UNIVERSITÀ
DI PARMA

PIANO STRATEGICO

2022 - 2024

Approvato con delibera n. 340 del Consiglio di Amministrazione del 20 luglio 2021, con il parere favorevole del Senato Accademico reso con delibera n. 98 del 20 luglio 2021.

INDICE

INTRODUZIONE DEL RETTORE 1

LA MISSIONE E LA VISIONE 4

Dal Piano Strategico 2020 – 2022 al Piano Strategico 2022 – 2024 6

Relazioni con la programmazione 2021-2023 ai sensi del D.M. 289 del 25 marzo 2021 8

Il processo di redazione e comunicazione del Piano Strategico 11

1. L'UNIVERSITÁ DI PARMA OGGI, I RISULTATI CONSEGUITI E LE ANALISI DEL CONTESTO 13

LA DIDATTICA 14

LA RICERCA 21

LA TERZA MISSIONE 26

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE 30

GLI ASSI STRATEGICI DI FONDO 34

La centralità del capitale umano 34

Lo sviluppo sostenibile nell'Università di Parma 35

La collaborazione e l'integrazione territoriale 37

I Rapporti con il Sistema Sanitario 39

2. GLI AMBITI STRATEGICI DI ATENEO 42

DIDATTICA – Qualità della formazione e dell'azione didattica e centralità dello studente 43

Obiettivo strategico D1: riqualificare e ampliare l'offerta formativa 44

Obiettivo strategico D2: fornire supporto allo sviluppo di una didattica di qualità ed innovativa con valorizzazione delle competenze trasversali nei percorsi di studio 46

Obiettivo strategico D3: valorizzare il sistema di formazione post-lauream 48

Obiettivo strategico D4: rafforzare i servizi agli studenti e alle attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita 49

RICERCA – Un ponte verso l'innovazione 52

Obiettivo strategico R1: rafforzare il capitale umano 53

Obiettivo strategico R2: potenziare le infrastrutture e le attrezzature per la ricerca 54

Obiettivo strategico R3: rendere la ricerca di Ateneo più competitiva attraverso programmi pluriennali di finanziamento a singoli ricercatori e gruppi interdisciplinari 55

Obiettivo strategico R4: valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi 56

TERZA MISSIONE – Ateneo e Società 58

Obiettivo strategico TM1: condividere la conoscenza 58

Obiettivo strategico TM2: valorizzare il patrimonio storico 60

Obiettivo strategico TM3: potenziare le iniziative di accoglienza, inclusione e giustizia sociale 62

Obiettivo strategico TM4: Sviluppare l'imprenditorialità accademica, i rapporti con il territorio e il tessuto produttivo 63

INTERNAZIONALIZZAZIONE – Incontro al mondo 66

Obiettivo Strategico INT1: migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo 66

Obiettivo strategico INT2: incrementare e diversificare la mobilità internazionale di studenti, docenti e personale amministrativo 67

3. AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI 70

SVILUPPO SOSTENIBILE 70

Obiettivo strategico SO1: mitigare le emissioni di CO_2 (*UniPR Low carbon*) 72

obiettivo strategico SO2: sviluppare l'economia circolare 73

Obiettivo strategico SO3: promuovere e divulgare i principi dello sviluppo sostenibile 75

ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ 77

Obiettivo strategico AQ1: verificare la messa a sistema dei processi di AQ nella didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione 78

Obiettivo strategico AQ2: assicurare la Qualità delle attività di Internazionalizzazione 78

Obiettivo strategico AQ3: assicurare la Qualità della Formazione di terzo livello 78

Obiettivo strategico AQ4: ottimizzare la Customer Satisfaction 79

EFFICIENZA ED EFFICACIA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA 81

Obiettivo strategico AMM1: sviluppare l' innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi 81

PERSONALE 83

Obiettivo strategico AMM2: valorizzare le risorse umane, promuovere una maggiore diffusione e il miglioramento della cultura della valutazione. 83

STRATEGIE DI COMUNICAZIONE 85

Obiettivo strategico AMM3: potenziare la visibilità di Ateneo 85

SPAZI E INFRASTRUTTURE 87

Obiettivo strategico AMM4: favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno 88

SICUREZZA DEGLI SPAZI DI STUDIO E LAVORO 89

Obiettivo strategico AMM5: promuovere la transizione verso una cultura integrata della sicurezza 90

SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI – Trasformazione Digitale come motore dell'innovazione ... 92

Obiettivo strategico AMM6: sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione 92

TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE 94

Obiettivo strategico RPCT1: diffondere la cultura della legalità e della trasparenza 94

PARI OPPORTUNITÀ 96

Il Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP) 97

Il Bilancio di Genere (BdG) 97

Il Piano di uguaglianza di genere - Gender Equality Plan (GEP) 98

Obiettivo strategico PO1: sostenere la conciliazione dei tempi di vita privata e vita lavorativa work-life balance 99

Obiettivo strategico EG1: rafforzare l'equilibrio di genere 100

4. SOSTENIBILITÁ ECONOMICA 102

5. ALLEGATI 104

Indice delle Tabelle

Tabella 1 - Corrispondenze tra PRO3, PS20-22 e PS22-24 10
Tabella 2 – Cronoprogramma attività 12
Tabella 3 – Nuovi percorsi formativi dall'a.a. 18/19 all'a.a. 21/22 15
Tabella 4 – Attività formative trasversali 18
Tabella 5 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico D1 dell'Ambito Didattica 45
Tabella 6 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico D1 dell'Ambito Didattica 45
Tabella 7 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico D2 dell'Ambito Didattica 47
Tabella 8 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico D2 dell'Ambito Didattica 47
Tabella 9 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico D3 dell'Ambito Didattica 48
Tabella 10 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico D3 dell'Ambito Didattica 49
Tabella 11 – Azioni strategichee responsabiltià dell'obiettivo strategico D4 dell'Ambito Didattica 50
Tabella 12 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico D4 dell'Ambito Didattica 51
Tabella 13 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico R1 dell'Ambito Ricerca 53
Tabella 14 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico R1 dell'Ambito Ricerca 54
Tabella 15 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico R2 dell'Ambito Ricerca 54
Tabella 16 – Indicatori, tempistica e target dell'obiettivo strategico R2 dell'Ambito Ricerca 55
Tabella 17 – Azioni strategiche dell'obiettivo strategico R3 dell'Ambito Ricerca 55
Tabella 18 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico R3 dell'Ambito Ricerca 56
Tabella 19 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico R4 dell'Ambito Ricerca 57
Tabella 20 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico R4 dell'Ambito Ricerca 57
Tabella 21 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico TM1 dell'Ambito Terza Missione 59
Tabella 22 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico TM1 dell'Ambito Terza missione 60
Tabella 23 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico TM2 dell'Ambito Terza Missione 61
Tabella 24 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico TM2 dell'Ambito Terza missione 61
Tabella 25 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico TM3 dell'Ambito Terza Missione 62
Tabella 26 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico TM3 dell'Ambito Terza missione 63
Tabella 27 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico TM4 dell'Ambito Terza Missione 64
Tabella 28 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico TM4 dell'Ambito Terza missione 65
Tabella 29 -– Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico INT1 dell'Ambito Internazionalizzazione 67
Tabella 30 -- Indicatori e target dell'obiettivo strategico INT1 dell'Ambito Internazionalizzazione 67
Tabella 31 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico INT2 dell'Ambito Internazionalizzazione 68
Tabella 32 – Indicatori e target obiettivo strategico INT2 dell'Ambito Internazionalizzazione 69
Tabella 33 – Azioni strategiche e responsabiltà dell'obiettivo strategico trasversale SO1 73
Tabella 34 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale SO1 73
Tabella 35 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale SO2 74
Tabella 36 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale SO2 74
Tabella 37 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale SO3 76
Tabella 38 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale SO3 76
Tabella 39 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale di Assicurazione della Qualità (AQ). 79
Tabella 40 – Indicatori e target degli Obiettivi strategici trasversali di Assicurazione della qualità 80
Tabella 41 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale AMM1 82
Tabella 42 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM1 82
Tabella 43 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale AMM2 84
Tabella 44 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM2 84
Tabella 45 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obittivo strategico trasversale AMM3 86

Tabella 46 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM3 87
Tabella 47 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale AMM4 88
Tabella 48 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM4 89
Tabella 49 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale AMM5 91
Tabella 50 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM5..... 91
Tabella 51 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale AMM6 93
Tabella 52 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM6..... 93
Tabella 53 – Azioni strategiche e Responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale RPCT1 95
Tabella 54 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale PO1..... 99
Tabella 55 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale PO1 100
Tabella 56 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale EG1..... 101
Tabella 57 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale EG1 101
Tabella 58 - Tabella previsione investimenti aggiuntivi 2022,2023 e 2024 103

Indice delle Figure

Figura 1 – Componenti del Piano Strategico e loro relazioni 2
Figura 2 – Relazioni di sistema tra Ambiti strategici e Aree strategiche trasversali 3
Figura 3 – Aspetti salienti e principali innovazioni dell'attuale pianificazione 7
Figura 4 – SWOT analysis sull'ambito strategico di Didattica 20
Figura 5 – Azioni introdotte negli ultimi tre anni per consentire all'albero-ricerca di crescere sano e sempre più forte 21
Figura 6 – SWOT analysis sull'ambito strategico di Ricerca 25
Figura 7 – SWOT analysis sull'ambito strategico di Terza Missione 29
Figura 8 – SWOT analysis sull'ambito strategico di Internazionalizzazione 33

UNIVERSITÀ
DI PARMA

INTRODUZIONE DEL RETTORE

Il tempo che stiamo attraversando ci induce a riflettere, con ancora più convinzione e impegno, sulle grandi sfide che le Università dovranno affrontare nel prossimo futuro per esercitare ancora di più e ancora meglio il loro ruolo. L'emergenza generata dal COVID-19, infatti, ha messo in luce la necessità di intraprendere con ancora più decisione il percorso di rafforzamento dell'intero sistema universitario italiano, ponendo al centro dei piani di sviluppo del prossimo futuro l'insostituibile ruolo della ricerca scientifica, la necessità di ampliare e sostenere il diritto allo studio per fasce sempre più ampie di giovani garantendo loro equità e pari opportunità, la sempre più stretta connessione tra ricerca pubblica, avanzamento delle conoscenze e modelli di sviluppo sociale ed economico per il rilancio dell'intero Paese.

L'Università di Parma, da sempre impegnata sui multiformi versanti appena accennati, negli ultimi anni ha messo a fuoco e intrapreso diverse azioni volte a rendere sempre più efficace la propria azione e la propria presenza attiva nel contesto sociale ed economico, raggiungendo molti degli obiettivi che si era posta per i primi anni della pianificazione strategica 2019-2021 aggiornata, successivamente, con lo scorrimento al 2022. Ciò che purtroppo è accaduto nel corso del 2020 e che sta continuando ancora oggi a influenzare la vita e le azioni della nostra comunità universitaria ha reso indispensabile una nuova e ampia riflessione in merito alle politiche da porre in essere nel prossimo futuro, facendo tesoro degli insegnamenti appresi nel corso della pandemia da COVID-19 per rilanciare, con ancora maggiore intensità, linee strategiche e obiettivi concreti in grado di farci cogliere appieno le urgenze e le necessità del tempo che stiamo vivendo. Con questo spirito è stato redatto il Piano strategico 2022-2024 .

Le prospettive di azione dell'Ateneo di Parma delineate in questo Piano Strategico sono il frutto di un percorso di riflessione che si pone nella necessaria connessione con i Piani elaborati negli anni precedenti del mio mandato rettorale e definisce, anche sulla base dei risultati raggiunti nel recente passato, un sistema di obiettivi finalizzati a cogliere le sfide del presente e del prossimo futuro.

In questo contesto, nella stesura del Piano sono state tenute nella dovuta considerazione le limitate criticità riscontrate da parte dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) a seguito del processo di accreditamento della sede e dei corsi di studio. La lusinghiera valutazione espressa da ANVUR a seguito della visita effettuata dalla Commissione di Esperti Valutatori nel mese di aprile 2019 costituisce lo stimolo per proseguire con rinnovato impegno sulla strada tracciata, nella certezza di avere efficacemente intrapreso un percorso virtuoso per la concreta realizzazione della nostra missione istituzionale e nella consapevolezza delle responsabilità che il nostro lavoro comporta. Allo stesso tempo, il Piano strategico 2022-2024 contempla e sviluppa anche le azioni individuate dall'Ateneo nella propria programmazione triennale in fase di presentazione al MUR ai sensi del D.M. n. 289 del 25 marzo 2021 recante "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

Particolare attenzione è stata rivolta, inoltre, ai temi dello sviluppo sostenibile, delle pari opportunità, della digitalizzazione dei processi amministrativi, delle politiche di *welfare* per le diverse componenti la Comunità universitaria, obiettivi fondamentali e trasversali di Ateneo perseguibili attraverso l'adozione di opportune politiche e pratiche operative che rappresentano, nel loro complesso, non solo una necessità ma anche un'opportunità di crescita e innovazione. Questa prospettiva è stata adottata anche in considerazione del particolare momento storico che vede impegnata l'Università di Parma, analogamente all'intero sistema universitario, nella convinta e decisa realizzazione delle azioni conseguenti all'adozione delle misure previste nel Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR) recentemente approvato. Non essendo al momento possibile determinare con precisione gli effetti potenziali delle misure contenute nel PNRR, la presente pianificazione strategica dovrà necessariamente essere affinata con più specifiche progettualità derivanti dall'evoluzione tutt'ora in corso nel panorama nazionale.

Nelle sintetiche espressioni della *Missione* e della *Visione* sono contenuti gli aspetti più rilevanti che delineano il nostro stile di azione e che incidono su tutto il sistema di obiettivi che definisce la pianificazione strategica del triennio. Partendo da tali assunti di base, l'analisi del contesto nel quale si innesta oggi l'attività dell'Università di Parma, nonché la disamina dei risultati raggiunti di recente, costituiscono le premesse logiche per la definizione delle progettualità future.

Didattica, Ricerca, Terza missione e Internazionalizzazione sono i quattro ambiti strategici principali a cui tutta l'azione dell'Ateneo deve essere orientata, ma per raggiungere gli obiettivi definiti nella pianificazione strategica occorre che tutte le aree operative in cui si sviluppa l'attività dell'Università operino congiuntamente e armonicamente. Ecco, allora, che nel Piano Strategico si sviluppa un ragionamento complessivo nel quale sono distinti:

- la *Missione* e la *Visione*;
- gli *Assi strategici di fondo*, vale a dire gli assunti di base che pervadono l'intera pianificazione strategica dei diversi ambiti in linea con i princìpi identificati della Missione e nella Visione (centralità del "capitale umano", sviluppo sostenibile dell'Ateneo, collaborazione e integrazione territoriale);
- gli *Ambiti strategici di Ateneo* (Didattica, Ricerca, Terza missione e Internazionalizzazione);
- le *Aree di intervento strategico trasversali* (assicurazione della qualità, personale, sistemi informativi, comunicazione, e così via) nell'ambito delle quali sono individuati specifici obiettivi strategici coerenti con quelli individuati negli ambiti strategici di Ateneo atti a concorrere alla loro realizzazione;
- il percorso necessario per verificare la *Sostenibilità economica* dell'insieme degli obiettivi e delle azioni contemplati nel Piano Strategico.

