



## La proposta in sintesi

### La mia Visione

L'Università deve essere **'cittadina tra pari'** per costruire, con gli attori istituzionali, sociali ed economici di riferimento, valore, coesione sociale, senso di comunità e di appartenenza, in una prospettiva di crescita sostenibile.

Per proporsi in questo modo occorre, con nuove e rinnovate progettualità, sostenere una **ricerca libera e democratica**, garantire **percorsi formativi qualificanti e innovativi**, accompagnare gli studenti con supporti opportuni e dedicati, coordinare i **contributi di Terza Missione** per alimentare co-produzione di valore.

È un nuovo modo di porsi che richiede a tutte le persone di Unimore la condivisione di un solido senso sia di appartenenza interna sia di relazione. Solo così si può riuscire insieme a concretizzare un potenziale già esistente che richiede di essere orientato da una **prospettiva chiara e condivisa**, fondata sulle **opportunità che i cambiamenti economici, socio-politici e tecnologici offrono**.

## La proposta in sintesi

1. Premesse di scenario
2. Priorità per Unimore
3. Ricerca
4. Didattica
5. Terza Missione
6. Studenti
7. Nuova Governance
8. Pianificazione Strategica e Bilancio
9. Organizzazione
10. Internazionalizzazione
11. Salute e Cura della Persona – L'Area Medico-Sanitaria
12. Qualità
13. Sostenibilità Economica, Sociale e Ambientale
14. Comunicazione
15. Edilizia

## Premesse di scenario

LE PREMESSE DI SCENARIO SONO ARTICOLATE E NUOVE, RICHIEDONO UNA VISIONE STRATEGICA CAPACE DI COGLIERE LE CRUCIALI DISCONTINUITÀ EMERGENTI, PER AFFRONTARE CON GRADUALITÀ E CONSAPEVOLEZZA IL CAMBIAMENTO

Le condizioni di contesto nazionale ed interne sono caratterizzate da:

- Una previsione di stabilità o flessione, anche nominale, del FFO e la ricomposizione dell'incidenza delle voci del 'quadro generale' (DM 773, 10 giugno 2024)
- La revisione del calcolo del costo standard (FFO) con l'inclusione degli studenti di dottorato e del primo anno fuori corso e la sua incidenza crescente prevista per il triennio 2024-26 (DM 1166 del 7 agosto 2024)
- L'incremento del costo del personale solo parzialmente riassorbito da stanziamenti dedicati del MUR
- Il rallentamento imposto al turnover del personale (Legge di Bilancio 2025)
- Istituzione del gruppo di lavoro per la riforma della Legge 240/2010 (DM 1591 del 20 settembre 2024)
- Sospensione dell'esame parlamentare del DDL sulla riforma del preruolo
- Le condizioni strutturali di calo demografico persistente in Italia sulle classi anagrafiche 'più giovani'
- Una previsione di disavanzo Unimore in crescita nel prossimo triennio
- La composizione dei costi di gestione che lascia meno del 15% delle entrate non vincolate allo sviluppo delle missioni istituzionali
- Un piano degli investimenti ancora in corso, di sicuro impatto sulla qualità delle strutture ed infrastrutture di Ateneo, che richiede una doverosa consapevolezza delle implicazioni gestionali almeno nel prossimo sessennio

Le discontinuità emergenti costituiscono il presupposto per il cambiamento basato su:

- L'opportunità di co-progettare e concertare con gli attori economici sociali e istituzionali dei 'territori' un piano di sviluppo e crescita sostenibile per

Unimore, che ne valorizzi le potenzialità nella Ricerca, attraverso la condivisione di un piano strategico di medio periodo

- Il sostegno alla crescita di gruppi di ricerca emergenti, e il potenziamento del supporto alle eccellenze esistenti, per un progressivo riposizionamento nella 'classifica VQR' nazionale
- La revisione del modello didattico per interagire in modo nuovo con gli studenti neo-diplomati e adottare una nuova prospettiva che coinvolga anche segmenti di utenza oggi non valorizzati

## Priorità per Unimore

RICERCA, GIOVANI, VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE E DELLE COMPETENZE PER  
ADERIRE AD UNA VISIONE DIVERSA DEL RUOLO DI UNIMORE A SUPPORTO DELLA  
CRESCITA SOSTENIBILE

Nelle tre missioni istituzionali, le priorità per Unimore sono:

- Il supporto programmatico per lo sviluppo e il consolidamento delle aree di eccellenza nella ricerca
- Il sostegno ai gruppi di ricerca emergenti, con la crescita del finanziamento dedicato al FAR competitivo e alla ricerca diffusa
- Il consolidamento e crescita dei corsi di dottorato
- La riqualificazione dell'Offerta didattica di primo e secondo livello per incrementare l'attrattività territoriale ed extra-territoriale, con una nuova composizione dei target di riferimento per la formazione universitaria
- La revisione e l'innovazione delle metodologie didattiche per tutti i livelli di formazione
- La concertazione di Ateneo dell'Alta Formazione e della Formazione Continua per la creazione e il consolidamento di un portfolio d'offerta riconoscibile e di valore
- Il supporto continuo agli studenti nelle fasi di Orientamento, Studio e Apprendimento e Accesso al Mondo del Lavoro
- Il sostegno del diritto allo studio, la revisione delle fasce della contribuzione studentesca, l'estensione delle borse di studio al merito, la concertazione di accordi per il calmieramento dei costi di vitto e alloggio, anche al fine di recuperare stanzialità della comunità studentesca e alimentare lo sviluppo delle 'città universitarie'
- Il rafforzamento dei partenariati pubblico/privato coordinati dall'Ateneo per il trasferimento tecnologico e la Terza Missione

Nelle attuali condizioni di contesto, queste direzioni sono percorribili con:

- La creazione di un 'tavolo concertato con i portatori di interesse esterni', con il quale costruire un percorso condiviso, a vantaggio congiunto, che consenta, tra

gli altri obiettivi, una raccolta finanziaria libera, consolidabile e crescente, a supporto della crescita della ricerca per il benessere della collettività

- La destinazione delle risorse 'libere' guidata da un nuovo modello di governance, capace di distinguere e coordinare le fasi istruttorie, decisionali ed esecutive, nel rispetto dei principi di trasparenza, collegialità, inclusione e rappresentanza
- L'identificazione di criteri revisionati per la re-distribuzione delle risorse finanziarie, strumentali e umane, fondate sulla valorizzazione dei risultati in itinere e finali
- La valorizzazione delle conoscenze e delle competenze di tutto il Personale Unimore, con la corretta articolazione dei processi e delle modalità di raccordo organizzativi

## Ricerca

IL SOSTEGNO ALLE AREE DI ECCELLENZA DEVE ESSERE AFFIANCATO AD UN SUPPORTO CONSISTENTE E CRESCENTE AI GIOVANI RICERCATORI E AI GRUPPI DI RICERCA EMERGENTI, CON UN'ATTENZIONE SEMPRE ALTA ALLA RICERCA DIFFUSA

Unimore:

- ha destinato, nell'ultimo sessennio, risorse interne crescenti ai FAR competitivi
- ha vincolato, nell'ambito del FAR Dipartimentale, l'utilizzo del co-finanziamento di Ateneo al sostegno della ricerca diffusa
- ha approvato disposizioni regolamentari ed orientamenti gestionali che prevedono un'incidenza crescente dei conferimenti al bilancio unico di Ateneo delle quote 'non rendicontabili' dei fondi competitivi nazionali ed internazionali
- presenta un'incidenza stabile della quota 'VQR' sul FFO nazionale, anche nel passaggio da VQR 2015-19 a VQR 2020-24
- vanta eccellenze non sempre opportunamente valorizzate
- presenta un'incidenza altalenante delle 'politiche di reclutamento' sul FFO nazionale nell'ultimo sessennio con una crescita molto consistente nell'ultimo anno, dovuta ai diversi criteri adottati dal MUR, che hanno premiato la chiamata di personale esterno al sistema universitario
- dispone, ad oggi, di una dotazione complessiva da destinare al FAR competitivo, in grado di rispondere al 30% delle capacità progettuali considerate ammissibili dai revisori

La raccolta finanziaria libera e concertata sui 'territori' diventa uno strumento per:

- sostenere le capacità progettuali delle aree di eccellenza
- fornire l'adeguato supporto tecnico e amministrativo ai gruppi capaci di proporsi con successo sui bandi competitivi nazionali ed internazionali
- accrescere la dotazione interna da destinare ai giovani ed ai gruppi emergenti, catalizzando le capacità progettuali ad oggi inavase
- sostenere la ricerca diffusa
- consolidare i corsi di dottorato esistenti e consolidarne la crescita

- alimentare, nel tempo, un posizionamento migliore della VQR nel contesto nazionale, con la contemporanea forte 'assistenza' alle aree eccellenti e il solido supporto ai gruppi emergenti, in una prospettiva di continuo sostegno al ricambio generazionale

## Didattica

LA RIQUALIFICAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA È UN'OPPORTUNITÀ PER PROPORRE PROFILI CULTURALI E PROFESSIONALI RINNOVATI, CAPACI DI MIGLIORARE L'ATTRATTIVITÀ SOPRATTUTTO EXTRA-TERRITORIALE E INTERNAZIONALE, E UN PORTFOLIO DELL'ALTA FORMAZIONE DI ATENEO CONCERTATO, PERMANENTE E RICONOSCIBILE

Unimore:

- ha introdotto, a partire dal 2020, la programmazione locale, su un numero crescente di corsi di studio di primo livello
- ha integrato la sua offerta didattica con l'istituzione di nuovi corsi di studio, tra cui quelli di maggiore successo prevalentemente in classi di laurea già esistenti
- ha avviato con successo percorsi sperimentali di co-progettazione di nuovi profili con gli attori economici sociali ed istituzionali
- non ha sempre accompagnato il processo di riqualificazione della sua offerta con azioni di sensibilizzazione adeguate (nel 2023/24 Unimore è quarta in regione per numero di prime immatricolazioni al sistema universitario, con un distacco di oltre 1200 studenti dalla penultima Università regionale - fonti Istat, MUR, dati certificati)
- dispone di un portfolio corsi professionalizzanti di qualità ma non concertato a livello strategico, privo di una progettazione coordinata dell'offerta, capace di trasmettere un'immagine coerente e solida agli interlocutori esterni

Il percorso di miglioramento dell'attuale situazione richiede:

- La riqualificazione dell'offerta formativa esistente e l'istituzione più selettiva di nuovi corsi di studio, da insediare nei campus su cui è già articolata, per la crescita del numero di immatricolati e iscritti nell'ambito delle numerosità massima delle classi di studio già attive in Ateneo
- La revisione, l'integrazione e l'innovazione delle metodologie didattiche, con una attenzione particolare alle esigenze degli specifici potenziali utenti
- L'organizzazione di insegnamenti e attività 'avanzate/honors' per individuare e potenziare le attitudini specifiche degli studenti

- L'adozione di sistemi di tutorato anche sperimentali, comunque coordinati dall'Ateneo, a supporto di tutte le fasi del percorso formativo
- La completa riorganizzazione delle attività di orientamento di Ateneo, per presentarsi ai futuri studenti con toni appropriati

## Terza Missione

TERZA MISSIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO COORDINATI PER GENERARE VALORE ECONOMICO CON E PER IL TERRITORIO

Unimore:

- dal 2004, ha attivato 56 spin-offs, di cui 41 ancora operativi
- nel 2024, dispone di un portfolio di 71 brevetti, in crescita rispetto al passato
- ha prodotto un nuovo regolamento per gli spin-offs di soli studenti
- ha creato il *Contamination Lab* a sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità
- ha finanziato numerose iniziative di Public Engagement
- nel 2024, ha raccolto fondi da terzi per ricerca commissionata per 7,5 mln di €
- ha potenziato le azioni per la valorizzazione del patrimonio culturale
- ha avviato il percorso di digitalizzazione degli archivi Unimore

I risultati ottenuti possono essere ulteriormente potenziati con:

- la costruzione di un piano di Public Engagement coordinato dall'Ateneo, che renda visibili e riconoscibili tutte le iniziative in atto in Unimore
- la progettazione di un portfolio di percorsi di formazione continua e di certificazione delle competenze, con la costituzione di un Centro di Formazione Superiore fortemente connesso con le realtà territoriali
- il sostegno alla crescita della ricerca commissionata, attraverso la revisione delle nuove disposizioni regolamentari approvate dall'Ateneo, al fine di reinsediare condizioni incentivanti
- la revisione del regolamento spin-offs, con l'introduzione di modelli di partnership articolati e diversificati, per supportare anche con tempi diversi il raggiungimento della completa autonomia strategica e gestionale
- l'apertura al pubblico del patrimonio archivistico e museale dell'Ateneo per rivolgersi con continuità ai pubblici territoriali ed extra-territoriali

- la formulazione di un piano di comunicazione e promozione delle competenze disponibili per attività di terza missione presso gli interlocutori del territorio

## Studentesse e Studenti

GLI STUDENTI RAPPRESENTANO UN PATRIMONIO INSOSTITUIBILE PER IL FUTURO DEL PAESE. A LORO OCCORRE GARANTIRE PERCORSI FORMATIVI DI QUALITÀ, BASATI SU PROFILI PROFESSIONALI E CULTURALI FUNZIONALI ALL'ACCESSO AL MONDO DELLA RICERCA E DEL LAVORO E IL SUPPORTO CONTINUO E CRESCENTE AL DIRITTO ALLO STUDIO

Alcune caratteristiche degli studenti di Unimore:

- oltre il 70% degli iscritti a corsi di studio di primo e secondo livello è residente in regione; gli studenti stranieri hanno un'incidenza marginale
- la soddisfazione per il percorso di studi è buona, ed è positiva la valutazione dei servizi e delle infrastrutture offerte dall'Ateneo (Alma Laurea 2024)
- il tasso di occupazione e il tempo che intercorre tra il conseguimento del titolo ed il primo impiego sono ancora ad oggi una ragione di vanto dell'Ateneo
- gli studenti fuori corso rappresentano oltre il 20% degli iscritti
- il 65,8% dei laureati di primo livello che prosegue gli studi continua a studiare in Unimore (Alma Laurea 2024)
- il 70,6% dei laureati di primo e secondo livello ha esperienze di lavoro durante l'iscrizione all'Università, di cui il 32,7% di natura occasionale, saltuaria o stagionale (Alma Laurea 2024)
- il 70,4% dei laureati di primo e secondo livello si iscriverebbe di nuovo allo stesso corso dell'Ateneo (Alma Laurea 2024)
- il 21,9% dei laureati di primo e secondo livello usufruisce del servizio di borse di studio (Alma Laurea 2024)

