conseguire il titolo e dell'impegno di Unimore nei CdS interAteneo		X				
	Revisione del Regolamento per l'attribuzione dei compiti didattici		X				
	Riduzione dei CFU che vengono offerti in eccesso rispetto a quelli che sono necessari per conseguire il titolo					X	
	Istituzione del <i>Teaching and Learning Center</i> di Ateneo		X				
	Numero di attività svolte dal Centro						X
	Numero di studenti partecipanti alle diverse iniziative di orientamento						X
	Percentuale di studenti che esprime una valutazione positiva sulla qualità e sull'efficacia percepita degli open day e dei corsi/laboratori di orientamento		X		X		X
	Numero di corsi di orientamento rivolti a studenti delle Scuole Secondarie di Secondo grado previsti dal DM 934/22						X
	Percentuale di studenti iscritti al 1 anno (L e LMCU) che si iscrivono al 2 anno nello stesso CdS						X
	Realizzazione di un sistema per il censimento, a livello singole strutture e di Ateneo, delle attività di tutorato e degli studenti partecipanti per un monitoraggio e una valutazione ex-post che consenta una analisi critica dei dati e la identificazione dei principali problemi ed esigenze		X				
	Redazione di un documento annuale di monitoraggio e valutazione ex-post delle attività di tutorato				X		X
	Incremento degli studenti del 1 anno (L e LMCU) che si iscrivono al 2 anno avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU						X
	Disponibilità di un servizio di Counseling presso tutti i Dipartimenti/Scuole di Ateneo		X				
	Predisposizione di una relazione annuale sull'attività di <i>Counseling</i>				X		X
	Creazione di un portfolio di Enti, Istituzioni, Associazioni, Ordini professionali e Aziende che collaborano con l'Ateneo per fornire indicazioni sulle caratteristiche dei profili professionali da formare e per rendere disponibili attività di stage			X			
	Monitoraggio tramite report periodici della effettiva partecipazione, di almeno l'80% di Enti, Istituzioni, Associazioni Ordini professionali e Aziende presenti nel portfolio, alle attività dell'Ateneo						X
<b>RICERCA</b>	Nuove posizioni di docenti/ricercatori		X		X		X
	Creazione di una Unità Operativa PNRR di supporto alla progettualità PNRR e in prospettiva anche di altri progetti nazionali ed internazionali in coordinamento con i Dipartimenti	X					
	Valutazione positiva delle attività svolte dall'Unità Operativa (analisi di soddisfazione degli Utenti)				X		
	Budget FAR di Ateneo	X		X		X	
	Ridefinizione dei criteri di allocazione delle risorse FAR	X					
	Creazione di una unità di coordinamento, supporto e censimento delle attività dei Dottorandi anche in rapporto con i Corsi di Dottorato e con i partner industriali o accademici, anche internazionali			X			
	Report sulle attività in mobilità e sui prodotti della ricerca dei Dottorandi (anche estesa alle pubblicazioni con affiliazione Unimore nel biennio successivo al conseguimento del titolo) da parte dell'Unità di Coordinamento e dell'Osservatorio della Ricerca, rispettivamente		X		X		X
	Numero dottorandi che svolgono almeno 3 mesi all'estero		X		X		X
	Numero dottorandi inseriti in Dottorati di Interesse Nazionale (DIN) e/o Internazionali (Joint)		X		X		X
	Riesame e ridefinizione delle politiche di allocazione delle risorse per incrementare e potenziare le infrastrutture e le piattaforme tecnologiche		X				
	Istituzione e avvio delle attività del Centro per il Calcolo Scientifico ad Alte Prestazioni				X		
	Percentuale di docenti (PO e PA) di elevata qualificazione, esterni all'Ateneo, che prendono servizio nel triennio						X
	Numero di inviti a presentare manifestazioni di interesse per chiamate dirette di docenti di elevata qualificazione esterni all'Ateneo, pubblicati e diffusi da parte dei Dipartimenti a livello nazionale e internazionale						X
Numero di docenti/ricercatori che svolgono un periodo di permanenza presso il nostro Ateneo (presenza temporanea) tramite scambi di personale nell'ambito di reti nazionali ed internazionali, o partecipazione a bandi per "Visiting Professor" (requisito di docenza da estendere a Corsi di Laurea Magistrale e Dottorato di Ricerca).						X	