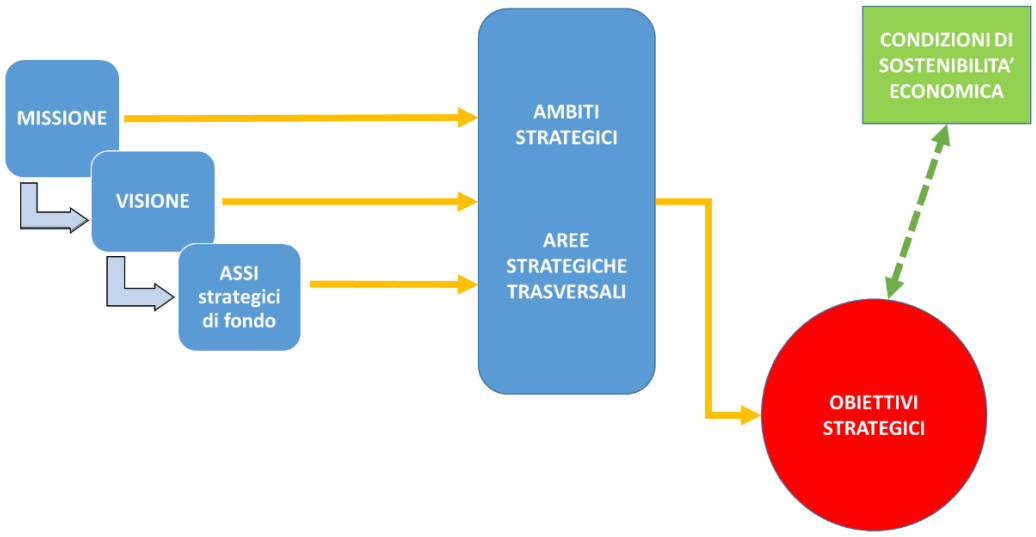

Figura 1 – Componenti del Piano Strategico e loro relazioni

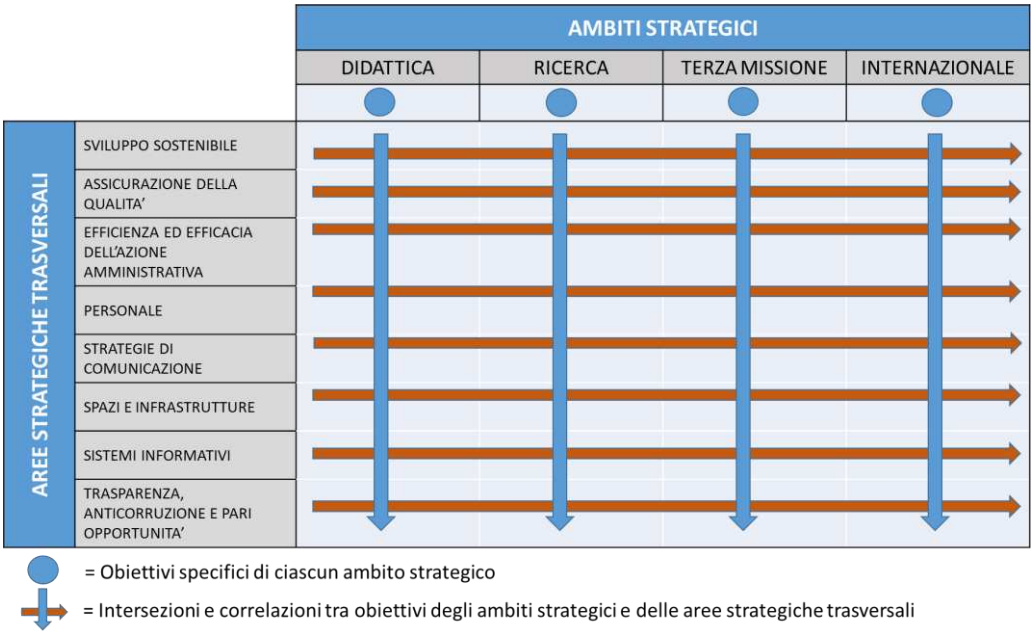

Figura 2 – Relazioni di sistema tra Ambiti strategici e Aree strategiche trasversali

Come in passato, l'elaborazione del Piano Strategico non sarebbe stata possibile senza la partecipazione di tutto l'Ateneo e, in particolare, senza lo straordinario impegno dei Prorettori, del Direttore Generale, dei colleghi e delle colleghe della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità e dei componenti gli Organi di Governo. A tutti va il ringraziamento per la grande professionalità che hanno espresso e per la disponibilità dimostrata, che è andata bene al di là dei doveri istituzionali.

Concludo queste brevi note introduttive esprimendo un fermo convincimento: il Piano Strategico di Ateneo, così come tutti gli strumenti di pianificazione, programmazione e controllo, assume valore nella misura in cui può contribuire a rinvigorire in tutte le componenti dell'Ateneo la riscoperta delle motivazioni che stanno alla base del nostro lavoro quotidiano, del senso profondo della nostra appartenenza alla Comunità universitaria, della responsabilità che questa appartenenza comporta e della bellezza della missione che abbiamo la fortuna di perseguire. Il nostro senso di appartenenza e l'orgoglio di fare parte di una Università millenaria possono essere rafforzati, infatti, solo attraverso la riscoperta del senso del nostro lavorare insieme per finalità comuni. E per sentirci parte attiva di un'organizzazione come quella universitaria occorre condividere uno stile di azione per costruire insieme una strada Comune, sapendo che il nostro impegno individuale trova la sua piena realizzazione solo se viene valorizzato in una logica di comunanza d'intenti con le altre persone che vivono la stessa realtà.

Il Rettore

LA MISSIONE E LA VISIONE

L'Ateneo di Parma, come riportato sul sito *web* istituzionale, si prefigge la seguente **missione**:

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

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

- *Siamo una comunità di persone che pone al centro della propria azione il rispetto reciproco e la promozione delle potenzialità di ogni sua componente: studentesse, studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo.*

- *Siamo una comunità scientifica dalle antiche origini e siamo parte integrante della comunità scientifica internazionale. Siamo una comunità indipendente, aperta e proiettata nel mondo e verso il futuro.*

- *Siamo un luogo di studio e di sviluppo delle persone. Abbiamo l'obiettivo di accogliere, accompagnare e sostenere ogni studentessa e ogni studente a mettere a frutto le proprie potenzialità e a sviluppare la propria personalità.*

- *Siamo un luogo di progresso del sapere scientifico e mettiamo a disposizione della collettività le conoscenze di base e gli strumenti operativi per contribuire al progresso e al benessere della Società.*

La nostra visione

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

L'Università di Parma è pubblica, multidisciplinare e a vocazione internazionale, focalizzata su aree qualitativamente rilevanti per l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa proposta. L'Ateneo presta particolare attenzione all'accoglienza e all'inclusione delle studentesse e degli studenti anche attraverso i servizi offerti e alle opportunità sviluppate in stretta collaborazione con le altre Istituzioni territoriali, all'ingresso nel mondo del lavoro delle proprie laureate e dei propri laureati e ai temi dello sviluppo sostenibile, in conformità alla missione dell'Ateneo.

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

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

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

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

In tale ottica, quindi, l'Università di Parma promuove l'assicurazione e l'incremento della qualità in tutti gli ambiti di attività attraverso i quali attua e sviluppa la propria missione. Per questo l'Ateneo ha predisposto un Sistema di gestione dell'assicurazione della qualità della didattica e un Sistema di gestione dell'assicurazione della qualità della ricerca e terza missione, ispirati alle migliori pratiche a livello nazionale ed internazionale, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi formativi, delle attività di ricerca scientifica e terza missione, nonché della gestione delle risorse.

L'Università di Parma, tenuto conto dell'alto valore culturale, umano, etico e scientifico dei temi riconducibili alle diverse componenti della sostenibilità, come espresso nello Statuto (art.1, comma 9), è consapevole del rilevante contributo che il mondo universitario deve fornire su tutte le tematiche connesse allo **sviluppo sostenibile** e, pertanto, nel Piano strategico 2022-2024 intende proseguire, consolidare e rafforzare quanto già avviato nelle precedenti programmazioni.

Dal Piano Strategico 2020 – 2022 al Piano Strategico 2022 – 2024

Il Piano strategico è il documento di programmazione che, nel quadro dei principi generali sanciti dallo Statuto e della missione istituzionale, delinea la visione strategica dell'Ateneo per il triennio 2022-2024. Esso individua i principali obiettivi e le azioni ritenute di maggior impatto sulla capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico e indica le modalità di interazione e di sinergia tra diverse progettualità, sviluppate all'interno e all'esterno dell'Ateneo a vari livelli. Il Piano strategico rappresenta altresì il riferimento per la pianificazione strategica dei Dipartimenti, i quali dovranno sviluppare la loro programmazione triennale 2022-2024 coerentemente con la pianificazione strategica dell'Ateneo.

L'Ateneo, oggetto di visita di accreditamento da parte dell'ANVUR nel corso del 2019, ha dimostrato di aver adottato "un Piano Strategico triennale capace di convertire le idee e le aspirazioni in obiettivi concreti, fattibili e sostenibili, da cui emerge chiaramente la visione della qualità di Ateneo" (cfr. Rapporto ANVUR approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 244 del 09/10/2019). Grande apprezzamento da parte dell'Agenzia di Valutazione anche per il processo di pianificazione, ritenuto funzionale a declinare azioni coerenti con gli obiettivi strategici, in modo maturo e competente. L'Ateneo, consapevole che il giudizio molto positivo da parte di ANVUR è solo il punto di partenza per proseguire sulla strada del miglioramento, pianifica il prossimo triennio con forte senso di responsabilità e doveroso impegno. Preso atto che gran parte delle azioni costituenti il **Piano strategico 2020-2022** sono state implementate nella programmazione organizzativa delineata nel Piano Integrato 2020-2022 anno 2021, si è ritenuto opportuno introdurre una nuova programmazione per il periodo 2022-2024. Per l'attuale ciclo di pianificazione strategica, l'Ateneo ha proseguito e rafforzato il percorso avviato in precedenza, in un'ottica di sempre maggiore integrazione, razionalizzazione e semplificazione, nonché di valutazione dei risultati conseguiti, effettuando all'uopo un'ulteriore analisi critica, autovalutativa ed evolutiva condivisa anche in occasione della giornata del Riesame generale del Sistema di Assicurazione della Qualità. A tal proposito, la Commissione Pianificazione, Performance e Qualità ha utilizzato la dettagliata analisi SWOT del Piano Strategico 2020-2022 per evidenziare, alla luce dei risultati conseguiti e di quanto intercorso sia a livello locale che nazionale nell'annualità 2020, le principali variazioni su cui basare la nuova strategia.

Il Piano strategico 2022-2024 mantiene la continuità con le pianificazioni precedenti, con particolare riferimento agli indirizzi strategici e alla visione organica che hanno caratterizzato la pianificazione 2019-2021, con scorrimento 2020-2022, aggiornata nel 2020, per tenere conto degli effetti derivanti dall'emergenza da COVID-19. Si muove in coerenza alla missione, alla visione e in continuità agli obiettivi già definiti nelle precedenti pianificazioni, aggiornando la programmazione futura. I contenuti di questa pianificazione a medio-lungo termine si sviluppano e si integrano in modo organico con gli obiettivi individuati in attuazione delle "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" di cui al D.M. n. 289 del 25 marzo 2021.

Tra gli aspetti di rilevanza strategica per l'Ateneo, che si mantengono tali, si possono annoverare: 1) il tema della sostenibilità, che contraddistingue l'attuale visione dell'Ateneo; 2) la rinnovata, ma sempre presente, attenzione alle pari opportunità e alle azioni positive che, grazie anche ad un lavoro in sinergia con il Comitato Unico di Garanzia di Ateneo (CUG), si svilupperanno nel "Piano di Azioni Positive", in risposta alla Direttiva 2/2019 recante "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle PA", che sarà allegato annualmente al Piano Integrato; 3) l'impulso imprescindibile alla digitalizzazione dei processi amministrativi in un'ottica di efficientamento dell'azione amministrativa. Per garantire la prosecuzione del percorso migliorativo di Assicurazione della Qualità e la valutazione progressiva dei risultati ottenutil'Ateneo procede alla costante misurazione degli indicatori strategici, esposti nel cruscotto direzionale.

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

Argomento	Considerazioni
Le SWOT Analysis del capitolo 1: l'Università di Parma oggi, i risultati conseguiti e le analisi del contesto	Per rendere più focalizzata la lettura e l'analisi, la SWOT analysis complessiva del precedente Piano strategico è stata dettagliata per ogni ambito (didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione).
Progetti PRO3	Gli obiettivi PRO3 sono stati citati nella premessa nel paragrafo "La programmazione triennale 2021-2023 ai sensi del DM 289 del 25-03.2021 oltre ad essere diffusi nelle azioni strategiche.
Indicatori degli obiettivi strategici	Per il calcolo del valore iniziale di tutti gli indicatori è stata introdotta, ove possibile, la logica del valore medio sul triennio 18-20.
Capitolo 2: Ambiti strategici di Ateneo	Rispetto alla pianificazione precedente, non sono stati esposti gli obiettivi operativi collegati con gli obiettivi strategici, in quanto saranno contemplati nel Piano integrato e opportunamente declinati nelle singole annualità.
Capitolo 3: Aree di intervento strategiche trasversali	Sono confermate le Aree: Assicurazione della qualità, Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, Personale, Strategie di comunicazione, Spazi e infrastrutture, Sviluppo dei sistemi informativi, Trasparenza e anticorruzione. É stata maggiormente articolata la tematica "Sviluppo sostenibile", al fine di dare sempre maggiore strutturazione ad un obiettivo considerato prioritario nella strategia dell'Ateneo. Nondimeno, si è proceduto a dedicare un paragrafo distinto alle politiche riguardanti le Pari opportunità.
Promozione delle pari opportunità	É stata recepita tempestivamente la Direttiva n. 2/2019 in tema di "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche". Nel presente documento vengono illustrati i principi e i principali obiettivi da conseguire, rinviando al Piano Integrato per gli obiettivi operativi, documento al quale sarà allegato anche il Piano Azioni Positive. Da segnalare anche l'impegno per la redazione del Bilancio di Genere e del *Gender Equality Plan* (GEP).

Figura 3 – Aspetti salienti e principali innovazioni dell'attuale pianificazione

Relazioni con la programmazione 2021-2023 ai sensi del D.M. 289 del 25 marzo 2021

Il presente documento beneficia del percorso di pianificazione individuato dal D.M. n. 289 del 25 marzo 2021 recante "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" registrato alla Corte dei Conti con n. 947 del 08/04/2021. In tale documento, il Ministero dell'Università e della Ricerca finalizza la programmazione del sistema universitario all'innalzamento della qualità del sistema universitario, tenuto conto anche dell'impegno delle università nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali, definendo i seguenti obiettivi specifici della programmazione:

A. **ampliare l'accesso alla formazione universitaria**;
B. **promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese**;
C. **innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze**;
D. **essere protagonisti di una dimensione internazionale;**
E. **investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università.**

Per tali obiettivi il Ministero ha definito le relative azioni specifiche (tabella 1 per gli obiettivi A, C e D e Tabella 2 per gli obiettivi B ed E) e le risorse disponibili definendo altresì gli indicatori riportati nell'allegato 2 del succitato D.M., ai fini della valutazione dei risultati conseguiti. L'Ateneo ha individuato le azioni da perseguire tra quelle riportate nelle tabelle 1 e 2 del suddetto D.M.:

- **Attività A.1** Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere;
- **Attività A.4** Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche;
- **Attività B.1** Dottorato di ricerca e Dottorato Industriale;
- **Attività B.3** Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee.

Il disallineamento temporale tra la progettazione della Programmazione triennale 2021 – 2023 e il Piano Strategico 2022 – 2024, in quanto mancante dell'annualità 2021, è solo apparente e giustificato dalla caratteristica di continuità nei contenuti tra il presente Piano e il precedente (Piano Strategico 2020 – 2022 aggiornamento 2020). A rafforzamento di tale considerazione si riportano, di seguito, le corrispondenze tra le azioni di Programmazione triennale 2021 – 2023, le azioni strategiche, già presenti nel Piano Strategico 2020 – 2022 e le azioni strategiche del Piano Strategico 2022 – 2024.

Azioni di PRO3	PS 2020-2022 agg. 2021	PS 2022-2024
Obiettivo A - Ampliare l'accesso alla formazione universitaria		
A.1 Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere	**Azione Strategica D1.1** - Revisione e riqualificazione dell'offerta formativa in qualità **Azione strategica D1.2** - Progettazione, in qualità, di nuovi percorsi formativi che tengano conto del contesto del mercato del lavoro e delle specificità dell'Università di Parma e del suo territorio, anche attraverso la valorizzazione della multidisciplinarità dei percorsi di studio **Azione strategica D2.2** - Consolidamento delle attività di orientamento in itinere **Azione Strategica D4.2** - Consolidamento delle attività di orientamento e di supporto agli studenti in itinere	**Azione Strategica D1.2** - Progettazione, in qualità, di nuovi percorsi formativi, con particolare riferimento ai percorsi ad orientamento professionale di cui al D.M. 446/2020 e ai percorsi interAteneo, che tengano conto del contesto del mercato del lavoro e delle specificità dell'Università di Parma e del suo territorio, anche attraverso la valorizzazione della multidisciplinarità dei percorsi di studio **Azione Strategica D4.1** - Consolidamento delle attività di orientamento in ingresso **Azione Strategica D4.2** - Consolidamento delle attività di orientamento e di supporto agli studenti in itinere **Azione Strategica D4.3** - Rafforzamento dei servizi agli studenti presso la sede di Piacenza
A.4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche	**Azione strategica D4.1** - Progettazione, monitoraggio ed erogazione di percorsi formativi per i docenti **Azione strategica D4.2** - Valorizzazione e potenziamento di metodologie didattiche innovative **Azione strategica trasversale AMM6.1** - Ricognizione e valorizzazione del patrimonio edilizio coerentemente con il Programma di Manutenzione di Ateneo e ottimizzazione della fruizione degli spazi per la didattica	**Azione Strategica D1.1** - Revisione e riqualificazione dell'offerta formativa in qualità **Azione Strategica D1.2** - Progettazione, in qualità, di nuovi percorsi formativi, con particolare riferimento ai percorsi ad orientamento professionale di cui al D.M. 446/2020 e ai percorsi interAteneo, che tengano conto del contesto del mercato del lavoro e delle specificità dell'Università di Parma e del suo territorio, anche attraverso la valorizzazione della multidisciplinarità dei percorsi di studio **Azione strategica D2.1** - Potenziamento e ampliamento delle attività didattiche con valenza trasversale **Azione strategica D2.2** - Consolidamento delle attività di formazione a supporto della professionalità docente **Azione strategica trasversale AMM4.3** - Adeguamento tecnologico delle Aule didattiche

Obiettivo B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese		
B.1 Dottorato di ricerca e Dottorato Industriale	**Azione strategica D3.1** - Dottorato di Ricerca	**Azione strategica D3.1** - Iniziative volte al sostegno e rafforzamento dei corsi di Dottorato di Ricerca **Azione strategica D3.2** - Iniziative a sostegno della internazionalizzazione dei Dottorati di Ricerca **Azione strategica INT 2.1** - Rilancio della mobilità di scambio di studenti e docenti nell'ambito delle nuove linee programmatiche e delle nuove priorità strategiche del Programma Europeo Erasmus 2021/2027
B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee	**Azione strategica R2.1** - Potenziamento della dotazione di attrezzature per la Ricerca in Ateneo **Azione strategica R2.2** - Estensione del potenziale di calcolo scientifico di Ateneo e promozione della cultura "Big Data" seguendo un approccio multi-disciplinare	**Azione strategica R2.1** - Acquisizione di nuove attrezzature per la Ricerca in Ateneo; finanziamento della manutenzione di apparecchiature di interesse generale **Azione strategica R3.1 -** Attuazione, in continuità con l'annualità 2021, di un programma di finanziamento incentivante riservato a docenti e ricercatori senior al fine di sostenere ricerche già affermate ovvero a forte contenuto innovativo e potenzialmente dirompenti **Azione strategica trasversale AMM4.4** - Potenziamento delle infrastrutture per la ricerca
B.4 Qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità	**Azione strategica D2.2** - Consolidamento delle attività di orientamento in itinere **Azione strategica D2.3** - Potenziamento e rafforzamento delle attività di placement e di rapporto con le imprese in un'ottica di circolare orientamento	**Azione Strategica D1.2** - Progettazione, in qualità, di nuovi percorsi formativi, con particolare riferimento ai percorsi ad orientamento professionale di cui al D.M. 446/2020 e ai percorsi interAteneo, che tengano conto del contesto del mercato del lavoro e delle specificità dell'Università di Parma e del suo territorio, anche attraverso la valorizzazione della multidisciplinarità dei percorsi di studio **Azione strategica D2.1 -** Potenziamento e ampliamento delle attività didattiche con valenza trasversale

Tabella 1 - Corrispondenze tra PRO3, PS20-22 e PS22-24

Il processo di redazione e comunicazione del Piano Strategico

La redazione del presente documento, coerentemente rispetto a quanto precedentemente avvenuto, ha visto la partecipazione di molti attori, coinvolti dal Rettore, al fine di valorizzare le competenze, far emergere e sviluppare le potenzialità di tutte le strutture dell'Ateneo per il raggiungimento di una programmazione strategica organica di qualità.