Per migliorare le performance degli studenti e per agevolare residenzialità e partecipazione alla vita universitaria è opportuno:

- introdurre formule di orientamento più efficaci che indirizzino verso una scelta consapevole
- rivedere le fasce ISEE di contribuzione studentesca, evitando, in particolare, gli alti importi previsti per gli studenti fuori corso, che spesso non costituiscono un deterrente al ritardo negli studi
- prevedere formule di sostegno al merito più articolate e diffuse

- proporre una didattica personalizzata e funzionale ai pubblici specifici
- sostenere con tutti i supporti disponibili l'inclusione dei portatori di disabilità
- innovare le metodologie didattiche per accrescere il contenuto laboratoriale ed interattivo a sostegno dell'alto coinvolgimento nel percorso di apprendimento
- introdurre nuove formule di tutorato, anche sperimentali, per supportare buone performance di carriera
- avviare una concertazione con il territorio per calmierare i costi di vitto e alloggio degli studenti 'residenziali'
- alimentare la permanenza nelle città sedi di Unimore, con l'offerta di attività complementari allo studio (sport, cultura, relazione)
- creare ulteriori occasioni di collaborazione con l'Università per accrescere il senso di appartenenza alla comunità accademica (ad oggi, le sole opzioni sono costituite dal tutorato, nelle sue diverse forme, e dalle collaborazioni studentesche retribuite fino a un massimo di 200 ore)

## Nuova Governance

LA GOVERNANCE DELL'UNIVERSITÀ PUBBLICA DEVE ESSERE ORIENTATA AI PRINCIPI DI PIENA RAPPRESENTANZA, INCLUSIONE, COLLEGIALITÀ, TRASPARENZA ED EQUITÀ

Il rispetto di questi principi richiede:

- la conferma delle prerogative istruttorie e decisionali degli organi previsti dall'attuale statuto, in coerenza con la legge 240/2010
- il rispetto del principio di inclusione di tutte le componenti dell'Ateneo nel Senato Accademico e nel Consiglio di Amministrazione
- la revisione dei criteri di rappresentanza, al fine di garantire un'adeguata partecipazione agli organi di tutte le componenti dell'Ateneo
- l'introduzione dei Pro-Rettori di 'Missione', con i poteri che il ruolo prevede, e l'affiancamento dei delegati, con funzioni esecutive
- l'istituzione, tra gli organi di Ateneo, delle Commissioni Permanenti e di Progetto, organizzate secondo opportune disposizioni regolamentari, aventi funzioni istruttorie e di raccordo tra Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione
- la conseguente razionalizzazione degli attuali Commissioni con funzioni meramente consultive e, in alcuni casi, con mandati, almeno in parte, sovrapposti
- la valorizzazione delle attività di monitoraggio dei risultati svolte dal NdV, con il conseguente rafforzamento della capacità e dei tempi di risposta dell'Ateneo con le corrispondenti azioni correttive

La nuova Governance potrà orientare l'Ateneo:

- nella sostituzione della logica dell'emergenza con quella di una programmazione lungimirante delle decisioni e delle azioni
- nella ridefinizione degli assetti e dei processi organizzativi, in coerenza con le nuove modalità di raccordo delle fasi istruttorie, decisionali, esecutive e di monitoraggio

- nella valorizzazione delle competenze esistenti e nell'integrazione della dotazione organica, sulla base di un'analisi puntuale dei nuovi fabbisogni, pianificando la formazione continua, a sostegno della costante riqualificazione e la promozione delle personali inclinazioni e attitudini
- nel mantenimento e nel miglioramento del benessere organizzativo, anche sviluppando nuove logiche di welfare aziendale

## Pianificazione Strategica e Bilancio

LA CRESCITA DI UN'ORGANIZZAZIONE COMPLESSA RICHIEDE CHE LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA SIA ASSOCIATA AD UNA COERENTE GESTIONE PROGRAMMATICA DELLE ENTRATE E DELLE USCITE DI BILANCIO, CON UN MONITORAGGIO PERMANENTE DELLE PERFORMANCE CORRISPONDENTI ALLE RISORSE UMANE, FINANZIARIE E STRUMENTALI IMPIEGATE

Unimore:

- con l'accreditamento di sede in A, ha ottenuto un riconoscimento esemplare, grazie ad un percorso di definizione dei processi di pianificazione e gestione ampiamente consolidato negli ultimi tre anni
- non utilizza in modo sistematico la reportistica di controllo di gestione di cui dispone, che "tende ad essere rilasciata per necessità specifiche e non in modalità periodica" (relazione preliminare di accreditamento ANVUR)
- "non approva il bilancio in accordo con le tempistiche indicate dalle normative vigenti" (relazione preliminare di accreditamento ANVUR): il rispetto dei tempi di approvazione dei documenti contabili nell'ambito del ciclo di programmazione e rendicontazione economico-finanziaria permette di individuare prontamente eventuali interventi correttivi, soprattutto nelle situazioni di tensioni economico-finanziarie
- ha ricevuto, con l'approvazione del bilancio di revisione 2025, importanti raccomandazioni dal Collegio dei Revisori, in merito alla necessità di aumentare le entrate, contenere la spesa del personale e controllare e razionalizzare i costi di gestione
- ha recentemente avviato un nuovo processo di mappatura dei fabbisogni di personale (al momento limitato alle necessità dei Dipartimenti) che allo stato attuale risultano non ancora formalizzati, soprattutto in termini di competenze, e monitorati

Occorre pertanto:

- fornire una risposta 'politica' coordinata, credibile e sostenibile alle raccomandazioni dei revisori, soprattutto nell'attuale contesto di previsione di disavanzo crescente e stallo, anche solo nominale, del FFO;
- introdurre un sistema di controllo di gestione che consenta il monitoraggio sistematico dei costi e degli investimenti, a livello sia dell'amministrazione centrale sia delle 'amministrazioni periferiche' (Dipartimenti, Centri, ecc.);
- rendere i documenti di bilancio consuntivi e previsionali accessibili per uso interno e per garantire alla comunità accademica una consapevole e autonoma capacità di lettura delle corrispondenze tra risorse impiegate e risultati raggiunti

## Organizzazione

UNA DIVERSA 'ORGANIZZAZIONE' È INDISPENSABILE PER ALLINEARSI ALLA NUOVA GOVERNANCE E PER RECUPERARE EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI E TECNICI

Questa “diversa organizzazione” dovrà fondarsi su principi di efficienza, equità e valorizzazione del capitale umano e potrà dirsi realmente funzionale al raggiungimento dei risultati attesi quando soddisferà almeno i requisiti seguenti:

- assicurare una corretta allocazione delle competenze disponibili
- stimare in modo opportuno il fabbisogno in termini di nuove e rinnovate competenze necessarie
- offrire l'opportunità di riconoscere e condividere l'efficacia dei processi di cui si è parte
- distribuire in modo equo i carichi di lavoro
- programmare con l'opportuno anticipo le sostituzioni del personale in uscita e garantire adeguati tempi di affiancamento nel ricambio generazionale
- sostenere percorsi di formazione e riqualificazione continua, anche basati sulle attitudini personali

Solo con queste premesse, e solo dopo aver definito il nuovo assetto di governance, si potrà avviare un processo di cambiamento consapevole per:

- riprogettare i processi amministrativi, gestionali e tecnici al fine di garantirne la
- coerenza, linearità e trasparenza
- assicurare un adeguato livello di autonomia decisionale ed operativa, con l'assegnazione dei conseguenti livelli di responsabilità, per valorizzare le competenze esistenti
- sostenere la collaborazione, migliorando il clima organizzativo e il benessere lavorativo
- rafforzare il senso di appartenenza ad una comunità accademica coesa
- incrementare la capacità di risposta alle esigenze del contesto

- contribuire concretamente alla generazione di valore pubblico, quale espressione dell'impatto dell'Ateneo sul territorio e sulla società

## Internazionalizzazione

LE MISSIONI ISTITUZIONALI DELL'UNIVERSITÀ CONTENGONO SEMPRE, PER LORO NATURA, LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE, CHE DEVE ESSERE COSTANTEMENTE ALIMENTATA CON L'ADEGUATA ASSEGNAZIONE DI RISORSE STRUTTURALI E FINANZIARIE

Alcuni tra gli indicatori del QS World Ranking possono essere utili per identificare le direzioni per lo sviluppo di un progetto di reale Internazionalizzazione in Unimore. In particolare, nel breve-medio periodo, le maggiori opportunità nascono da:

- International Student Ratio – Unimore ha un basso numero di studenti stranieri, nonostante la crescente domanda proveniente soprattutto dai paesi in via di sviluppo
- International Faculty Ratio – Unimore ha un bassissimo numero di docenti internazionali
- International Research Network – La partecipazione a network internazionali di ricerca ha un impatto indiretto ma non marginale anche su altri indicatori che misurano reputazione accademica, produttività e standard dei risultati scientifici

Per migliorare la dimensione internazionale di Unimore occorre quindi:

- avviare una rete stabile di contatti con gli interlocutori istituzionali dei Paesi di interesse per definire accordi per la formazione delle loro giovani generazioni
- disporre di modalità comunicative, strumenti e procedure che consentano di governare con anticipo la domanda di formazione internazionale e trasformare il potenziale esistente in reale adesione all'offerta formativa di Unimore
- identificare percorsi di formazione e di ricerca di alto profilo che possano attrarre studenti e ricercatori internazionali, e garantirne la fruibilità anche mediante l'adozione della lingua inglese negli insegnamenti dei corsi di secondo livello e di alta formazione e nelle attività di ricerca
- creare accordi stabili di scambio e mobilità con Università straniere, che prevedano la permanenza prolungata di docenti e ricercatori per due semestri didattici

- semplificare e snellire le procedure in entrata dei Visiting Professor e offrire un'ospitalità (lavoro, vitto e alloggio) efficace, completa e organizzata
- promuovere e supportare, anche finanziariamente, la creazione di network internazionali di ricerca, stimolando le opportunità di nuove configurazioni attraverso i partneriati esistenti

## Salute e Cura della Persona – Area Medico-Sanitaria

SALUTE E CURA DELLA PERSONA RAPPRESENTANO UN IMPEGNO COSTANTE NEI PROGETTI E NEGLI INVESTIMENTI DI UNIMORE, CON RISULTATI ECCELLENTI NELLA RICERCA DI AREA 'MEDICO-SANITARIA' E STANDARD ASSISTENZIALI RICONOSCIUTI A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE. QUESTO È IL PUNTO DI PARTENZA PER GARANTIRE UN'EFFICACE E CONDIVISA PROGRAMMAZIONE DELLE RISORSE, AL FINE DI CONSOLIDARE LE ECCELLENZE ESISTENTI E AGGIUNGERNE DI NUOVE, A SOSTEGNO DELLA CAPACITÀ DI SERVIZIO ALLA COLLETTIVITÀ

In quest'area sono molteplici le sfide che Unimore dovrà cogliere:

- il prossimo protocollo tra la Regione Emilia Romagna e Università degli Studi di Bologna, Ferrara, Modena-Reggio Emilia e Parma per la collaborazione in ambito sanitario, con la successiva definizione dei nuovi accordi attuativi locali e il presidio degli 'aggiornamenti possibili' sugli accordi esistenti
- una articolata e funzionale programmazione del percorso di crescita delle risorse umane di Unimore impegnate nell'area 'sanitaria' per garantire l'opportuno equilibrio delle dimensioni di ricerca e assistenza, a sostegno di una solida e costruttiva collaborazione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena, l'Azienda Sanitaria Locale di Modena e L'Azienda Sanitaria Locale di Reggio Emilia-IRCCS
- la generazione delle condizioni opportune per garantire il consolidamento, l'attrattività e la crescita in Unimore delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria, al fine di garantire ai futuri laureati un'assistenza completa nel loro percorso di professionalizzazione e ai docenti e ricercatori le opportune condizioni per capitalizzare il loro potenziale di ricerca e assistenza
- la costruzione di percorsi di integrazione tra le Aziende di Modena e Reggio Emilia, al fine di consolidare collaborazioni utili per il rafforzamento delle capacità di ricerca e assistenza nelle due città
- l'organizzazione e il coordinamento dell'offerta didattica, con la valutazione delle opportunità offerte dall'affiancamento ai tradizionali percorsi formativi di corsi di studi orientati a nuove professionalità funzionali alle future esigenze nell'area della ricerca medica e dell'assistenza

- un rinnovato piano di assegnazione del personale tecnico e amministrativo, a garanzia dell'autonomia gestionale e di efficaci modalità di raccordo tra i Dipartimenti Universitari coinvolti nelle attività della Facoltà di Medicina e Chirurgia
- la garanzia di un trattamento economico equo del personale integrato Unimore e di un impegno equilibrato nelle attività didattiche, di ricerca e assistenziale
- la disponibilità dei necessari spazi per la didattica, la ricerca e l'assistenza, in collaborazione con delle Aziende Ospedaliere e Ospedaliero-Universitarie per assicurare le indispensabili condizioni di esercizio di tutte le attività richieste, in particolare, al personale integrato
- la nascita e la crescita di progetti di Alta Formazione (master, corsi di specializzazione) che permettano la diffusione e il trasferimento delle eccellenti conoscenze disponibili in Unimore

## Assicurazione della Qualità

L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ È TRA LE PRE-CONDIZIONI PER GARANTIRE LA CORRISPONDENZA TRA OBIETTIVI E RISULTATI, IMPIEGO DELLE RISORSE E PERFORMANCE, CON UN PROCESSO DI MONITORAGGIO PERMANENTE CHE AGEVOLI I PERCORSI DI RIESAME

Unimore:

- ha concluso un percorso per la definizione dei Sistemi di Gestione AQ di Ateneo, Dipartimento, Corsi di Studio e Dottorati, raccordati in un Sistema Unico di Assicurazione della Qualità di Unimore, in coerenza con le linee guida AVA 3 ed Europee
- ha ottenuto, nel recente accreditamento di Sede, un risultato eccellente, grazie al coordinamento del Delegato alla Qualità, l'Impegno ed il coinvolgimento di tutti i vertici di Ateneo e la partecipazione attiva e costruttiva di tutto il personale dell'Ateneo
- ha contribuito all'estesa diffusione della cultura della qualità in Unimore

Il recente accreditamento ha contestualmente evidenziato lo sforzo 'extra-ordinario' profuso da tutte le componenti di Ateneo coinvolte che impone qualche riflessione su:

- l'organizzazione delle attività ordinarie e dei carichi di lavoro ad esse associati
- l'opportunità di definizione di standard permanenti cui l'Ateneo deve attenersi
- la composizione dei gruppi di lavoro impegnati nel presidio e monitoraggio degli standard definiti a livello di Ateneo
- la modalità di sedimentazione delle alte competenze necessarie per garantire il corretto presidio degli standard nel tempo
- gli strumenti di raccordo tra il PQA di Ateneo e le sedi periferiche
- gli incentivi ad una partecipazione più diffusa al carico di lavoro previsto
- l'adeguatezza in termini numerici dell'attuale composizione del Presidio di Qualità

## Sostenibilità Economica, Sociale e Ambientale

LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, SOCIALE ED AMBIENTALE È UNA GUIDA IMPRESCINDIBILE IN QUALSIASI PERCORSO DI CRESCITA E DI CAMBIAMENTO; OCCORRE ALIMENTARE ED INTEGRARE L'IMPEGNO CHE UNIMORE HA GIÀ MANIFESTATO CON DETERMINAZIONE SU MOLTEPLICI PIANI

Il coinvolgimento di Unimore su questo piano è confermato da:

- l'impegno a finanziare progetti strategici di ricerca orientati ai tempi della sostenibilità, con l'assunzione di nuovi Docenti e Ricercatori
- il sostegno ai gruppi di ricerca che si occupano di sostenibilità ambientale
- le molteplici iniziative di didattica intraprese ed ancora in corso e l'Istituzione e attivazione di Corsi di Studio dedicati, negli obiettivi formativi dichiarati, ai principali obiettivi dell'Agenda 2030
- la partecipazione a reti internazionali di ricerca sui temi 'green'
- gli investimenti finalizzati all'efficientamento energetico
- il piano di sostegno allo sport, sia per agevolare il diritto allo studio degli atleti sia per alimentare coesione sociale
- la pubblicazione del bilancio di genere

L'elenco presentato sopra è sicuramente parziale e può essere integrato con ulteriori azioni, per esempio, a supporto:

- della prevenzione e promozione della salute
- del potenziamento del benessere fisico, psicologico e sociale del Personale, degli Studenti e dei Collaboratori Unimore
- dell'inclusione
- della riduzione dei divari economici, sociali e di genere
- della coesione sociale, improntata ai principi di mutualità e reciprocità

## Comunicazione

LA COMUNICAZIONE DI ATENEO PUÒ ESSERE ARRICCHITA CON L'ESTENSIONE E L'INTEGRAZIONE DEGLI STRUMENTI TRADIZIONALI E DIGITALI PER DARE CONTO CON CONTINUITÀ, A LIVELLO DIVULGATIVO, DEI RISULTATI DELLA RICERCA, DEI PERCORSI DI INNOVAZIONE DIDATTICA, DELL'IMPEGNO PROFUSO NELLA TERZA MISSIONE, A SOSTEGNO DELLA CRESCITA REPUTAZIONALE

Unimore dispone di un modello di comunicazione esterna che utilizza pochi canali di natura prevalentemente istituzionale. Questo contributo è sicuramente imprescindibile ma richiede di essere affiancato con più forza da:

- un piano di comunicazione efficace per rappresentare lo sforzo e l'impegno costanti dell'intero Ateneo di porsi come attore centrale nel panorama socio-culturale non solo locale, ma anche nazionale e internazionale
- un rapporto stabile con i mezzi di informazione per alimentare capitale reputazionale a supporto della crescita
- la creazione di eventi ulteriori, oltre all'inaugurazione dell'Anno Accademico, rivolti alle comunità dei portatori di interesse esterni per dare conto delle nuove progettualità di Unimore e degli impegni assunti nei confronti delle collettività anche esterne
- il ricorso pianificato e concertato dall'Ateneo ai mezzi digitali, attraverso i quali dare conto della vita della comunità e dei risultati ottenuti

Accanto ad un impegno crescente nella comunicazione esterna, anche a seguito della nuova organizzazione dei processi gestionali e amministrativi, occorre una revisione dei flussi informativi e comunicativi interni al fine di:

- recuperare e disporre con più facilità di tutte le informazioni necessarie per l'azione organizzativa
- rendere più semplici, veloci e standardizzabili le procedure amministrative legate agli adempimenti regolamentari
- garantire l'opportuna accessibilità e condizioni di fruibilità agevolata delle informazioni legate alla partecipazione consapevole e nei tempi opportuni

alle opportunità e agli adempimenti previsti nella Ricerca, Didattica e Terza Missione

- alimentare occasioni di confronto interno, basate sulla comunicazione di processo, e l'istituzione di tavoli tematici dedicati ai fabbisogni emergenti

## Edilizia

IL CONSISTENTE IMPEGNO PER LO SVILUPPO DELL'EDILIZIA UNIVERSITARIA RICHIEDE ORA IL RECUPERO DEI RITARDI PER IL COMPLETAMENTO DEI PIANI NEI TEMPI PREVISTI E L'AVVIO DI UN PERCORSO DI RIQUALIFICAZIONE DELLE STRUTTURE ESISTENTI PER GARANTIRE AMBIENTI DI STUDIO E LAVORO RINNOVATI E DI EFFICACE FRUIBILITÀ

La crescita edilizia ha contribuito all'incremento e modernizzazione degli spazi per Didattica, Ricerca e Terza Missione e ha sostenuto il processo di riqualificazione urbana delle città. Ad oggi (bilancio di previsione 2026), i ritardi e negli investimenti coinvolgono in particolare gli impegni seguenti:

- *Nuovi Biomedici* - 49,3 mln € iscritti a bilancio di 62,3 mln € di investimento stimato
- *Laboratori San Lazzaro Re* - 20 mln € iscritti a bilancio di 20 mln € di investimento stimato
- *Studentati San Barnaba-Bonaccorsa* - 10,2 mln € iscritti a bilancio di 16 mln € di investimento stimato
- *Riqualificazione Energetica Campus Ingegneria e via Campi, MO* - 6,7 mln € iscritti a bilancio di 6,7 mln € di investimento stimato

Un impegno così consistente rende evidente la necessità di prevedere ulteriori interventi, che permettano di rendere sostenibile il recupero dei ritardi, con:

- un ordine di priorità selettivo, sulla base di un piano strategico nuovo, istruito e approvato negli organi
- la valutazione dell'opportunità di destinare risorse provenienti dai portatori di interesse esterni per continuare a finanziare l'edilizia
- l'attenta analisi degli investimenti e degli impegni finanziari, per assicurare il rispetto dei criteri di sostenibilità economica e finanziaria dell'Ateneo

## Conclusioni

*Alla fine del prossimo sessennio, Unimore sarà protagonista del cambiamento e proiettata verso un futuro sostenibile se:*

*Avrà posto al centro **le persone**, con le loro **aspirazioni professionali e personali**, da concretizzare in una comunità coesa dai principi di **rappresentanza, partecipazione, inclusione, trasparenza ed equità**, sempre orientata al dialogo e al contributo critico*

*Avrà **messo a sistema le relazioni con gli attori economici, sociali ed istituzionali dei territori** e parteciperà, con un **ruolo da co-protagonista**, ai progetti di crescita culturale, sociale ed economica, in una prospettiva di piena sostenibilità*

*Avrà consolidato **il respiro internazionale della sua ricerca di base e applicata**, con un sostegno sistematico e solido ai **giovani ricercatori**, un impegno crescente sul **terzo livello** e il supporto pieno alle **aree di eccellenza** già esistenti ed emergenti*

*Avrà **riqualificato la sua offerta didattica istituzionale e di Alta Formazione** per garantire alle future generazioni obiettivi formativi, contenuti e metodologie di apprendimento innovativi, capaci di **recuperare le cruciali dimensioni di confronto continuo e interazione sociale** per dare vita a rinate **città universitarie***

*Avrà contribuito a costruire con **Studentesse e Studenti** il loro ruolo di **protagonisti** nel futuro professionale e della ricerca*

*Avrà **valorizzato, nelle sue missioni istituzionali, le diversità**, enfatizzando, nel rispetto del principio di equità, la natura **multidisciplinare** dell'Ateneo*

*Avrà adottato un **nuovo modello di Governance** capace di allinearsi ai ritmi del **cambiamento**, guidata dai principi di **democrazia e partecipazione***

*Avrà intrapreso la strada del **rinnovamento amministrativo e gestionale**, e consolidato l'adozione di **strumenti di pianificazione trasparenti** nell'utilizzo delle risorse*

*Avrà riscritto le modalità di **valorizzazione delle risorse umane**, implementato efficaci modelli di welfare attivo e delineato con chiarezza il percorso di crescita delle competenze*

*Avrà fatto dell'**innovazione scientifica e tecnologica, del senso di appartenenza e dell'inclusività** i principi fondanti del suo **capitale reputazionale***