Ambito	Indicatore	2023_1	2023_2	2024_1	2024_2	2025_1	2025_2
<b>TERZA MISSIONE</b>	Creazione e pubblicazione del portfolio di competenze				X		
	Percentuale dei contratti di ricerca commissionata inclusi nella nuova <i>repository</i> di Ateneo				X		
	Numero di <i>junior spin-off</i> riconosciuti dall'Ateneo						X
	Percentuale di copertura in termini di digitalizzazione delle collezioni del Museo Anatomico, del Museo di Zoologia e della parte Museale dell'Orto Botanico.						X
	Studio di fattibilità per la creazione di un Archivio storico e digitalizzazione conservativa dei documenti disponibili a partire dalle origini dell'Ateneo				X		
	Completamento della ristrutturazione dell'Orto Botanico sia nella parte esterna che interna agli edifici e completa riapertura al pubblico.				X		
	Numero di iniziative culturali promosse e realizzate		X		X		X
	Numero di partecipanti alle iniziative						X
	Numero di nuovi corsi di formazione continua e ricorrente progettati, organizzati e gestiti in Unimore						X
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	Cofinanziamento su fondi di Ateneo di borse di mobilità per Studenti e Dottorandi						X
	Numero attività organizzate e/o copartecipate nel triennio						X
	Incremento dei Corsi di Studio in inglese					X	
	Incremento degli insegnamenti in inglese					X	
	Costituzione del Comitato di gestione/governance dell'Alleanza	X					
	Attivazione di un <i>joint PhD program</i> tra i membri dell'Alleanza con conseguente finanziamento di 1 borsa			X			
	Attivazione di un <i>joint Master Degree program</i> tra i membri dell'Alleanza					X	
<b>ORGANIZZAZIONE</b>	Progettazione della struttura organizzativa centrale e dipartimentale secondo il seguente iter: elaborazione di un documento di analisi, confronto con i diversi interlocutori interessati, linee generali del progetto condivise con il CdA, stesura del progetto finale da sottoporre all'approvazione del CdA		X				
	Attuazione del progetto di "Change management"				X		
	Riesame della struttura organizzativa centrale e dipartimentale						X
	Istituzione della Direzione Didattica	X					
	Completamento dell'organigramma della Direzione, con aree e ambiti di competenza e di responsabilità e con il coordinamento di un Dirigente			X			
	Redazione del Piano di Transizione Digitale di Ateneo e successivi aggiornamenti	X		X		X	
	Redazione del Manuale di Gestione Documentale e Conservazione di Ateneo			X			
	Redazione del Piano di Sicurezza Informatica e del Piano di adozione del Cloud della PA e successivi aggiornamenti	X		X		X	
	Numero processi digitalizzati (lettere digitali, fascicolazione, dottorati)				X		X
	Portale del Dipendente						X
	Attivazione del cruscotto di Ateneo		X				
	Numero di report periodici forniti con cadenza annuale e loro progressivo incremento		X		X		X
	Analisi compliance sito web ai fini dell'accreditamento		X				
	Analisi compliance sito web in inglese ai fini della partecipazione di Unimore all'interno dell'EUN		X				
	Valutazione di un <i>Content Management System</i> bilingue per migrazione verso la nuova piattaforma		X				
	Attivazione del nuovo portale di Ateneo con integrazione delle funzioni centrali e distribuite						X
	Piano di formazione di Ateneo	X		X		X	
	Budget a disposizione per iniziative di formazione						X
	Percentuale di iniziative di formazione che sono state valutate da almeno l'80% dei partecipanti, e per le quali è stato redatto un breve rapporto di analisi delle valutazioni ottenute		X		X		X
	<b>ASSICURAZIONE QUALITA'</b>	Numero di strutture (Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri di Servizi) coinvolte nel processo formativo di AQ		X			
Creazione di una Unità di supporto per le attività degli attori dell'AQ a livello Dipartimentale			X				
Monitoraggio del supporto dell'Unità alle attività di AQ a livello Dipartimentale					X		X
Numero di Commissioni Qualità formate			X				
Incremento del budget annuo per incentivi AQ per il prossimo triennio			X				
Numero di Comitati costituiti			X				
Predisposizione di report annuali dell'attività di tutti i Comitati					X		X