Nel Piano Strategico di Ateneo sono individuati gli obiettivi strategici di Ateneo a cui sono correlate azioni strategiche. Dalla pianificazione strategica e dai relativi obiettivi discendono per declinazione gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa che saranno individuati nel Piano Integrato con i rispettivi indicatori e target e che saranno assegnati alle varie strutture dell'Ateneo come performance organizzativa. Gli obiettivi strategici dell'Ateneo saranno il punto di riferimento per i Piani Strategici dipartimentali, a cui saranno collegati obiettivi organizzativi di carattere locale o trasversale.

La concreta sinergia fra componente accademica e componente gestionale, il coinvolgimento delle strutture dipartimentali, delle studentesse e degli studenti, del Presidio della Qualità di Ateneo e del Nucleo di Valutazione, il rafforzamento del cruscotto direzionale come strumento di monitoraggio degli indicatori, si realizzano nelle attività della Commissione Pianificazione Performance e Qualità, rinnovata con DR n.291/2021 Prot. n.37304 del 09 febbraio 2021 per dare continuità ad una esperienza avviata già dal 2011 e riconosciuta quale *best practice* dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), nel rapporto specifico di valutazione al Piano Integrato 2016 dell'Ateneo di Parma (Feedback al Piano integrato 2016).

La Commissione ha partecipato attivamente alla stesura del Piano strategico 2022-2024, valutando le analisi SWOT e riflettendo, attraverso le presentazioni dei Prorettori e Dirigenti, ciascuno per le proprie responsabilità e competenze, sui risultati conseguiti, sulle criticità e sulle proposte di sviluppo e sugli obiettivi, sia pluriennali, che annuali.

Il Piano strategico 2022-2024 sarà presentato agli Organi di Governo per l'approvazione e inviato al MUR entro i termini specificati nel D.M. 289 del 25 marzo 2021. Conseguentemente, nei mesi successivi, il Piano sarà comunicato in maniera capillare a tutte le componenti dell'Ateneo, anche al fine di favorire la definizione di piani triennali dipartimentali in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo. Inoltre, è previsto un piano di comunicazione del documento, al fine di pervenire alla massima divulgazione e condivisione con i principali stakeholder. Sono pertanto previste: la pubblicazione del documento nella sezione dedicata alla Pianificazione strategica del sito web istituzionale di Ateneo; la comunicazione via email del Rettore con link al Piano Strategico tramite le liste del personale, delle studentesse e degli studenti; l'azione di diffusione tramite ufficio stampa e social media.

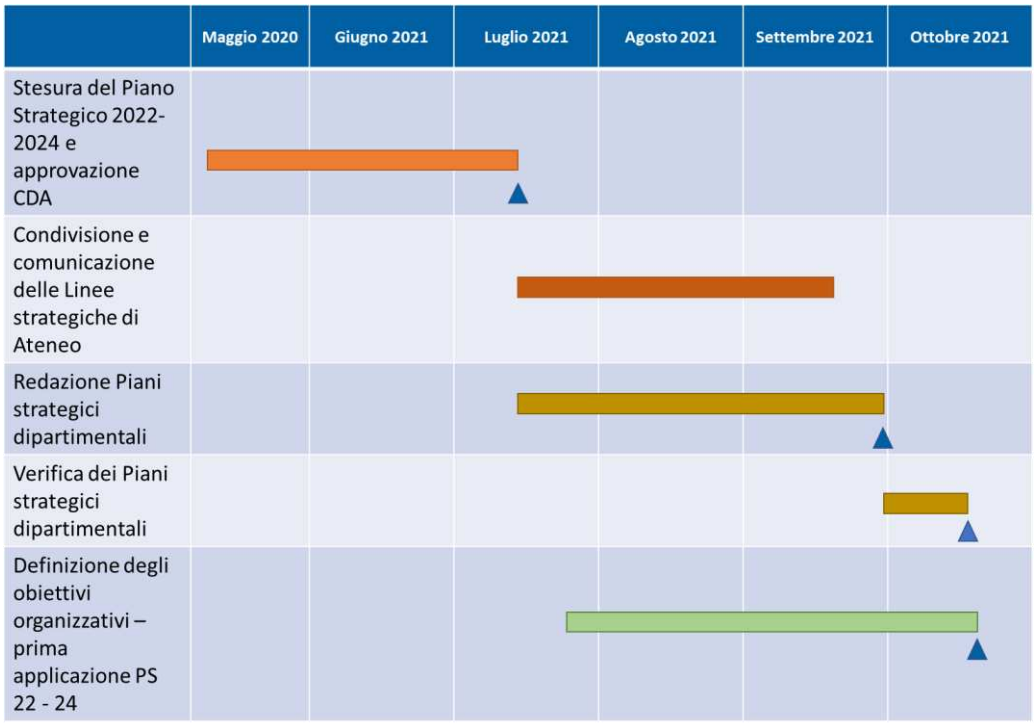

Tabella 2 – Cronoprogramma attività

1. L'UNIVERSITÁ DI PARMA OGGI, I RISULTATI CONSEGUITI E LE ANALISI DEL CONTESTO

L'Università di Parma è un Ateneo statale che conta circa 28.000 studentesse e studenti (più del 48% degli immatricolati dell'a.a. 2020/2021 provenienti da fuori regione) e circa 1.800 dipendenti, tra docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo. Quale Ateneo multidisciplinare presenta un'ampia offerta formativa, articolata in 40 corsi di laurea, 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico e 46 corsi di laurea magistrali (di cui sette erogati interamente in lingua inglese e 19 con doppio titolo, alcuni interAteneo con sede amministrativa in altra Università) cui si aggiungono numerosi corsi di Master, Scuole di specializzazione, Dottorati di Ricerca e Corsi di perfezionamento. Nella logica di un sempre maggiore rafforzamento dei rapporti con il territorio, tra Comune di Parma e Ateneo nel 2018 è stata stipulata la Convenzione "Parma Città Universitaria". Tra le molteplici attività previste e sviluppate, va segnalata l'attenzione posta da entrambe le istituzioni al concetto di centralità dello studente e al miglioramento della qualità dei servizi erogati, al fine di rendere Parma e l'Ateneo particolarmente attraenti e accoglienti nei confronti della elevata percentuale di studentesse e studenti fuori sede.

All'Ateneo, nell'anno 2019, a conclusione del processo di valutazione per l'accreditamento iniziale della sede e dei corsi, è stata riconosciuta dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR, **la collocazione in fascia A** , la più elevata tra le quattro previste (corrispondente a un giudizio "Molto positivo", unico Ateneo ad aver raggiunto tale riconoscimento in ambito regionale. Tale riconoscimento rappresenta un continuo stimolo per l'Ateneo a proseguire il percorso di qualità iniziato anche attraverso il coinvolgimento attivo degli studentesse e studenti.

Di seguito vengono riportati i principali risultati conseguiti per i quattro Ambiti strategici di Ateneo ed un aggiornamento del contesto in cui essi operano.

LA DIDATTICA

Con riferimento all'ambito della Didattica, il perno centrale dell'impostazione dell'Università di Parma è l'attenzione alla figura dello studente e alla qualità della formazione. L'impegno profuso per rafforzare continuamente gli strumenti per il miglioramento delle condizioni di accoglienza degli studenti e per rendere sempre più efficaci i processi educativi e formativi è rilevante e particolarmente sentito a tutti i livelli, con il pieno coinvolgendo di tutte le componenti dell'Ateneo: docenti, ricercatori e personale amministrativo e tecnico.

Relativamente all'analisi del contesto della Didattica, è fondamentale ricordare il cambiamento repentino nella modalità di erogazione che è stato affrontato nel corso dell'anno 2020 a causa dell'emergenza sanitaria globale, tuttora in corso. La risposta è stata veloce ed efficace e il lavoro congiunto e coeso dei diversi gruppi di lavoro nominati per gestire e guidare la fase di emergenza nella transizione dalla didattica tradizionale, quella frontale, in didattica integralmente a distanza, ha consentito di dare continuità ai percorsi formativi e ai servizi offerti agli studenti. I gruppi di lavoro maggiormente impegnati sono stati: il "Gruppo di lavoro sull'innovazione dei processi formativi" e il "Gruppo di lavoro tecnico per la Didattica a distanza", appositamente nominati dal Rettore.

Per quanto riguarda i risultati raggiunti dall'Ateneo, è importante ricordare il lavoro di consolidamento dei relativi processi di assicurazione della qualità, svolto nel 2020 e tuttora in itinere con il coordinamento del PQA, del risultato molto positivo conseguito dall'Università di Parma a seguito della visita della Commissione di Esperti Valutatori dell'ANVUR, svoltasi nell'anno 2019.

Tra i risultati ottenuti, particolarmente rilevante è anche la crescente attrattività registrata dall'offerta formativa dell'Ateneo. Il trend di crescita delle immatricolazioni per i Corsi di Laurea e Laurea Magistrali a Ciclo Unico dell'Ateneo, di +3,15%, +5,30% e +4,68% per gli a.a. 2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021, pur essendo positivo denota, negli ultimi anni accademici, un trend leggermente inferiore al dato medio di crescita registrato a livello nazionale (rispettivamente del 2,85%, 6,33% e 5,36% per i sopra citati anni accademici). I dati relativi ai percorsi di laurea magistrale evidenziano invece un trend estremamente positivo: negli stessi anni l'incremento è stato rispettivamente del 11,38%, 15,53% e 28,42% contro un incremento medio nazionale del 7,16%, 9,62% e 9,26%.

La forte attrattività da fuori Parma e Provincia, ed anche dalla Regione, resta una peculiarità dell'Ateneo: le matricole residenti a Parma e Provincia rappresentano per l'a.a. 2020/2021, infatti, solo il 27,50% del totale, mentre quelle che risiedono nelle altre province della Regione Emilia-Romagna sono il 24,43%. Il restante 48,07% del totale delle matricole proviene da fuori Regione. In particolare, risultano in aumento le matricole provenienti da regioni del Nord Italia (22,98% contro il 21,90% del 2019/2020) mentre rimane sostanzialmente stabile e in crescita il totale di matricole residenti nell'area Centro-Sud e Isole, che rappresenta, per il nostro Ateneo, uno storico e consolidato importante bacino d'utenza (23,87%), con provenienze soprattutto da Sicilia e Puglia. Si segnala un 1,23% di matricole con residenza estera.

L'incremento dell'attrattività registrata nell'ultimo triennio è sicuramente da correlare all'importante processo di riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa, avviato già a partire dall'a.a. 2016/2017 e poi decisamente rafforzato nel recente quadriennio; processo che si è inserito in un contesto in cui il confronto costante con il mondo del lavoro, sia a livello territoriale che nazionale e internazionale, assume per l'Università di Parma un ruolo centrale.

Relativamente ai primi due livelli di formazione negli ultimi quattro anni l'Ateneo di Parma ha attivato un numero consistente di nuovi percorsi formativi, compresi i corsi riferiti all'anno accademico 2021/22.

A.A. 2018/2019		
Corso di Laurea Magistrale internazionale in Food Sciences for Innovation and Authenticity	LM-70 Scienze e tecnologie alimentari	InterAteneo con sede amministrativa presso Libera Univ. di Bolzano
Corso di Laurea Magistrale interclasse in Gestione dei Sistemi Alimentari di Qualità e della Gastronomia	LM-77 Scienze economico-aziendali + LM/GASTR Scienze economiche e sociali della gastronomia	
A.A. 2019/2020		
Corso di Laurea Magistrale internazionale in Food Safety and Food Risk Management	LM-70 Scienze e tecnologie alimentari	InterAteneo con sede amministrativa presso l'Università di Parma
Corso di Laurea Magistrale in Produzioni Animali Innovative e Sostenibili	LM-86 Scienze zootecniche e tecnologie animali	
A.A. 2020/2021		
Corso di Laurea sperimentale ad orientamento professionale in Costruzioni, Infrastrutture e Territorio	L-7 Ingegneria civile e ambientale	
Corso di Laurea Magistrale in Scienze Informatiche	LM-18 Informatica	
Corso di Laurea Magistrale internazionale in Electric Vehicle Engineering	LM-28 Ingegneria elettrica	InterAteneo con sede amministrativa presso l'Università di Bologna
Corso di Laurea Magistrale in Scienze della Nutrizione Umana	LM-61 Scienze della nutrizione umana	
A.A. 2021/2022		
Corso di Laurea in Design Sostenibile per il Sistema Alimentare	L-4 Disegno industriale	InterAteneo con sede amministrativa presso l'Università di Parma
Corso di Laurea in Scienza dei Materiali	L-27 Scienze e tecnologie chimiche	
Corso di Laurea ad orientamento professionale in Costruzioni, Infrastrutture e Territorio	L-P01 Professioni tecniche per l'edilizia e il territorio	
Corso di Laurea Magistrale internazionale in Language Sciences and Cultural Studies for Special Needs	LM-39 Linguistica	
Corso di Laurea Magistrale internazionale in Medicine and Surgery – Sede di Piacenza	LM-41 Medicina e chirurgia	

Tabella 3 – Nuovi percorsi formativi dall'a.a. 18/19 all'a.a. 21/22

L'impegno e lo sforzo profusi sono stati considerevoli, tenuto anche conto delle complesse e articolate procedure legate all'attivazione di nuove iniziative didattiche che contemplano il coinvolgimento di numerosi Organi e Organismi di Ateneo, oltre che esterni (Ministero, ANVUR, CUN, Comitato di Regionale di Coordinamento, Comitato Regionale di Indirizzo e altri). Le iniziative sono tutte da inquadrarsi

nell'ambito dei Piani Strategici di Ateneo 2019-2021 e 2020-2022, con particolare riferimento all' Obiettivo D1 *Riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa*, riproposto anche nel presente Piano.

Tra le nuove proposte formative per l'A.A. 2021/2022, il corso di laurea interAteneo in Design Sostenibile per il Sistema Alimentare (classe L-4) di carattere multidisciplinare e multiculturale, nasce dalla sinergia con il Politecnico di Torino e tiene conto della marcata vocazione di entrambi i territori di Parma e di Torino nell'ambito dell'industria alimentare. L'iniziativa va nella direzione di incrementare ulteriormente l'offerta formativa dell'Ateneo di Parma nel settore *Food*, aumentando la connotazione in ambito nazionale dell'Università di Parma nello specifico settore.

Particolarmente rilevante anche il progetto di istituzione per l'A.A. 2021/2022, presso la sede di Piacenza, di un nuovo Corso di Laurea Magistrale in Medicina e Chirurgia in lingua inglese (classe LM-41). Si tratta di un progetto di estremo rilievo sia per la sua valenza in ambito formativo in una provincia diversa da quella su cui tradizionalmente l'Università di Parma si è impegnata, sia per l'innovatività del percorso formativo anche in relazione al profilo internazionale che lo caratterizza stante l'impiego dell'inglese come lingua veicolare.

Il percorso di laurea in Scienza dei Materiali (classe L-27) si innesta in un forte e storico nucleo di competenze presso il Dipartimento di Scienze Chimiche della Vita e della Sostenibilità Ambientale e il Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche. Tale proposta ha trovato un ottimale riscontro nel tessuto produttivo locale.

Per quanto riguarda il Corso di Laurea Magistrale in Language Sciences And Cultural Studies for Special Needs (classe LM-39), il percorso, interamente erogato in lingua inglese, si inserisce in un contesto innovativo del tradizionale percorso delle lauree magistrali in ambito linguistico, che appare essere in grado di intercettare rilevanti direttive rispondendo ai bisogni della società contemporanea e del mondo del lavoro, a livello locale, nazionale e internazionale, con particolare riferimento alle necessità di una competenza plurilingue avanzata, associata a efficaci capacità in merito alle cosiddette soft skills applicabili in contesti lavorativi diversificati.

Con riferimento all'offerta formativa la progettualità ha riguardato anche un Corso di Laurea ad orientamento professionale in Costruzioni, Infrastrutture e Territorio, già attivato in via sperimentale nel 2019/2020 nella classe L-7 e inquadrato dall'a.a. 2021/2022 nella classe L-P01, di cui al D.M. 446 del 12 agosto 2020. A questo riguardo, appare rilevante ricordare l'adesione dell'Università di Parma, in qualità di soci fondatori, alla "Fondazione per la Formazione Universitaria a orientamento Professionale" promossa dall'Università di Bologna con l'intento di assicurare un coordinamento a livello regionale a questi percorsi formativi, in sinergia anche con le Fondazioni ITS.

A seguito dell'accreditamento delle proposte sopra elencate, l'offerta formativa dell'Ateneo consterà di 96 Corsi di Studio complessivi, di cui 42 Lauree di primo livello, 47 Lauree Magistrali e 7 Lauree Magistrali a ciclo unico. Si tratta di numeri ragguardevoli che inducono ora ad un momento di riflessione e soprattutto di attento monitoraggio in un approccio di qualità; in questa ottica è necessario continuare a mantenere alta l'attenzione mediante un ascolto attivo e progettuale che tenga conto delle esigenze educative delle giovani generazioni, dei bisogni della domanda e dell'offerta di lavoro di concerto con le parti interessate e delle prospettive di sviluppo culturale derivanti dalle competenze e sensibilità dell'Ateneo.

A fronte di questo quadro, l'Università di Parma, anche durante l'emergenza sanitaria, non ha fermato le attività di orientamento, la presentazione dell'offerta formativa e dei servizi dell'Ateneo tramite l'organizzazione di giornate di informazione come gli Open Day e Info Day, che svolte prevalentemente in modalità on-line. Per l'a.a. 2021/2022 durante il salone Open Day gli studenti e le studentesse oltre ai video di presentazione dei singoli corsi di studio hanno avuto la possibilità di entrare in cinque stanze virtuali (orientamento in ingresso, Welcome Point Matricole, Centro Accoglienza e Inclusione, Opportunità di studio all'estero, ER.GO, Azienda regionale per il diritto allo studio) per ottenere risposte

e chiarimenti a domande, curiosità e dubbi e acquisire in questo modo le informazioni necessarie per orientarsi nella propria scelta. Nel 2020 gli accessi alle sei giornate di Open Day online sono stati 17.970 oltre a 1626 accessi alla giornata Infoday online, nel 2021 gli accessi alle sei giornate di Open Day online sono stati 17731 oltre a quasi n. 1770 accessi alle stanze virtuali.

Dal 2020 è inoltre stato attivato un ulteriore progetto denominato "Unipr Starter Pack", un kit di strumenti digitali finalizzati ad orientare studentesse e studenti degli ultimi anni della scuola superiore nella scelta del percorso di studio universitario e per cominciare a farsi un'idea sui contenuti formativi dei diversi ambiti disciplinari in cui è articolata l'offerta formativa dell'Ateneo di Parma. Completano le l'attività di orientamento le lezioni aperte e iniziative di orientamento e percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento per le scuole superiori (PCTO). Inoltre, al fine di coniugare l'esigenza di fornire una risposta efficace alle ragazze e ai ragazzi in procinto di effettuare la scelta del percorso universitario con l'esigenza di fornire un supporto informativo ai loro genitori, si è consolidato il progetto "Welcome Point", punto "fisico" di accoglienza che nei tre mesi estivi ha visto una affluenza significativa, nonostante l'emergenza sanitaria in atto, colmando, in tal modo, un vuoto nel panorama delle molteplici attività legate all'orientamento in ingresso.

L'attenzione agli studenti e alle loro esigenze si concreta anche attraverso una politica inclusiva di supporto agli studenti appartenenti alle cosiddette fasce deboli, con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) e con Bisogni Educativi Speciali (BES) con l'obiettivo di individuare e progettare i sostegni necessari per svolgere in modo efficace le attività didattiche. Queste attività sono attualmente coordinate dal neonato Centro Accoglienza ed Inclusione (C.A.I.) che incorpora il servizio per studenti e studentesse disabili e fasce deboli, "Le Eli-Che" la cui utilità è sottolineata dal continuo incremento delle studentesse e degli studenti immatricolati appartenenti alle cosiddette fasce deboli superiore che nell'a.a. 2019/2020 hanno raggiunto le 818 unità con un incremento di oltre il 21% rispetto all'a.a. 2018/2019.

L'attenzione alla formazione della persona, non solo in quanto studente, ha portato l'Ateneo di Parma, a partire dall'a.a. 2017/2018, a riconoscere, tramite l'emanazione di uno specifico regolamento, crediti formativi (CFU) per le attività di libera partecipazione; analogamente, si è proseguito con la valorizzazione delle attività formative promosse dal CUG al fine di promuovere la cultura delle pari opportunità e del rispetto reciproco

Dall'a.a. 2019/2020, sono state promosse le seguenti attività formative a scelta delle studentesse e degli studenti vertenti su "Quality Assurance in ambito formativo: processi, metodi e strategie nella Università in Italia" (3 CFU), "Cittadinanza e Costituzione" (6 CFU) e "Sviluppo sostenibile" (6 CFU). L'insegnamento di "Quality Assurance in ambito formativo: processi, metodi e strategie nella Università in Italia" è già attivo fin dall'a.a. 2017/18, quando il Presidio della Qualità di Ateneo, unitamente agli studenti membri e al Consiglio degli Studenti, organizzò tale attività formativa di tipo sperimentale volta a favorire il coinvolgimento proattivo delle studentesse e degli studenti nel sistema di gestione di Assicurazione della Qualità. Tale esperienza si è consolidata negli anni accademici seguenti, in seguito all'ottimizzazione dei contenuti dell'insegnamento conseguente al *feedback* ricevuto dagli studenti partecipanti. L'insegnamento di "Cittadinanza e Costituzione" trae spunto dal recente provvedimento normativo che ha reintrodotto l'educazione civica come materia obbligatoria nella scuola primaria e secondaria, allo scopo di formare cittadini responsabili e attivi, nonché di promuovere la partecipazione piena e consapevole alla vita civica, culturale e sociale delle comunità, nel rispetto delle regole, dei diritti e dei doveri. Infine, l'insegnamento di "Sviluppo sostenibile" si inserisce nei più recenti dibattiti a livello internazionale che configurano lo sviluppo sostenibile in tutte le sue dimensioni (ambientale, economica e sociale) tra le più ambiziose e urgenti sfide del XXI secolo.

Con riferimento alle competenze trasversali, la progettualità sta proseguendo con grande impulso e per l'a.a. 2021/2022, con delibera del Senato Accademico del 27 Aprile 2021, è stata prevista l'attivazione di ulteriori attività formative trasversali nell'ambito delle attività a libera scelta opzionabili da tutti gli studenti iscritti ai corsi di studio dell'Università degli Studi di Parma, portando al seguente quadro complessivo:

Attività Trasversali/Soft Skills a partire dall'a.a. 2021/2022					
INSEGNAMENTO	**SSD**	**CFU**	**ORE**	**CORSO DI STUDIO**	**DIPARTIMENTO**
Academic Writing and Soft Skills (1009861)	L-LIN/02	6	30	LM Language Sciences and Cultural Studies for Special Needs	Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali
Lingua italiana per stranieri (1007100)	L-LIN/02	6	40	LT Lettere	
Cittadinanza e Costituzione (1008882)	IUS/08	6	36	LT Scienze Politiche e delle Relazioni Internazionali	Giurisprudenza, Studi Politici e Internazionali
Fondamenti di lingua dei segni italiana (1005464)	L-LIN/01	6	30	LT Civiltà e Lingue Straniere Moderne	Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali
La Quality Assurance in ambito formativo: processi, metodi e strategie nella Università in Italia (1007674)	Indefinito/Interdiscipl.	3	21	LT Economia e Management	Scienze Economiche e Aziendali
Learning in Action (1007385)	SECS-P/11	6	42	LT Economia e Management	
Sviluppo sostenibile (1008944)	Indefinito/Interdiscipl.	6	66	LM Produzioni Animali Innovative e Sostenibili	Scienze Medico-Veterinarie

Tabella 4 – Attività formative trasversali

Intense sono anche le attività di orientamento in uscita rivolte agli studenti che ogni anno si laureano nella nostra Università (circa 5.000 studenti, tra lauree triennali e magistrali). Tra queste è da segnalare l'organizzazione del Job Day di Ateneo, che ha portato ad un sensibile incremento del numero delle aziende partecipanti, contribuendo, in tal modo, al raggiungimento dell'obiettivo D2 del Piano Strategico anno 2019 e 2020 e 2021-2022. I dati della XXIII Indagine AlmaLaurea (svolta nel 2020 su laureati 2019) sulla condizione occupazionale dei laureati, evidenziano, a distanza di un anno dalla laurea, un tasso di occupazione, in coerenza con la definizione ISTAT di forze lavoro, pari al 41% per i laureati di primo livello, del 73% per i laureati Magistrali e del 74% per i laureati di Corsi Magistrali a Ciclo Unico. Il trend del tasso di occupazione registra una diminuzione rispetto alla XXII indagine, certamente da imputare alla situazione di emergenza sanitaria e in linea con quanto registrato a livello nazionale. Per sostenere una ripresa dell'occupazione dei laureati, sarà fondamentale attenzionare con particolare proattività nel prossimo triennio tutte le azioni di orientamento in uscita e di raccordo con il mondo del lavoro.

Per quanto riguarda il terzo livello di formazione, l'Ateneo di Parma ha una tradizione consolidata. In relazione ai percorsi di Dottorato di Ricerca si segnala la costante crescita non solo del numero dei percorsi formativi, ma anche del numero di borse di dottorato, comprese quelle supportate da enti e aziende esterne. A tal proposito si segnala il raggiungimento dell'obiettivo D3 del Piano Strategico per l'anno 2019 e 2020, che ha consentito un significativo incremento delle borse di dottorato industriale e/o finanziate da enti esterni e imprese.

È necessario anche richiamare l'attività di monitoraggio delle carriere studenti, la cui implementazione è stata stimolata dalle passate programmazioni triennali. Tale attività si configura infatti come fondamentale sia ai fini di mettere in atto azioni correttive a supporto delle studentesse e degli studenti, sia per l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), sulla cui definizione la *performance* della didattica gioca un peso determinante. Per il tramite di tale azione si intende proseguire l'intenso e proficuo lavoro di supporto ai corsi di studio, che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo D4 del Piano Strategico per gli anni 2019 e 2020. L'Ateneo, consapevole del fatto che una didattica efficace non possa prescindere da un continuo aggiornamento delle competenze didattiche dei docenti, dedica inoltre una particolare attenzione anche alla formazione degli insegnanti di ogni ordine e grado e ai futuri docenti, erogata in varie modalità e con diverse linee di intervento. A tale proposito, rilevante è stata anche l'attività promossa dal Gruppo di lavoro sullo Sviluppo della Didattica Universitaria, che ha portato alla organizzazione nell'anno 2020 con il corso E.S.C.I. E-learning Solutions for Course Innovation, promosso dal Centro S.E.L.M.A.

Di seguito si riporta l'Analisi SWOT relativa all'ambito strategico di Didattica.

S	FORZA
	Il numero di immatricolati nell'ultimo triennio è **cresciuto significativamente**, evidenziando l'ottima capacità dell'Ateneo di saper cogliere con la giusta dinamica le esigenze di formazione espresse dalla Società.
	La qualità della didattica e dell'offerta formativa è testimoniata dalla performance positiva registrata dagli indicatori di efficacia della didattica e dal posizionamento conseguito nei ranking nazionali e internazionali.
	Il contesto socio-economico e territoriale particolarmente vivace, favorisce lo sviluppo di una solida e apprezzata offerta formativa.
	Il tasso di occupazione dei laureati magistrali ha subito una flessione a seguito della congiuntura critica conseguente alla emergenza sanitaria, ma **rimane elevato**, a testimonianza della solidità dei percorsi formativi.

w	DEBOLEZZA
	Per alcuni corsi di studio permangono problemi di sostenibilità in termini di **requisiti di docenza.**
	Il tasso di abbandono degli studi e il ritardo nel conseguimento del titolo **per alcuni percorsi formativi** richiedono ulteriori sforzi in termini di ascolto, orientamento e sostegno agli studenti, consolidando anche le attività di formazione dei docenti.
	Occorre un maggior coordinamento nell'implementazione di un **sistema integrato di comunicazione via Web dell'offerta formativa,** anche con riferimento alla dimensione internazionale.

O	OPPORTUNITÀ
	I contatti con le **realtà produttive (**stakeholder) a livello provinciale, regionale, nazionale e internazionale offrono opportunità per accrescere ulteriormente l'**employability dei laureati** e indirizzare e aggiornare costantemente l'offerta formativa.
	L'esperienza vissuta a causa della emergenza sanitaria; offre importanti opportunità per promuovere un sistema virtuoso teso all'**innovazione dei processi formativi**, anche con il supporto delle tecnologie digitali
	Il rafforzamento della **dimensione internazionale** prevista dal presente Piano Strategico offre importanti opportunità per un ulteriore **rafforzamento e arricchimento dei percorsi formativi**, anche di terzo livello
	Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (**PNRR**) offre importanti opportunità per rafforzare l'offerta formativa dell'Ateneo con riferimento in particolare ai **Corsi di Lauree ad orientamento professionale**

T	MINACCE
	Non sempre l'Ateneo è in grado di **rispondere prontamente alla necessità di riqualificare e razionalizzare l'offerta formativa** in considerazione dei vincoli derivanti dal meccanismo per la ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario e coerentemente al processo di aggiornamento del sistema delle classi di corso di studio.
	Permane il rischio di una **diminuita attenzione** ai processi di **assicurazione della qualità,** a valle dell'esperienza positiva della visita di accreditamento ANVUR del 2019.
	Il processo di **innovazione dei processi formativi** rappresenta una sfida per la didattica universitaria e la **capacità di risposta** da parta dell'Ateneo su questo tema non appare sempre coesa.
	La **crisi economica** derivante dalla pandemia potrebbe incidere negativamente **sulle prossime campagne di immatricolazioni.**

Figura 4 – SWOT analysis sull'ambito strategico di Didattica

LA RICERCA

La ricerca è uno dei tre pilastri portanti di ogni Università. A Parma la ricerca viene condotta in tutti i nove Dipartimenti e nei Centri di ricerca interdipartimentali, sei dei quali inclusi nella Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna.

Figura 5 – Azioni introdotte negli ultimi tre anni per consentire all'albero-ricerca di crescere sano e sempre più forte

A sovrintendere tutte le attività collegate alla ricerca è la Commissione di Ateneo per la Ricerca, ricostituita con Decreto n. 957/2018 per il triennio 2018-21, con funzioni di carattere consultivo e propositivo in merito alle strategie di supporto e sviluppo della ricerca di Ateneo. Nel corso del triennio tale Commissione, presieduta dal Prorettore per la Ricerca, ha messo a punto una strategia comprendente numerosi provvedimenti, come mostrato nella figura 5. L'insieme di queste azioni costituisce il fertilizzante che ha permesso all'albero-ricerca di crescere sano e produrre frutti di qualità e in quantità sempre crescente. La Commissione di Ateneo per la Ricerca cura inoltre la distribuzione di fondi incentivanti, e l'emissione dei relativi bandi interni, e ha il successivo compito di verificare l'operato dei gruppi e dei singoli docenti finanziati. Grazie al costante miglioramento delle procedure di distribuzione delle risorse finanziarie, ridiscusse annualmente nel corso della giornata del riesame con il Presidio di Qualità dell'Ateneo, la Commissione è arrivata a identificare quattro azioni strategiche cui è stato dato avvio nello scorso biennio e che si intendono applicare fino alla fine del presente Piano Strategico e, auspicabilmente, anche oltre. Tali azioni si concretizzano in altrettanti bandi: I) Bando per Attrezzature Scientifiche cofinanziate fino ad un massimo dell'85%; II) Bando FIL quota incentivante, suddiviso a sua volta in supporto a progetti biennali fino a 60.000 euro, a progetti annuali fino a 15.000 euro riservati a giovani ricercatori under 40, ed assegni di ricerca biennali; III) Premialità a docenti che si sono cimentati in bandi europei ottenendo ottime valutazioni ma non il finanziamento; IV) Bando FIL quota prodotti (finanziamenti individuali). L'insieme di queste azioni ha prodotto ricadute complessivamente positive sulla performance della ricerca dell'Università di Parma, come brevemente ricordato nei successivi paragrafi.