Ambito	Indicatore	2023_1	2023_2	2024_1	2024_2	2025_1	2025_2
<b>SOSTENIBILITA'</b>	Riduzione <i>Carbon footprint</i> di Ateneo	X		X		X	
	Protocolli d'intesa con Comune di Modena e Comune di Reggio Emilia per favorire l'installazione di colonnine di ricarica auto elettriche su suolo pubblico, in prossimità delle sede Unimore			X			
	Studio di fattibilità per l'installazione di ricariche per auto elettriche e per rastrelliere/depositi di biciclette nei Campus Unimore			X			
	Inserimento del questionario mobilità nella piattaforma Alma Laurea o Esse3			X			
	Redazione del Bilancio Annuale di Sostenibilità		X		X		X
	Ottenimento della certificazione EDP per ulteriori 3 Dipartimenti in Ateneo						X
	Numero di iniziative interdipartimentali, nel triennio, su tematiche di Sostenibilità ambientale, economica, politica, sociale.						X
	Consolidamento di Unimore entro il primo quartile di <i>Green Metric</i>						X
	Numero di alberi piantati in Unimore		X		X		X
	Numero "panchine rosse" installate						X
<b>EDILIZIA</b>	Demolizione dell'edificio ex-Chimica		X				
	Avvio costruzione Nuovi Istituti Biomedici			X			
	Avvio costruzione del Nuovo Padiglione Aule e Laboratori Campus S. Lazzaro			X			
	Completamento allestimento aule e spazi studio Ex-Foro Boario				X		
	Completamento arredi Nuovo Edificio nel Parco dell'Innovazione				X		
	Avvio costruzione dei Nuovi Studentati per un numero stimato di 90 posti letto		X				
	Approvazione aggiornamento Piano Energetico di Ateneo	X					
	Percentuale di consumo di energia elettrica indipendente dalla rete pubblica (da pannelli fotovoltaici di nuova installazione) per gli edifici del Campus di Ingegneria e di Fisica a Modena e per l'area del Campus San Lazzaro						X
	Diminuzione consumo energia elettrica per l'illuminazione delle strutture interessate dall'intervento di <i>Relamping</i> (MO17 e RE04)				X		
	<b>SERVIZI E SPORT</b>	Predisposizione di una relazione annuale dell'attività del Tavolo dei Servizi per gli Studenti e sui servizi specificamente rivolti agli Studenti, comprendente le analisi delle ulteriori necessità da affrontare o rappresentare ad altri soggetti		X		X	
Migliorare la valutazione dei servizi per gli Studenti in base alle analisi di soddisfazione degli Utenti							X
Pubblicazione, messa in produzione e avvio utilizzo dell'App Mobile per studenti - Unimore APP)			X				
Attivazione dell'applicativo per favorire la mobilità degli studenti con disabilità sulla sede di Reggio Emilia				X			
Attivazione dell'applicativo per favorire la mobilità degli studenti con disabilità sulla sede di Modena						X	
Attivazione dell'applicativo per favorire la mobilità degli studenti con disabilità sulla sede di Mantova							X
Attivazione e pubblicizzazione del servizio bibliotecario di consulenza e supporto			X				
Predisposizione di una relazione annuale sulle attività di supporto e di consulenza del servizio bibliotecario e sulla soddisfazione degli utenti			X		X		X
Inserimento di Unimore nell'elenco degli Enti autorizzati dal Ministero della Cultura a realizzare, in deroga alla legge sul diritto d'autore (L. 633/1941).			X				
Attivazione del servizio di fornitura libri fruibili da studenti con disabilità			X				
Realizzazione del progetto di fattibilità per almeno due interventi				X			
Numero eventi / seminari su Benessere e Sport						X	



## **UNIMORE 2025: UNA UNIVERSITÀ DI RICERCA CHE GUARDA AL FUTURO**

Al termine del triennio 2023-2025, Unimore mira a rafforzare il suo carattere di “Università di ricerca” in grado, tramite adeguate azioni di sistema, di sviluppare nuove conoscenze, nonché di alimentare nei propri studenti e studentesse la cultura della scoperta, della creatività e dell’innovazione.