Oltre a dipendere da dotazioni finanziarie adeguate, la produttività della ricerca universitaria è anche

strettamente legata all'organizzazione interna e alla presenza di valide infrastrutture generali. Da questo punto di vista molto è stato fatto negli anni passati con il rafforzamento del Centro di Calcolo Avanzato e il rilancio del Centro Interdipartimentale Misure, con la realizzazione dello stabulario centralizzato nel Campus delle Scienze, che sostituisce le tre sezioni preesistenti con una struttura moderna. Quest'ultimo intervento contribuisce alla riduzione dei costi di gestione e fa compiere all'Ateneo un passo avanti in termini requisiti per garantire appieno le condizioni di benessere animale in piena coerenza con la normativa vigente. La stessa esperienza sarà ripetuta a breve nel plesso biotecnologico, centralizzando in un'unica moderna struttura gli stabulari di diversi gruppi del Dipartimento di Medicina e Chirurgia. Sempre nell'ottica di razionalizzare e rendere meglio fruibili le infrastrutture generali, è in fase di realizzazione la biblioteca centrale del Campus, che andrà a sostituire le sette biblioteche dislocate presso altrettanti plessi. Anche qui con l'intento di razionalizzare i costi di gestione, mirando innanzitutto ad un miglioramento del servizio per studenti e ricercatori.

Sono poi state intraprese azioni che tendono a garantire l'efficacia delle procedure connesse alle attività di ricerca: da un lato, è stato recentemente istituito il "Board per l'etica della ricerca non medica sulla persona" (ERB - Ethics on Research Board) dell'Università di Parma, dall'altro è stato raggiunto un accordo con la Regione Emilia-Romagna per l'accesso semplificato dei docenti dell'Università alla piattaforma regionale SIRER per la sottomissione e la gestione dei progetti in ambito clinico. L'Ateneo ha inoltre realizzato e messo in rete un portale attrezzature con lo scopo di favorire la collaborazione fra i docenti, ottimizzare l'uso delle apparecchiature esistenti, e rendere note le proprie potenzialità analitiche e strumentali all'esterno favorendo così le attività conto terzi.

Venendo all'analisi della produzione della ricerca dell'Ateneo, si deve notare che la numerosità delle pubblicazioni mostra una tendenza monotona crescente nell'ultimo quinquennio, con una produzione scientifica annuale che ha sempre superato i 2.000 contributi (fonte IRIS), dei quali circa 1800-1900 articoli in riviste scientifiche, 300-400 contributi in volume, circa 40-50 monografie. Complessivamente, questi dati sono da considerarsi positivi in relazione ad un corpo docente medio nel periodo di circa 880 unità. Le conseguenze dei blocchi, totali o parziali, delle attività didattiche e di ricerca, operati a più riprese dal marzo 2020 a seguito dell'emergenza sanitaria da SARS-Cov-2 non sono ancora stimabili. È tuttavia realistico pensare che il sensibile rallentamento delle attività di tipo sperimentale, o portate avanti in gruppo, possa comportare una contrazione del numero di pubblicazioni. Ricordando i tempi medi tipici di pubblicazione di articoli e testi, una valutazione dell'eventuale calo sarà possibile solo a fine 2021.

Si registra una costante crescita in termini di qualità, testimoniata, per i settori bibliometrici, dalla percentuale di articoli nel top 25% e 10% dei più citati a livello internazionale (pesati in relazione alla categoria disciplinare), che nell'ultimo anno si assestano rispettivamente attorno al 38% e al 16% del totale delle pubblicazioni, rispettivamente. Una tendenza positiva si registra anche per il Field-Weighted Citation Impact (FWCI), che è molto superiore all'unità per tutti i Dipartimenti e relative aree scientifiche negli ultimi tre anni, e che a fine 2019 (ultimo dato disponibile) valeva 2,03 a livello medio di Ateneo.

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

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

Fra i più recenti risultati di spicco, va menzionato che nel 2020 tre ricercatori dell'Ateneo sono entrati nella prestigiosa classifica "Highly Cited Researchers 2019" stilata da Thomson Reuters - Clarivate Analytics. Si tratta di un professore ordinario di Analisi Matematica del Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche, di un professore ordinario di Alimentazione e Nutrizione Umana del Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco, e di un professore ordinario di Microbiologia del Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale.

Nel campo della ricerca competitiva è con grande soddisfazione che registriamo nel 2020 due ERC Grant per altrettanti docenti dell'Ateneo: Consolidator Grant per un docente dell'Unità di Neuroscienze del Dipartimento di Medicina e Chirurgia e Starting Grant per un giovane ricercatore di nutrizione umana del Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco.

Il Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale dell'Università di Parma (SCVSA) nel 2018 è risultato selezionato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) tra i 180 Dipartimenti di eccellenza delle università statali italiane ed è assegnatario, nel quinquennio 2018-2022, di un finanziamento ministeriale straordinario di nove milioni di euro. Oltre alle brillanti prestazioni del Dipartimento, questo successo è da attribuire alla validità del progetto presentato. Esso raccoglie le eccellenze dipartimentali legate allo studio dei sistemi complessi, che si declina in importanti sfide d'innovazione legate alla centralità delle molecole nei sistemi biologici, nello sviluppo di nuovi materiali e dispositivi, nel rapporto fra i componenti viventi e non viventi del mondo naturale e degli ambienti. Il tema, per la connotazione scientifica propria del Dipartimento, si interseca naturalmente con quello della sostenibilità.

Seppur in presenza di flessioni significative dei finanziamenti da programmi nazionali, i docenti dell'Ateneo hanno partecipato massicciamente al Bando PRIN 2020. Ben 216 docenti hanno presentato progetti, come PI o come partner, per un ammontare complessivo di richieste di oltre 52 milioni di euro.

La cultura multidisciplinare del nostro Ateneo si manifesta soprattutto nella capacità di attrarre risorse su progetti competitivi che fanno riferimento a svariate aree tematiche. Ciò è testimoniato dal successo nell'area UE dove, nell'ambito del programma Horizon 2020 (2014-2020), l'Ateneo ha visto finanziati 54 progetti, dei quali 51 come beneficiario e 3 come parte terza, per un introito complessivo pari a circa 19,4 milioni di euro. Il rateo di successo nella progettualità europea è mediamente cresciuto a partire dal 2016 (5.2%), superando la media europea del 12% negli anni 2017 (12.7%), 2018 (14.3%) e 2019 (12.7%). Nel 2020, ultimo anno del programma quadro H2020 e fortemente segnato dall'emergenza sanitaria, la percentuale di successo si è assestata su un valore dell'11%, in linea con la media italiana. Questi dati positivi sono da attribuire sia a specifiche attività di supporto alla progettazione internazionale, implementate a partire dal 2016, che ad azioni mirate di coordinamento e aggregazione dei nostri ricercatori su temi di ricerca multidisciplinari.

In questi ultimi anni la valutazione della ricerca è diventata uno strumento strategico e di sempre maggior rilievo per la misurazione della qualità degli Atenei, incidendo in maniera rilevante sulla distribuzione delle risorse. L'Ateneo, pertanto, coordina le attività a sostegno della ricerca e della qualità della ricerca attraverso la determinazione di linee d'indirizzo e indicazioni operative, nonché promuovendo iniziative di formazione dedicate alla diffusione della cultura della qualità. Dal 2019, l'Ateneo conduce un monitoraggio semestrale dell'andamento delle pubblicazioni, su scala generale, dipartimentale e per area disciplinare, rendendo disponibili i dati di riferimento agli organi di governo, ai direttori di dipartimento e loro delegati alla ricerca, e ai presidenti dei comitati d'area, per una puntuale analisi della situazione e relativa programmazione delle attività di sostegno alla ricerca. Questo servizio si è dimostrato un valido strumento anche in funzione della recente campagna di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2015-19).

Da ultimo occorre ricordare il grande sforzo che l'Ateneo ha compiuto in termini di promozione della cultura dell'etica e dell'integrità della ricerca. Il peso eccessivo delle metriche, come elemento di valutazione delle istituzioni e nella carriera personale, ha portato un aumento esponenziale delle pubblicazioni in qualsiasi ambito disciplinare, alla proliferazione di dubbie riviste scientifiche e in taluni casi anche a comportamenti personali eticamente discutibili. La comunità accademica internazionale sta reagendo a questo pericolo con nuove e rigorose iniziative. In questa ottica, la Commissione di Ateneo per la Ricerca ha elaborato nel 2018 le "Linee Guida per la Buona Pratica Scientifica e la Disseminazione della Ricerca", revisionate nel corso del 2020 ed approvate dagli Organi di Governo nel settembre 2020, con l'intento di assicurare che il proprio personale e gli studenti si attengano a solidi principi etici sia durante l'esecuzione della ricerca sia al momento di pubblicarne i risultati. Le Linee Guida prevedono

l'istituzione della figura del garante della buona prassi scientifica (Ombudsperson), con profilo adeguato, in termini di esperienza e indipendenza. Il garante attualmente in carica è Giorgio Guizzetti, professore emerito di fisica all'Università di Pavia.

Concludendo, l'attuale stato della ricerca all'Università di Parma è molto soddisfacente. La produzione è aumentata costantemente negli ultimi anni, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. Ci sono tuttavia margini di miglioramento, in particolare riguardo alla progettualità in ambito internazionale, che si intendono sfruttare sia consolidando le azioni già messe a punto dalla Commissione di Ateneo per la Ricerca che mettendo a punto nuove misure per incentivare i ricercatori e meglio supportarli nella progettazione e gestione dei progetti.

Di seguito si riporta l'Analisi SWOT relativa all'ambito strategico di Ricerca.

S	FORZA
Pluralità di competenze distribuite nei Dipartimenti e nei Centri Interdipartimentali che consente di portare avanti progetti interdisciplinari complessi	
Elevato standard qualitativo dei prodotti della ricerca ed Indici citazionali del personale docenti **mediamente elevati.**	
Aumentata progettualità dei docenti e dimostrata **capacità di attrarre risorse** da bandi pubblici internazionali, nazionali e regionali.	
Forti collegamenti ai settori produttivi del territorio.	
Valida formazione post-lauream da parte di diciotto corsi di dottorato e relativa ricaduta sulla performance di ricerca	

w	DEBOLEZZA
Supporto amministrativo alle attività di progettazione e di rendicontazione della ricerca da migliorare	
L'azione di scouting e individuazione dei bandi in linea con le competenze del corpo docente dell'Ateneo presenta margini di miglioramento	
La proporzione dei docenti che si cimenta coi **bandi UE competitivi** è ancora troppo ristretta	
Malgrado lo sforzo finanziario compiuto negli ultimi anni **non tutti i laboratori hanno allestimenti e strumentazioni sufficientemente moderne** per competere a ricerche sul fronte d'onda	

O	OPPORTUNITÀ
I **Centri Interdipartimentali inseriti nella Rete Alta Tecnologia** della Regione Emilia-Romagna, e nei Clust-ER, sono in grado di partecipare con successo ai futuri bandi regionali grazie alla loro **impostazione multidisciplinare**	
Essere inseriti in un **ecosistema regionale** che attribuisce grande valore alla ricerca e alla innovazione	
Le grandi facility di calcolo regionali offrono buone possibilità per tutti gli ambiti della ricerca che saranno rese accessibili dalla politica di Atene che coltiva competenze e strumentazioni per il Centro Calcolo avanzato	
Piena sintonia fra politica della ricerca di Ateneo e programmazione PNR, PNRR e Horizon Europe su società digitale, clima e ambiente, salute, coesione sociale	
L'aumento della **numerosità del personale docente**, registrata dal 2019 **con immissione di un elevato numero di giovani ricercatori**, offre nuovo potenziale per le attività di ricerca	
Continuazione delle **politiche di reclutamento di docenti di alto profilo** provenienti dall'estero	

T	MINACCE
Incertezza sulla possibilità di consolidare le politiche di rafforzamento del capitale umano nel medio-lungo periodo	
Identificazione dell'Ateneo in ambiti limitati con perdita di competitività in altri settori di ricerca a seguito di inadeguata percezione delle competenze generali	

Figura 6 – SWOT analysis sull'ambito strategico di Ricerca

LA TERZA MISSIONE

Da sempre e negli ultimi anni in particolare, l'Università di Parma ha promosso con convinzione le attività di terza missione, intesa come apertura verso il contesto socioeconomico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze. Tale concetto, molto ampio, spazia dalle strutture di intermediazione e *placement*, trasferimento tecnologico e imprenditorialità accademica, fino alla gestione di musei, scavi archeologici, palazzi storici, tutela della salute, formazione continua e all'insieme delle attività senza fini di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della Società, comunemente indicato con il termine *public engagement*. Il crescente impegno dell'Ateneo verso la terza missione istituzionale ed in particolare il trasferimento tecnologico, è in linea con la tendenza generale delle università Italiane ed Europee, come rilevato nel recente "referto sul sistema universitario", redatto dalla Corte dei Conti nel maggio 2021.

Tutte le attività associate agli ambiti della terza missione hanno subito in modo diretto l'impatto negativo del COVID-19, che ha avuto un effetto drammatico sulla quotidianità delle persone, sia per quanto riguarda la socialità, imponendo il distanziamento forzoso, sia per i gravi risvolti economici che questo ha comportato. Accanto alle drammatiche conseguenze sanitarie, la pandemia ha innescato un meccanismo eccezionale di investimenti per il rilancio economico a livello nazionale ed europeo. Tale sforzo finanziario, coordinato nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), rappresenta un'opportunità unica per il rilancio del Paese, lungo percorsi dettati da criteri di sostenibilità ambientale, economica e sociale, coniugati con l'innovazione tecnologica. Le università sono chiamate a svolgere un ruolo importante nell'attuazione del PNRR, le cui risorse costituiscono un'occasione straordinaria per migliorare sensibilmente la qualità delle proprie attività di interazione con la società, sia per quanto concerne la ricerca industriale ed il trasferimento tecnologico, sia per gli aspetti socioculturali.

Il contesto socioeconomico e culturale in cui è inserita l'Università di Parma costituisce tipicamente un fertile bacino da cui attingere stimoli operativi e nel quale riversare la conoscenza prodotta dai propri ricercatori in tutti gli ambiti del sapere. Questo rapporto sinergico dovrà essere ulteriormente incentivato per affrontare al meglio la ripresa post-pandemica, rendendo ancora più efficace il coinvolgimento dell'importante dotazione infrastrutturale votata alle attività di terza missione, sia per quanto riguarda la produzione di beni pubblici, sia per la valorizzazione della ricerca, che comprende lo CSAC, l'Ospedale Veterinario Universitario Didattico, l'Orto Botanico, il ParmaUniverCity Info Point, gli 11 musei, il Padiglione del Trasferimento Tecnologico, il Parma Food Business Incubator e il Tecnopolo di Parma. Inoltre, l'organizzazione dell'Ateneo in 9 dipartimenti a carattere multidisciplinare costituisce un importante fattore di facilitazione nei rapporti con la società, consentendo di rispondere in modo sinergico alle opportunità di interazione con il tessuto economico e culturale che si creano nel territorio regionale di riferimento, a livello nazionale ed internazionale. Tutto ciò indica che l'Ateneo ha la piena capacità di perseguire efficacemente la missione istituzionale di apertura verso la società mediante il trasferimento delle conoscenze, come esplicitamente indicato nel proprio Statuto e come richiesto dal periodo così particolare che stiamo vivendo.

Nel campo della produzione e gestione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale, numerose sono le azioni mirate a favorire e incentivare le interazioni con la società. Esse includono l'istituzione del Sistema Museale di Ateneo, quale insieme unitario e coordinato delle strutture museali e archivistiche e al quale si riferisce anche il Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC), con lo scopo di sostenere e promuovere i musei, l'Archivio Storico e l'Orto Botanico nello svolgimento dei loro compiti di didattica, di ricerca e di diffusione della cultura. Degni di nota sono anche gli appuntamenti annuali della Notte dei Ricercatori, del Festival dello Sviluppo Sostenibile e di Unijunior - l'università dei bambini e ragazzi e l'apertura di luoghi universitari ai principali enti musicali e teatrali della città. Queste e le tante altre azioni hanno favorito il proliferare di iniziative di terza missione nell'ambito del *public engagement*, con un'intensa attività organizzativa di eventi, mostre, conferenze e convegni, giornate informative e di prevenzione per la tutela della salute, rassegne cinematografiche, incontri teatrali, musicali e letterari, promozione del sistema museale, caffè scientifici, fiere, competizioni studentesche e

molti altri appuntamenti rivolti a tutte le fasce d'età: dai bambini delle scuole materne, agli alunni delle scuole elementari, medie e superiori, fino al pubblico generico, famiglie e anziani. Degna di particolare nota è la razionalizzazione organica dell'offerta culturale di Ateneo all'interno del programma "Facciamo Conoscenza", realizzata in occasione della pianificazione dei contributi universitari alle manifestazioni per Parma Capitale Italiana della Cultura 2020.

Le iniziative di valorizzazione della ricerca intraprese dall'Università di Parma si svolgono all'interno di un sistema imprenditoriale ad alta vocazione agro-alimentare, ambito in cui la città rappresenta un distretto tra i principali in Europa, caratterizzato dalla presenza di prodotti tipici e a denominazione d'origine, sia a livello di produzione che di export. La città si distingue anche nell'innovazione tecnologica in campo farmaceutico, ingegneristico ed edile. Tale fertile contesto ha stimolato da tempo presso l'Ateneo iniziative mirate al sistematico aggiornamento dell'industria sui risultati della ricerca, consentendone l'utilizzo per concrete applicazioni attraverso produzioni ad alto livello tecnologico. Tra queste, degna di nota è l'istituzione del Tavolo di Coordinamento della Ricerca Industriale di Ateneo (TACRI), un consesso che è stato creato nel 2018 per assicurare il coordinamento strategico e operativo tra le principali rappresentanze delle realtà produttive del territorio, il Comune e la Provincia di Parma, il consorzio ART-ER ed i vari attori che all'interno dell'Ateneo operano nell'ambito della ricerca industriale. Indubbi sono i riflessi positivi di tale sinergia, vantaggiosa sia per la ricerca, che può riscontrare una immediata applicazione dei propri ambiti di competenza ed auspicabilmente aumentare i fondi necessari per ulteriori sviluppi, sia per l'industria, che necessita di conoscenza di alto livello per fronteggiare le sfide globali di un mondo in continua evoluzione. Un ruolo di primo piano in questo processo collaborativo è esercitato dal Padiglione del Trasferimento Tecnologico e dal Tecnopolo di Parma, edifici concepiti e realizzati per l'interazione sinergica tra ricercatori accademici e aziendali. Il Tecnopolo ospita i laboratori di ricerca di 4 centri interdipartimentali di ricerca industriale di Ateneo, accreditati presso la Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia-Romagna ed è inserito nella rete dei tecnopoli, cofinanziati dalla regione stessa attraverso i fondi europei POR FESR. Il Tecnopolo di Parma si interfaccia inoltre con lo Sportello Area S3 (*Smart Specialisation Strategy*) di ART-ER, aperto al pubblico e alle imprese. Il progetto regionale di lungo termine, del quale l'Ateneo è parte attiva, riguarda una strategia integrata di formazione di alte competenze e innovazione del sistema produttivo, che ha come obiettivo quello di porre l'Emilia-Romagna come leader nella manifattura avanzata.

La "traduzione" dei risultati della ricerca accademica in strumenti spendibili nel contesto industriale, ha come naturale sbocco l'attività di brevettazione dei risultati originali e innovativi, con la gestione della relativa produttività intellettuale e di tutte le problematiche giuridiche ed economiche che ne scaturiscono. L'altra tipologia di risultati tipica del trasferimento tecnologico è la creazione di imprese spin-off e startup innovative, ambito nel quale l'Università di Parma vanta casi di eccellenza quali VisLab e Id-Solutions, ora acquisiti da grandi aziende multinazionali. A tal proposito, per poter mantenere livelli di competitività elevata, un ruolo nevralgico è svolto dalle strutture di incubazione e accelerazione d'impresa, il cui compito è quello di facilitare la nascita di ecosistemi favorevoli allo sviluppo di startup innovative. L'Ateneo, beneficiando di appositi contributi regionali, si è recentemente dotato del Parma Food Business Incubator, che si inserisce nella rete di supporto all'imprenditorialità accademica innovativa di cui possono beneficiare le società spin-off, costituita grazie a rapporti di collaborazione sinergica con affermate realtà del settore quali Le Village by CA Parma, Fondazione Golinelli, MISTER, "Le Serre" di ART-ER.

La finalità di intraprendere attività senza fini di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della società, rende la Terza Missione un ambito particolarmente efficace per l'attuazione di politiche rivolte allo sviluppo sostenibile. Esse comprendono (i) l'importante contributo che l'università può fornire nella promozione di una cultura della condivisione della conoscenza, del dialogo e della sostenibilità, trasversale al contesto sociale ed economico, inclusi gli studenti e il personale dell'Ateneo, (ii) l'assunzione di responsabilità dirette nell'adeguare le proprie procedure di funzionamento ad un nuovo modello gestionale che sia rispettoso dei temi posti dall'Agenda ONU 2030, (iii) le competenze scientifiche a disposizione di nuove progettualità territoriali mirate a sostenere e guidare gli ineludibili cambiamenti

richiesti dalla necessità di perseguire modelli di sviluppo armonico tra conservazione ambientale, giustizia sociale e crescita economica. Su quest'ultimo punto, l'Università di Parma detiene un ruolo di primo piano come interlocutore privilegiato del tessuto socioeconomico e politico di riferimento. Degna di nota è la presenza del Gruppo Ateneo Sostenibile, così come la partecipazione all'Alleanza Carbon Neutrality Parma in qualità di socio fondatore e responsabile del Gruppo Operativo, la collaborazione con il Consorzio Forestale KilometroVerdeParma Impresa Sociale, la partecipazione al consiglio direttivo della RUS, Rete delle Università Sostenibili e agli specifici gruppi di lavoro costituiti al suo interno. La globalità delle azioni necessarie al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, rendono questo concetto prettamente trasversale sui numerosi ambiti dell'Ateneo, giustificandone la trattazione esaustiva in una sezione specifica del presente documento, alla quale si rimanda.

Per gli aspetti di giustizia sociale, tra le varie attività che vedono coinvolta l'Università di Parma, di rilievo è l'attivazione, nel 2015, del progetto di polo universitario penitenziario "PUP-PR" che, per la tipologia di carcere coinvolto, costituisce un caso unico nel panorama italiano. Infatti, mentre gli altri PUP riguardano in gran parte studenti detenuti dei circuiti penitenziari di "media sicurezza", a Parma il Dipartimento di Amministrazione Penitenziaria ha approvato un progetto specificamente rivolto a detenuti con reati di tipo associativo di stampo mafioso e con lunghe pene. Il nostro Ateneo partecipa inoltre al Gruppo di Lavoro RUS "Inclusione e Giustizia Sociale" e alla rete RUNIPACE, rete università per la pace. Molto importante è il ruolo che l'Università detiene, assieme al Comune, nel progetto "Parma città Universitaria", finalizzato alla condivisione di politiche sociali che consentano di migliorare l'accoglienza delle studentesse e degli studenti fuori sede e internazionali, valorizzandone il potenziale di "contaminazione culturale" a beneficio della città e del territorio limitrofo.

Nel corso del 2020 l'Ateneo ha operato una riorganizzazione delle strutture amministrative, che ha contemplato anche l'istituzione dell'Area Dirigenziale Terza Missione e di due nuove unità organizzative al suo interno, dedicate rispettivamente alla valorizzazione della ricerca e al public engagement. Quest'ultima si affianca alla già esistente UO sistema Museale di Ateneo. Tale soluzione consente una miglior gestione operativa e razionalizzazione di tutto il variegato panorama di interazioni con la società, garantendo adeguata visibilità mediatica agli eventi e quindi, in ultima istanza, valorizzando ulteriormente e massimizzando l'impatto sul territorio delle azioni di Terza Missione messe in atto dall'Università di Parma.

Di seguito si riporta l'Analisi SWOT relativa all'ambito strategico di Terza Missione.

S	FORZA
L'offerta culturale dell'Ateneo è messa a sistema nel **programma "Facciamo Conoscenza".**
La disponibilità di luoghi identitari storici quali **l'Abbazia di Valserena, l'Orto Botanico, il palazzo della Sede Centrale e il Ponte Romano,** favorisce l'attrattività del *public engagement*.
La **dotazione infrastrutturale** a disposizione per il trasferimento tecnologico e l'imprenditorialità accademica costituisce un fondamentale fattore di supporto per le collaborazioni con il tessuto produttivo.
Il **tavolo territoriale TACRI** rappresenta uno strumento importante per accentuare l'efficacia delle politiche di valorizzazione della ricerca, trasferimento tecnologico e supporto all'innovazione d'impresa.
L'area dirigenziale "Terza Missione" garantisce operatività, coordinamento e ottimizzazione delle attività svolte e del loro impatto culturale, sociale ed economico sul territorio.

w	DEBOLEZZA
Mancanza di politiche di incentivazione specifiche per le attività di terza missione.
Non completa disponibilità di informazioni aggiornate che consentano in tempo reale il censimento e l'analisi di tutte le attività di terza missione messe in atto dall'Ateneo.
Insufficiente coordinamento delle attività di terza missione nell'ambito della giustizia sociale, che ne previene il coordinamento nell'ambito di una politica unitaria di Ateneo.
Dislocazione frammentaria delle collezioni museali, che rende difficoltosa la loro valorizzazione e la fruizione da parte dei visitatori.
Il complesso delle società spin-off dell'Ateneo è inadeguato per la valorizzazione efficace dell'imprenditorialità accademica innovativa, in quanto la quasi totalità ha un'età superiore ai tre anni e ben dieci di esse sono state create più di dieci anni fa.

O	OPPORTUNITÀ
Le azioni previste dal PNRR costituiscono un'opportunità per migliorare la già grande varietà di azioni di terza missione compiute dall'Ateneo.
Il **contesto geografico e socio-economico** offrono continue opportunità di sviluppo e valorizzazione delle attività di ricerca industriale e trasferimento tecnologico
La partecipazione **all'Alleanza Carbon Neutrality Parma** consente all'Ateneo di mettere le proprie competenze al servizio del territorio per il raggiungimento della neutralità climatica prevista dal Patto per il Lavoro e per il Clima.

T	MINACCE
Possibile difficoltà a reperire finanziamenti straordinari, anche di provenienza esterna all'Ateneo, per iniziative di ristrutturazione e recupero di edifici di pregio nel patrimonio storico cittadino.
La stretta collaborazione con soggetti esterni all'Ateneo in alcune attività di terza missione, fattore di per sé positivo, può mettere le stesse a rischio in caso di inadempienze degli accordi in atto.
Possibili **recrudescenze della pandemia COVID-19** metterebbero a rischio gran parte delle principali attività di terza missione.
L'eventuale inefficacia del PNRR nel contrastare la crisi economica indotta dal COVID-19 metterebbe a rischio le aspettative di sviluppo ulteriore del trasferimento tecnologico.

Figura 7 – SWOT analysis sull'ambito strategico di Terza Missione

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione delle Università, e delle Istituzioni di Alta formazione in genere, hanno subito negli ultimi venti anni un processo di accelerazione in sintonia con i processi di globalizzazione che hanno investito le società e le economie di tutto il mondo. È cresciuta, in questo contesto, la domanda di mobilità di studenti sia della componente di scambio, prevalente all'interno dei Paesi economicamente avanzati, sia della componente *degree seekers* prevalente fra Paesi avanzati e Paesi in via di sviluppo. A fronte di ciò, è cresciuta e si è diversificata una offerta formativa delle Università di tutto il mondo rivolta specificatamente al mercato internazionale.

L'Università di Parma ha partecipato a pieno titolo a questi processi di cambiamento, elevando l'internazionalizzazione a priorità strategica e impegnandosi nella realizzazione di molteplici attività sia in ambito strettamente europeo sia aprendosi al resto del mondo. L'Università ha elaborato le sue strategie di internazionalizzazione all'interno di un modello che promuove la collaborazione internazionale senza alcun pregiudizio etnico, linguistico, culturale e religioso e privilegiando l'apertura alla diversità, intesa come ricchezza e come risorsa. Al centro della strategia dell'Ateneo è stata posta la promozione della mobilità internazionale di studenti e docenti attraverso i programmi Erasmus+ (SMS, SMT, STA, STT) ed Overworld, interamente finanziato dall'Ateneo. Gli studenti dell'Università di Parma in mobilità (*outgoing*) si attestano mediamente intorno ai 700 annui, mentre circa 400 sono gli studenti che vengono a studiare a Parma da altri Paesi (*incoming*). Le destinazioni più ricercate dai nostri studenti per l'area UE sono: Spagna, Francia, Germania, Portogallo e Regno Unito, mentre per l'area Extra-UE sono: Stati Uniti, Brasile, Cina e Giappone. In particolare, il Programma Overworld, introdotto a partire dall'a.a. 2015/2016, ha registrato un successo crescente presso gli studenti che presentano domanda per l'ottenimento della Borsa di Studio relativa a un soggiorno di studio e/o di tirocinio in Paesi extra-europei.

Nel corso degli ultimi cinque anni accademici, il valore medio dei crediti formativi acquisiti all'estero dagli studenti iscritti all'Ateneo si attesta intorno ai 15.700 CFU, con un picco nel corso dell'a.a. 2017/2018 (20.694 CFU) ed una flessione nel corso dell'a.a. 2019/2020 (16.096 CFU), a seguito dell'inizio della pandemia nel mese di marzo 2020.

L'insorgere della pandemia ha prodotto l'improvviso arresto dei flussi di scambio a partire dal mese di marzo 2020. Il nostro Ateneo in questo contesto ha operato affinché gli studenti già in mobilità potessero tornare in sede in sicurezza e ha introdotto misure transitorie atte a ridurre eventuali penalizzazioni gravanti sulla carriera e derivanti dall'interruzione dell'esperienza all'estero. Ha altresì proceduto a promuovere un progetto denominato C.O.V.E. che ha offerto la possibilità a tutti gli studenti delle Università partner di seguire i nostri corsi on line, di sostenere gli esami e di acquisire i relativi crediti. Ciò ha consentito di non interrompere anche in piena pandemia i rapporti con i partner europei ed internazionali. Si rileva inoltre, con soddisfazione, che molteplici sono stati gli attestati di solidarietà e di vicinanza alla nostra Università nei periodi più difficili della pandemia per il nostro Paese, segnale della solidità dei nostri rapporti internazionali.

I significativi risultati in termini di mobilità raggiunti in fase pre-COVID-19 sono stati resi possibili dalla fitta rete di rapporti creata negli ultimi anni. L'Ateneo ha da tempo stipulato accordi di collaborazione con partner internazionali (gli accordi attualmente attivi sono 315, di cui 112 stipulati negli ultimi due anni), tanto sul fronte della ricerca, quanto sul fronte della didattica, allo scopo di stimolare la mobilità di studenti e docenti e promuovere progetti di ricerca internazionali. A tali accordi, si devono aggiungere quelli riguardanti i Corsi di Studio in Doppia Titolazione, che attualmente sono in numero di 31, di cui 6 attivati durante gli ultimi due anni. Allo scopo di fornire un valido strumento di supporto alla progettualità dei singoli Corsi di Studio e dei Dipartimenti, sono inoltre state approntate, grazie anche al prezioso contributo del Gruppo di Lavoro sull'Internazionalizzazione, le Linee Guida per la progettazione di Corsi di Studio internazionali. Tale Gruppo ha inoltre avviato un proficuo lavoro di valutazione degli accordi attualmente in essere e delle destinazioni più ambite dagli studenti dell'Università di Parma, anche in vista del generale rinnovo previsto dall'UE per il 2021.

Nello scorso triennio, l'Ateneo ha inoltre gestito e dato impulso a svariati progetti, sia nell'ambito del Programma Erasmus+ KA 107 (Ucraina, Myanmar, Rwanda e Russia), sia attraverso l'adesione a network europei per le azioni Erasmus+ KA2 (Strategic Partnerships, Knowledge Alliances e Capacity Building). In questo ambito, l'Ateneo ha ottenuto l'approvazione comunitaria di un progetto del valore di 900.000 euro, gestito dal Centro Universitario per la Cooperazione Internazionale (CUCI), finalizzato al trasferimento di conoscenze ed alla revisione dei curricula universitari presso quattro istituzioni universitarie del Rwanda. Una collaborazione strategica con gli atenei del Myanmar ha avuto inizio nel 2018, interrotta purtroppo dal recente colpo di stato e dalla brutale repressione delle forze democratiche del Paese. Altre attività di rilevante importanza sono la gestione, in collaborazione con il Comune di Parma, del network EUNIVERCITIES, e la partecipazione ai progetti Erasmus+ "SEU" (Socially Engaged Universities), "CAST" (Communities and Students Together) e "KAEPUP" (Knowledge Alliance for Evidence-Based Urban Practices). Inoltre, l'Ateneo ha ottenuto il prestigioso marchio internazionale "Jean Monnet Module", conferito a un insegnamento dell'area giuridica. Nell'ottica di una strategia che valorizzi anche il concetto di "Internationalization at Home", l'azione dell'Ateneo non si è limitata al sostegno della mobilità di studenti e docenti, ma si è estesa ad una serie di iniziative e progetti volti a dare una impronta più internazionale al nostro Ateneo, con beneficio anche delle studentesse e degli studenti che non hanno la possibilità di usufruire di un periodo di studi all'estero.

L'offerta formativa in lingua veicolare si è arricchita di tre nuovi corsi di laurea in lingua inglese: Il Corso di Laurea a ciclo unico in Medicine and Surgery con sede a Piacenza ed i corsi di laurea di secondo livello Engineering for the Food Industry e Language Sciences and Cultural Studies for Special Needs. L'Ateneo ha inoltre incrementato gli insegnamenti in lingua inglese, anche in modalità blended, grazie al supporto del centro Servizi E-Learning e Multimediali di Ateneo (SELMA). Per l'anno accademico 2020/2021 se ne contano 117, contro i 106 del 2019/2020 e i 95 del 2018/2019. La nascita del Centro linguistico d'Ateneo, nel 2020, ha consentito di offrire a tutti i docenti che insegnano o programmano di insegnare in lingua veicolare adeguati corsi di formazione linguistica, facilitando la trasformazione di Corsi di Studio, oggi in italiano, in corsi impartiti in lingua veicolare. Tale struttura infatti assicura un'effettiva elevazione del grado di competenze linguistiche di studenti, docenti e PTA ed un miglior coordinamento generale di tutte le attività in questo campo. Il nuovo Centro Linguistico è anche in grado di soddisfare la domanda di competenze linguistiche che emerge dal territorio a diversi livelli (enti pubblici che interagiscono con soggetti stranieri e/o migranti, aziende private che hanno rapporti con mercati esteri, privati cittadini che desiderano ampliare le proprie conoscenze, guide turistiche che richiedono lezioni di approfondimento linguistico, ecc.), consentendo all'Ateneo di svolgere un'importante azione di Terza Missione. In tale prospettiva, sono tuttora allo studio alcune proposte di attivazione di Certificazioni internazionali ed è stato attivato un protocollo per la Certificazione di conoscenza della Lingua Russa, ufficialmente riconosciuto dal governo della Confederazione Russa.