L’apertura al contesto europeo e internazionale, l’inserimento in reti di ricerca nazionali ed internazionali e il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi miglioreranno ulteriormente la capacità di attirare e trattenere competenze, perseguendo le sfide della sostenibilità e della inclusività mediante azioni concrete, armonicamente collocate all’interno di una chiara ed equilibrata prospettiva di sviluppo in grado di valorizzare talenti e opportunità, garantire il diritto allo studio e coniugare alta formazione e ricerca.

Perseguendo una politica di incentivazione e promozione della ricerca, Unimore potrà continuare ad assicurare una didattica di eccellenza e, al contempo, valorizzare appieno le potenzialità generate dal suo forte radicamento nel territorio per generare opportunità di buona occupazione.

Questo percorso si baserà in misura rilevante, sul piano interno, su un nuovo assetto delle strutture organizzative e gestionali basato su un ecosistema digitale volto a razionalizzare e semplificare le procedure, e su una nuova relazione tra personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo finalizzata a rafforzare la qualità e la sostenibilità delle scelte con riguardo a formazione, ricerca e attività di terza missione, nonché a misurare la qualità del lavoro svolto in ogni ambito.

Allo stesso tempo, nell’ottica di consolidare la posizione di Unimore sul piano internazionale, sarà determinante l’organizzazione e il coordinamento delle competenze per azioni efficaci di diffusione della cultura dell’internazionalizzazione, oltre che a livello centrale, a livello dipartimentale e di laboratori e centri di ricerca.

In quest’ambito rientra il progetto di valorizzazione e supporto a un settore strategico come quello dei Dottorati di ricerca (fondamentali anche per le ricadute in termini di interazione con il mondo extra accademico).

Entro questo contesto sono imprescindibili non solo uno sforzo continuativo volto a potenziare le risorse finanziarie e di personale, le infrastrutture laboratoriali e la strumentazione dedicate alla ricerca, compresa quella di base, ma anche innovative modalità di svolgimento delle attività a tutti i livelli dell’Ateneo. Con riguardo a questo ultimo aspetto, la promozione della cultura della qualità, l’aggiornamento e la formazione continua e permanente si connoteranno come prioritarie per una crescita lavorativa personale e sociale.

Studenti e studentesse costituiscono, entro questo disegno, figure di interlocuzione permanente anche sul piano istituzionale.

Un’Università proiettata al futuro presuppone scelte strategiche costantemente finalizzate a supportare personale, studenti e studentesse con un sistema strutturato di welfare coerente alla domanda.

Nel perseguimento di questo fondamentale obiettivo - che riguarda l’intero territorio e tessuto istituzionale, economico e sociale – saranno cruciali le azioni rivolte a migliorare: la qualità e sostenibilità delle strutture edilizie per la didattica, per la ricerca e per lo sport; il soddisfacimento delle esigenze di alloggi; il livello dei servizi agli studenti e al personale di Unimore, nonché ai docenti e ricercatori ospiti dell’Ateneo.

Perseguire le sfide qui indicate, entro un progetto integrato, consente ad Unimore di proporsi come luogo di opportunità e come esempio di comunità aperta alla conoscenza e allo sviluppo delle persone e della collettività e di tenere così, costantemente, lo sguardo rivolto al futuro.

*Questa Università, come ricordato nell'Introduzione, ha da tempo avviato un importante lavoro di sensibilizzazione ai fini del contrasto agli stereotipi di genere. In quest'ottica si è deciso di dare maggiore visibilità linguistica alle differenze. Laddove nel presente documento, unicamente a scopo di semplificazione, è usato il maschile, la forma è da intendersi riferita in maniera inclusiva a tutte le persone che operano nell'ambito della comunità stessa.*