Per rafforzare ulteriormente l'attrattività internazionale della propria offerta didattica, l'Università di Parma ha messo in atto diversi interventi strategici. Tra questi, è stato attivato dall'anno accademico 2019/2020 il Foundation Year, anno di formazione pre-laurea alla lingua e cultura italiana, che si rivolge agli studenti stranieri non in possesso del 12° anno di scolarità e/o con carenze di tipo linguistico in italiano, consentendo loro di inserirsi in modo efficace nel sistema formativo dell'Ateneo e, più generalmente, italiano. Il Foundation Year consente, inoltre, di orientare al meglio i futuri studenti internazionali dotandoli delle competenze specifiche e trasversali utili a ottimizzare i tempi e i modi della fruizione dei percorsi accademici che intraprenderanno dopo la conclusione del Foundation Year. Si tratta di un percorso che l'Università di Parma ha introdotto in collaborazione con il Conservatorio "Arrigo Boito" e che dovrebbe consentire di raggiungere un vasto pubblico di studenti internazionali, soprattutto di Paesi i cui sistemi educativi prevedono 11 anni di scolarità. Il Foundation Year ha un carattere strategico perché consente di promuovere l'internazionalizzazione dell'Ateneo utilizzando l'intera offerta formativa in italiano dell'Ateneo. L'impronta internazionale del nostro Ateneo è stata anche rafforzata da un aumento della componente internazionale del corpo docente. In questo senso si è proceduto a dare stabilità con bandi annuali alla figura del Visiting Professor. Nell'ultimo anno accademico sono stati selezionati 20 docenti di elevata qualificazione scientifica provenienti da 15 Paesi di 3 continenti.

Molteplici infine sono state le attività di Convegni e Summer School in lingua veicolare. In particolare, l'Università di Parma ha ottenuto un ottimo successo con il finanziamento da parte della Regione Emilia-Romagna del progetto, relativo alla Summer School on Food Sustainability, che si è tenuta fra giugno e luglio 2020 in forma telematica in occasione delle manifestazioni per Parma Capitale Italiana della Cultura 2020-2021. La Summer School è rivolta a studenti e a professionisti di tutto il mondo e ha visto la partecipazione come relatori di docenti e imprenditori italiani e stranieri. La seconda edizione della Summer School è programmata, sempre in forma telematica, per giugno 2021. Accanto a questo progetto, altre Summer Schools sono attualmente in corso di finalizzazione, in particolare:

- EFSA – Parma Summer School "Food Safety Aspects of Integrated Food Systems"
- Summer School in Applied Human Nutrition
- International Summer School on Innovative Dairy Science Education
- Cambridge Summer School in Applied Human Nutrition

Di seguito si riporta l'Analisi SWOT relativa all'ambito strategico Internazionalizzazione.

S	FORZA
Successo nella gestione dei **Programmi Erasmus ed Overworld** con flussi di studenti in uscita consistenti ed in crescita
Estesa e consolidata rete di **rapporti con Università straniere**
Acquisizione di rilevanti capacità strategiche e gestionali in merito ai **processi di internazionalizzazione**
Elevato interesse internazionale per le discipline legate al ***Food Project***
Potenzialità di attrazione delle studentesse e degli studenti connessi alla **creazione del Foundation Year**
Contesto cittadino favorevole, caratterizzato da una alta qualità dei servizi, un elevato standard di vita e da un rapporto positivo fra Ateneo ed istituzioni locali
Potenzialità del nuovo **Centro Linguistico di Ateneo** nell'elevazione delle competenze linguistiche di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo

w	DEBOLEZZA
Debole capacità di **attrazione di studenti stranieri**
Numero insufficiente di **corsi in lingua veicolare**
Insufficiente offerta di **alloggi**
Assenza di un **accreditamento internazionale**
Inadeguatezza delle **politiche e degli strumenti di marketing internazionale** per promuovere l'immagine dell'Ateneo di Parma
Inadeguatezza delle **procedure** e delle **tempistiche** relative al **reclutamento di studenti internazionali**
Insufficiente inclusività e pervasività nei **processi di internazionalizzazione**
Scarso sviluppo di una dimensione internazionale e interculturale nei **contenuti e nei metodi di insegnamento**

O	OPPORTUNITÀ
Trend in crescita della **domanda mondiale di istruzione terziaria**
Solide basi per creare **reti di alleanze universitarie europee e non europee**
Sfruttamento delle sinergie relative all'adozione di un **approccio comprensivo all'internazionalizzazione** che include didattica, ricerca e terza missione
Possibilità di rinnovamento offerte dal **Programma Erasmus 2021-2027**
Contesto socioeconomico favorevole caratterizzato da **alti tassi di attività e bassi tassi di disoccupazione**

T	MINACCE
Lentezza nell'adeguamento di strategie e di attività a fronte di una **concorrenza crescente e dinamica degli Atenei** dei territori circostanti.
Possibili **recrudescenze della pandemia COVID-19** metterebbero a rischio gran parte delle principali attività di internazionaizzazione.

Figura 8 – SWOT analysis sull'ambito strategico di Internazionalizzazione

GLI ASSI STRATEGICI DI FONDO

Nel presente capitolo vengono descritti gli Assi strategici di fondo che, coerentemente con quanto indicato nelle parti successive del documento, costituiscono imprescindibili punti di attenzione per l'intera struttura organizzativa dell'Ateneo.

La centralità del capitale umano

Una delle principali priorità di questo Piano Strategico, così come dei precedenti, è la continua valorizzazione e crescita professionale delle risorse umane presenti nella nostra Università, attraverso interventi e investimenti volti a favorire l'innalzamento della qualità della ricerca, della didattica e della terza missione, lo sviluppo dell'internazionalizzazione, la qualità dei servizi resi agli studenti. Il forte investimento sulle risorse umane, in coerenza con la "Programmazione triennale del fabbisogno di personale 2020/2022", approvata dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/16-12-2020/470 del 16 dicembre 2020 è quindi, per il nostro Ateneo, un'opportunità di sviluppo e di strategia programmatica assolutamente prioritaria. Le politiche di rafforzamento del capitale umano proseguono tenendo nella dovuta considerazione sia il reclutamento di un numero sempre più ampio di giovani ricercatori di qualità che abbiano una forte propensione al confronto internazionale e che possano favorire il ricambio generazionale in atto, sia le possibilità di chiamata di professori di alto profilo, provenienti anche dall'estero ed in specie docenti universitari di ruolo di I e II fascia o ricercatori a tempo determinato, reclutati mediante chiamata diretta ai sensi dell'art. 1 c. 9 della Legge 230/2005, provenienti dall'estero o vincitori di progetti di ricerca di alta qualificazione. Si tratta di investimenti che devono essere attuati per creare un dinamismo e un'attrattività che solo nel confronto e nell'apprendimento reciproco potranno far crescere ulteriormente le capacità e le prospettive di sviluppo dell'Ateneo.

Anche con riferimento al personale tecnico-amministrativo si intende proseguire negli investimenti, intesi come potenziamento delle risorse e loro qualificazione, per garantire un modello di gestione sempre più efficace ed efficiente. Un tassello fondamentale, al riguardo, è dato dall'accrescimento del benessere organizzativo e lavorativo, dalle misure di pari opportunità, nonché dalla implementazione delle azioni volte a conciliare i tempi di vita familiare e di lavoro e i servizi di welfare aziendale, in coerenza anche con quanto definito nel Piano delle Azioni Positive proposto dal CUG dell'Ateneo. In particolare, si proseguirà nella realizzazione di:

a) interventi orientati a favorire un nuovo modo di lavorare: si tratta di riscoprire, a tutti i livelli, la volontà di partecipare attivamente alla vita del nostro Ateneo, riaffermando la cultura del servizio alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, cioè la consapevolezza di partecipare a un processo fondamentale per la vita dell'Università;
b) un piano di formazione continua e personalizzata del personale a tutti i livelli e la trasformazione dell'Ateneo in una comunità di apprendimento realizzato attraverso un'analisi dei bisogni formativi percepiti, così come una pianificazione delle nuove eventuali azioni tendenti, tra l'altro, a indurre nuovi bisogni derivanti dalla continua trasformazione del contesto lavorativo;
c) una sempre più efficace azione di servizio alle crescenti incombenze di natura amministrativa che gravano sui docenti impegnati nella direzione o nel coordinamento di strutture operative (Dipartimenti, Centri di ricerca e di servizi, Corsi di Studio, Dottorati di ricerca, Scuola di Alta Formazione ecc.);
d) iniziative di organizzazione e gestione del personale orientate ad accrescerne il benessere fisico e psicologico attraverso la creazione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita lavorativa e delle prestazioni propendendo sempre di più verso il rispetto delle pari opportunità e azioni positive;

e) un adeguato livello dei servizi di welfare aziendale, consolidando gli interventi in essere e valutando la possibile attuazione di ulteriori benefici anche al fine dell'incremento del benessere organizzativo dei dipendenti;
f) la semplificazione delle procedure e dei processi amministrativi, anche attraverso l'informatizzazione, tema molto sentito da parte di tutte le componenti del nostro Ateneo;
g) una maggiore consapevolezza della complementarietà di azione tra le strutture amministrative centrali di Ateneo e le strutture dipartimentali. La distinzione di ruoli non deriva da una distinzione di obiettivi quanto, piuttosto, da una differenziazione di funzioni da intendersi sempre in via complementare.

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

Lo sviluppo sostenibile nell'Università di Parma

L'importanza del perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile da parte del mondo accademico trova una forte sollecitazione nel Manifesto CRUI – Da "Le Università per la Sostenibilità" a "La Sostenibilità nelle Università" – scaturito dai lavori dei "Magnifici incontri 2019" (Udine 29-20 maggio 2019) con il quale viene riconosciuto il ruolo fondamentale che le Università devono avere nell'attuazione degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile indicati dalla Agenda ONU 2030 attraverso la realizzazione di diverse linee di azioni concrete. Questa indicazione della CRUI detiene oggi un'importanza ben maggiore perché l'avvento della pandemia COVID-19 ha trasformato il carattere di auspicio in necessità strategica a supporto del PNRR. La valenza del ruolo delle Università in questo contesto è oggi riconosciuta anche a livello internazionale: il sistema di valutazione del ranking mondiale delle università THE (*Times Higher Education*) ha infatti inserito gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite tra i parametri di valutazione a partire dal 2019.

Con percorso coerente, i princìpi che ispirano le azioni dell'Università di Parma nell'ambito della sostenibilità si rifanno ai 17 obiettivi dell'Agenda. L'implementazione delle attività sostenibili e delle pratiche virtuose, sia all'interno che all'esterno dell'Ateneo, riguarda trasversalmente le seguenti macroaree:

1. Rafforzamento della ricerca e della didattica su tematiche legate al concetto di sviluppo sostenibile nelle sue varie accezioni ambientali, economiche, sociali e tecnologiche, al fine di creare una nuova cultura rivolta allo sviluppo sostenibile.

2. Valorizzazione etica, sociale ed industriale dei risultati della ricerca su tematiche inerenti alla sostenibilità tramite iniziative di terza missione.

3. Potenziamento dell'internazionalizzazione e della cooperazione internazionale, con particolare riferimento all'importanza della sostenibilità per la crescita sociale e industriale dei paesi in via di sviluppo.

4. Promozione di comportamenti virtuosi e di azioni concrete all'interno dell'Ateneo, con il coinvolgimento diretto delle studentesse e degli studenti, per favorire il processo di transizione verso una Università sostenibile.

5. Partecipazione attiva alle iniziative del territorio finalizzate al perseguimento di obiettivi di sostenibilità, come ad esempio l'Alleanza Carbon Neutrality Parma.

Nel rispetto di quanto delineato nei punti precedenti, le tematiche di sostenibilità che pongono obiettivi sfidanti per l'Ateneo e il suo territorio includono: cibo e agricoltura, mobilità e trasporti, urbanistica, sistemi di gestione ambientale ed energetica, gestione dei rifiuti e delle risorse idriche, cambiamento climatico, nuovi paradigmi economici (economie circolari e *sharing economy*), responsabilità sociale di impresa, giustizia sociale.

In ambito didattico, rivestono particolare rilievo le Lauree Triennali in "*Food system: management, sustainability and technologies*" (Classe L-18), "Design sostenibile per il Sistema Alimentare" (Classe L-4) e "*Architettura Rigenerazione Sostenibilità*" (Classe L-17) ed i Corsi di Laurea Magistrale in "*Architettura e città sostenibili*" (Classe LM4), "*Produzioni animali innovative e sostenibili*" (Classe LM-86), "*Scienze Geologiche Applicate alla Sostenibilità Ambientale"* (LM-74). Azioni riconducibili ai temi della sostenibilità sono state inoltre sviluppate all'interno di specifici progetti di ricerca e trasferimento tecnologico condotti dai Dipartimenti e Centri di Ateneo, ove i temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale sono studiati anche con riferimento al mondo delle imprese.

Rafforzando le attività intraprese sui fronti della didattica e della ricerca, l'Università di Parma ha rinnovato con D.R.D. 250/2018 del 5/02/2018 la composizione e la mission del Gruppo di Lavoro "Ateneo Sostenibile", cui ha affidato compiti di promozione, coordinamento e comunicazione delle iniziative di Ateneo in ambito di sostenibilità. L'attività del Gruppo ha visto realizzarsi diverse occasioni di confronto, con interlocutori interni ed esterni all'Ateneo, da cui sono scaturite proposte operative e di pianificazione riguardanti l'efficientamento energetico e delle reti idriche, la gestione dei rifiuti, la mobilità sostenibile, la partecipazione a ranking internazionali di valutazione. All'interno del Gruppo di Lavoro "Ateneo Sostenibile" sono state inoltre consolidate diverse iniziative di partecipazione attiva e di collaborazione nell'ambito della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), di cui l'Università di Parma è parte del Comitato di coordinamento nazionale sin dalla sottoscrizione dell'atto costitutivo. Fine dell'Ateneo, nel rapporto con la RUS, è quello di cooperare per lo sviluppo e l'adozione di *best practice* nazionali e internazionali a livello accademico, sul tema dello sviluppo sostenibile, ed in linea con i contenuti dell'Agenda 2030. Importanti risultati sul fronte interno sono stati conseguiti nella conservazione delle risorse idriche. A partire da gennaio 2017, con le finalità di razionalizzare e ridurre i consumi idrici del Campus Scienze e Tecnologie, è stata intrapresa una campagna di monitoraggio che ha consentito di identificare immediatamente periodi in cui i consumi idrici sono risultati superiori ai valori attesi. Grazie a tempestivi interventi di riparazione delle perdite nella rete di distribuzione si è ottenuta una sostanziale riduzione dei consumi, con valori pari a circa il 40%. In ambito di gestione dei rifiuti sono diverse le azioni avviate nel corso dell'ultimo triennio, sia sul fronte della raccolta differenziata sia su quello dei rifiuti speciali. Fra queste riveste particolare rilievo la recente redazione del "Regolamento di Ateneo per la gestione dei rifiuti speciali e l'attuazione di princìpi per la prevenzione, il riutilizzo e la sostenibilità", atto che introduce specifici indirizzi per il contenimento nella produzione dei rifiuti, loro raccolta differenziata e la promozione delle occasioni di riutilizzo. L'adesione dell'Ateneo di Parma, unico in Italia, al progetto "Rivending", volto alla raccolta differenziata di bicchieri di polistirolo allo scopo di garantirne il riuso, oltre alla promozione dell'uso delle borracce personali a brand UniPR ,appositamente progettate e distribuite con l'intento di diminuire l'utilizzo delle bottiglie di plastica supportato dall'installazione di distributori di acqua da bere microfiltrata e microbiologicamente pura nei plessi dell'Ateneo, rappresentano un significativo avvio di una politica di riduzione dell'uso della plastica verso il traguardo di UniPR "plastic-free". Purtroppo, le prescrizioni igieniche imposte dalla pandemia COVID-19 hanno determinato la temporanea sospensione di questa buona pratica, che sarà rilanciata non appena possibile. In ambito ambientale, è stato istituito un gruppo di lavoro per la riqualificazione delle alberature e delle aree verdi di Ateneo che tra le varie attività, in occasione della Festa dell'Albero del 21 Novembre 2020 ha curato la messa a dimora di 360 piante, in collaborazione con il Consorzio forestale Kilometro Verde. In dicembre,

invece, l'Università ha firmato in qualità di socio fondatore, l'Alleanza Carbon Neutrality Parma, di cui ha anche assunto il coordinamento del Gruppo Operativo.

Nel 2019, l'Ateneo ha avviato la stesura, con cadenza annuale, del documento di rendicontazione e valutazione integrata degli aspetti di sostenibilità, denominato "Rapporto di Sostenibilità dell'Università di Parma". Parallelamente, la visibilità web dei risultati conseguiti ad oggi dall'Università di Parma e la divulgazione delle informazioni e iniziative in tema di ambiente e sostenibilità sono state assicurate mediante la creazione di un apposito sito web denominato "UniPR Sostenibile".

Nel persistente scenario di emergenza pandemica, le difficoltà operative hanno significativamente influenzato gli stati di avanzamento previsti, modificando la sequenza delle fasi di lavoro ed in taluni casi gli obiettivi stessi. Tuttavia, alcune iniziative e progetti, con conseguenze su riduzione dei consumi e miglioramento della gestione dei rifiuti, sono oggi fonte di primi risultati raggiunti. Il superamento delle difficoltà imposte dall'emergenza, attraverso gli adattamenti del lavoro ed il necessario ricorso alle strategie digitali, ha inoltre generato nuovi strumenti e opportunità, che potranno risultare funzionali ai processi di sviluppo sostenibile dell'Ateneo.

La collaborazione e l'integrazione territoriale

La vocazione internazionale dell'Università di Parma e la sua apertura verso il mondo intero non possono disgiungersi da un forte radicamento territoriale, nella consapevolezza di essere parte integrante e complementare della comunità di riferimento. Nella maggior parte dei casi si tratta di politiche e azioni che rientrano tra gli obiettivi di terza missione, ma che sono qui ulteriormente specificati per testimoniare come l'integrazione territoriale costituisca, per l'Università di Parma, una consapevole scelta strategica di fondo che innerva gran parte delle azioni poste in essere. Le politiche dell'Università di Parma sono sempre più orientate a cogliere le opportunità derivanti da una forte interazione con il territorio in cui vive e opera. Si tratta di una continua ricerca di integrazione e collaborazione a vari livelli, che spinge a coniugare l'autonomia delle scelte poste in essere dall'Ateneo con la ricerca di strumenti collaborativi con le istituzioni pubbliche e private che operano nel territorio parmense e nel contesto regionale.

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

Parma Città Universitaria è un progetto nato dalla sottoscrizione, nel 2018, di una convenzione tra l'Università e il Comune di Parma con l'obiettivo di rendere la città più rispondente alle esigenze delle studentesse e degli studenti universitari, attraverso l'assunzione di impegni congiunti, anche raccogliendo idee e suggerimenti direttamente dalle studentesse e dagli studenti. Il progetto Parma città universitaria è cresciuto costantemente per intensità di azione e per numero di soggetti coinvolti; infatti, oltre alle diverse iniziative già realizzate (sostegno alle esigenze delle studentesse e degli studenti "fuori sede" in difficoltà economica per il sostenimento dei costi relativi all'abitazione, politiche tariffarie di favore ed estensione dei servizi attinenti al trasporto pubblico locale, altri servizi riguardanti la mobilità), nel triennio sono programmate ulteriori attività definite anche sulla base dei risultati di una specifica ricerca condotta dall'Università su un campione di oltre 4000 studenti, che ha posto in luce il livello di gradimento dei servizi offerti e le aree su cui occorre porre maggiore attenzione nel prossimo futuro. Allo stesso tempo, nel corso del 2021 le adesioni al progetto sono state estese a tutti i Comuni della Provincia di Parma e alle maggiori Istituzioni e soggetti privati del territorio che operano in campo culturale, sociale ed economico,

ponendo le basi affinché il percorso intrapreso nell'ultimo triennio possa trovare ulteriori importanti stimoli per l'attivazione delle politiche rivolte all'accoglienza e all'inclusione delle studentesse e degli studenti, nonché alla valorizzazione delle loro qualità e del loro decisivo apporto alla vita della nostra comunità territoriale.

Un altro progetto sviluppato nel contesto della collaborazione e integrazione territoriale è il **Welcome Point Matricole,** servizio attivato nel 2019 presso il **ParmaUniverCity Infopoint**, sito nel sottopasso del Ponte Romano, in pieno centro storico e attiguo alle sedi sia dell'Università sia del Comune. Il servizio è finalizzato a creare un punto di informazione e accoglienza unico verso i diversi stakeholder (future matricole, matricole appena iscritte, studenti di anni successivi, le loro famiglie, e così via), in cui possano essere fornite risposte alle necessità informative utili sui diversi ambiti della vita universitaria a Parma. Il *Welcome Point Matricole* prevede la contestuale presenza, a fianco del personale dell'Ateneo, di personale delle Istituzioni che lavorano costantemente assieme all'Università nell'erogazione di servizi per gli studenti: il Comune di Parma (in particolare l'ufficio Informagiovani) e l'Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori (ER.GO). Nello stesso luogo (*ParmaUniverCity Infopoint*) sono accolte numerose iniziative istituzionali ed eventi culturali, scientifici e divulgativi rivolti alla cittadinanza.

Merita poi di essere menzionata l'esperienza di **Parma Capitale Italiana della Cultura 2020-2021**, che ha permesso di realizzare ulteriori iniziative di ampia collaborazione tra l'Università di Parma, l'Amministrazione comunale e le altre realtà culturali operanti nel territorio parmense. L'Università di Parma ha predisposto e divulgato un ambizioso e impegnativo progetto denominato **Facciamo Conoscenza**, sviluppato con riferimento a quattro parole d'ordine strategiche, cioè cultura, democrazia, innovazione e sostenibilità, che ha avuto inizio a ottobre 2019 con un programma di oltre 250 appuntamenti, dai seminari a carattere divulgativo, ai congressi scientifici, dai festival alle mostre, dai cicli di conferenze ai concerti, in uno spettro tematico amplissimo che rispecchia la vastità degli ambiti di attività dell'Università di Parma. A causa della pandemia da COVID-19, nel 2020 e nel 2021, le tipologie di eventi in presenza sono state sospese in attesa di ricalendarizzazione, mentre ha avuto origine una rassegna di videointerviste denominata UNIPR ON AIR, che ha visto coinvolte figure di primo piano nel panorama culturale, scientifico e politico nazionale.

Grande rilevanza riveste anche l'**Alleanza Territoriale Carbon Neutrality Parma**, firmata dall'Ateneo in qualità di socio fondatore e responsabile del "Gruppo Operativo", incaricato di coordinare la predisposizione del primo bilancio provinciale del carbonio, della strategia di monitoraggio futuro e di una proposta di azioni mirate all'abbattimento delle emissioni climalteranti. L'alleanza costituisce uno strumento fondamentale di condivisione e conciliazione territoriale per intraprendere un percorso virtuoso e irreversibile, che veda il coinvolgimento corale di tutte le componenti del nostro ecosistema complesso, incluse la produzione industriale, la logistica e il trasporto pubblico e privato in genere, l'agricoltura e la zootecnica, il patrimonio edilizio per gli aspetti di climatizzazione, la manutenzione territoriale e l'uso del suolo, la gestione della risorsa idrica, ecc. L'Ateneo ha la responsabilità di ottemperare nel miglior modo possibile alle aspettative di conoscenza, tecnologia e di previsione di scenari futuri a medio termine, generate inevitabilmente da un progetto di tale portata e ambizione.

Nel corso degli ultimi anni, nell'ambito della strategia di consolidamento e ulteriore miglioramento della propria rilevanza nazionale e internazionale sulle tematiche agroalimentari, l'Ateneo ha intrapreso un percorso di **rafforzamento delle collaborazioni con EFSA**, mediante l'organizzazione congiunta di eventi divulgativi, *workshop* e *summer school* sulle tematiche del *risk assessment* e delle metodologie innovative. L'Università di Parma ha inoltre partecipato alla strutturazione del nuovo Servizio EUROPASS della Regione Emilia-Romagna, diventandone la sede operativa e assumendo il coordinamento del tavolo tecnico-scientifico. Tale servizio si propone come un punto di raccordo e di dialogo fra Atenei regionali, sistema agroalimentare, ed EFSA nel ruolo politico di agenzia europea sul territorio. In questa direzione, di concerto con le altre Università della Regione, sono stati banditi ed assegnati premi alla Ricerca e sono stati organizzati eventi divulgativi ed informativi, tra cui un workshop presso l'Ufficio della Regione ER a

Bruxelles, alla presenza del Commissario Europeo alla Salute. Per il prossimo triennio, la struttura di EUROPASS consoliderà le attività e fornirà supporto, in termini di implementazione scientifica, alle proposte di sviluppo promosse a livello Regionale.

Il "percorso di accreditamento reputazionale" in ambito agroalimentare compiuto dall'Ateneo e l'unicità del contesto produttivo territoriale in cui si colloca, costituiscono robusti presupposti per la creazione di una associazione no profit coordinata dall'Università di Parma, che riunisca le competenze del sistema della ricerca, i grandi produttori della regione, i musei del cibo ed altre realtà che condividono l'obiettivo Comune di fare della "Food Valley" dell'Emilia-Romagna un asset di primaria importanza, simbiotico di tradizione e innovazione, all'interno del progetto "La via Emilia – Experience the Italian Lifestyle", seguendo l'esempio dell'associazione motoristica MUNER.

I Rapporti con il Sistema Sanitario

Sempre nell'ambito dell'integrazione territoriale dell'Ateneo di Parma un capitolo a parte merita **l'attività svolta in modo sinergico con il Sistema Sanitario** e, in particolare, con le Aziende Sanitarie di riferimento, per quanto attiene ai percorsi clinici volti a garantire la salute dei cittadini. I rapporti con il Sistema Sanitario rivestono primaria importanza in tutte le Università che, come la nostra, sono dotate di strutture didattiche e scientifiche che si occupano di medicina, sia in ambito umano sia in ambito animale. Per il prossimo triennio, anche nei rapporti con il territorio e con la Regione Emilia-Romagna, la collaborazione con le Strutture Sanitarie continuerà a essere elemento caratterizzante del ruolo dell'Ateneo nell'ambito dello sviluppo territoriale connesso ai percorsi di cura delle persone. Tale attività, presidiata da apposita Unità Organizzativa incardinata nell'Area dirigenziale Personale e Organizzazione, è regolata da un assai articolato sistema delle fonti, cui, nel luglio del 2016, si è aggiunto il nuovo "Protocollo di Intesa" tra la Regione Emilia-Romagna e le Università aventi sede nella medesima. In ossequio al Protocollo regionale, l'Ateneo è impegnato a dare attuazione ai molteplici adempimenti ivi previsti. Tale processo è da concepire quale *work in progress*, in un'ottica di miglioramento continuo delle interazioni tra Università e Sanità. Nel dettaglio, è stato realizzato quanto qui di seguito esposto.

A) Al fine di accrescere le interazioni con il Sistema sanitario, in attuazione di quanto previsto dall'art. 3 del Protocollo d'Intesa, in una prospettiva di piena collaborazione e in ossequio al principio di programmazione congiunta, è stato istituito, con deliberazione n. 294 del 13 giugno 2019 del C.D.A. di Ateneo, il Tavolo di programmazione e pianificazione tra Università e Azienda Ospedaliero Universitaria di Parma, al fine di facilitare e garantire la stabile, reciproca informazione ed il confronto in tema di programmazione periodica, ottimizzazione organizzativa, attività di ricerca e sperimentazione clinica.
B) In attuazione di quanto previsto dall'art. 18 del suddetto Protocollo regionale, è stato portato a compimento il procedimento di individuazione delle cosiddette Sedi ulteriori (Accordo con Azienda USL di Parma), che, allo stato, sono rappresentate da due articolazioni dell'Azienda Sanitaria Locale e, in particolare:
    - AUSL PR, Ospedale di Fidenza, U.O.C. "Chirurgia Generale";
    - AUSL PR, U.O.C. "Servizi Psichiatrici Ospedalieri a Direzione Universitaria" – Dipartimento Assistenziale Integrato Salute Mentale e Dipendenze Patologiche.
C) Nella consapevolezza della sempre maggiore rilevanza del tema della ricerca clinica, anche con particolare riferimento agli aspetti relativi all'integrità della stessa, negli ultimi anni, si è pervenuti a un'intesa tra Università e Azienda per delineare una nuova configurazione del *Board* per la ricerca e l'innovazione dell'Azienda O.U. Tale organismo aziendale, costituito da 14 componenti, equamente suddivisi tra figure professionali afferenti all'Azienda Ospedaliera e all'Università, supporta il Collegio

di Direzione dell'Azienda nella *Governance* delle attività di ricerca e innovazione, in funzione della realizzazione degli indirizzi operativi regionali.

D) Al termine del 2020 è stato concluso l'iter di attuazione a livello locale di quanto previsto dal citato Protocollo d'Intesa Regione-Università, con la sottoscrizione dell'Accordo Attuativo Locale tra Università degli Studi di Parma e Azienda Ospedaliero universitaria di Parma. In particolare, in attuazione di quanto disposto dal Protocollo d'Intesa e dal suddetto Accordo Attuativo locale, nel mese di giugno 2021 è stato costituito l'Ufficio per la gestione integrata dei rapporti tra l'Ateneo e l'Azienda Ospedaliero Universitaria di Parma (UGIR).

Nel prossimo triennio, di anno in anno, saranno fortemente perseguiti una migliore e maggiore integrazione e un ulteriore rafforzamento della collaborazione con il Servizio Sanitario secondo le seguenti linee direttrici che derivano, più o meno direttamente, dall'attuazione, anche progressiva, delle disposizioni del citato Protocollo di intesa tra gli Atenei e la Regione Emilia-Romagna:

- sottoscrizione della Convenzione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria in tema di Ricerche e Sperimentazioni Cliniche;
- attivazione e definizione delle procedure di competenza dell'Ufficio per la gestione integrata delle relazioni con le aziende sanitarie (UGIR);
- implementazione delle procedure per l'accreditamento definitivo delle Scuole di Specializzazione di Area Medica, affinché la programmazione per il reclutamento di professori e ricercatori tenga nel debito conto le esigenze di tali strutture;
- rafforzamento delle interazioni tra Aziende sanitarie e Università nell'ottica di migliorare la qualità della ricerca in ambito clinico.

Tali interazioni saranno caratterizzate da una sempre maggiore intensità, anche in funzione del realizzando processo di integrazione tra Azienda Ospedaliero-Universitaria e Azienda USL di Parma.

Nello scenario appena descritto è da considerare con particolare soddisfazione l'attivazione, a partire dall'Anno Accademico 2021/2022, del Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in *Medicine and Surgery* (LM-41 Medicina e Chirurgia) con sede a Piacenza, per l'istituzione del quale sono state ulteriormente rafforzate e sviluppate le collaborazioni già esistenti con l'Azienda Unità Sanitaria Locale di Piacenza relativamente ai Corsi di Laurea delle professioni sanitarie in Infermieristica e Fisioterapia presenti nel territorio piacentino. L'attivazione del Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in *Medicine and Surgery* con sede a Piacenza costituisce una opportunità di sviluppo di attività formative in ambito sanitario integrate con quelle di ricerca e assistenziali, favorendo al contempo il rafforzamento del sistema universitario nella Provincia di Piacenza quale fattore essenziale per la crescita del suo tessuto sociale, culturale e produttivo. Questo progetto, presentato anche alle Conferenze Territoriali Sociali e Sanitarie delle province di Parma e di Piacenza e al Comitato Regionale di Indirizzo, ha ottenuto un convinto apprezzamento da parte di tutte le Istituzioni coinvolte e ha condotto alla successiva sottoscrizione di una **Convenzione Quadro tra l'Università di Parma, la Regione Emilia-Romagna, il Comune di Piacenza e l'Azienda Unità Sanitaria Locale di Piacenza** attraverso la quale le parti hanno inteso assumersi i reciproci impegni finalizzati a sostenere, anche sotto il profilo economico-finanziario, il progetto complessivo. In tale contesto, oltre alle necessarie attività progettuali e organizzative connesse all'avvio delle attività didattiche nell'Anno Accademico 2021/2022, è iniziato il percorso teso alla individuazione di "Sedi ulteriori" dell'Università di Parma presso l'Ospedale "Guglielmo da Saliceto" di Piacenza (ai sensi del già citato art. 18 del "Protocollo di Intesa" tra la Regione Emilia-Romagna – Università): è stato quindi sottoscritto un primo Accordo con l'Azienda USL di Piacenza che prevede l'individuazione della U.O.C. di Ortopedia e Traumatologia presso l'Ospedale "Guglielmo da Saliceto" di Piacenza quale sede ulteriore e parte integrante della forma strutturale di collaborazione tra il Servizio Sanitario Regionale e l'Università di Parma. A tale primo accordo ne faranno seguito altri finalizzati allo sviluppo dell'integrazione fra didattica, ricerca e assistenza negli ambiti clinici attraverso l'istituzione di strutture complesse a direzione

universitaria ritenute essenziali alla didattica dei corsi di studio di primo, secondo e terzo livello e alla ricerca connessa a tali ambiti. Come succintamente evidenziato, pertanto, nel triennio 2022-2024 l'apporto dell'Università di Parma in ambito sanitario sarà caratterizzato da un consistente e impegnativo contributo che proseguirà con ulteriore intensità; ciò, sia con riferimento al territorio provinciale di Parma, nel cui ambito si sta valutando lo sviluppo di possibili rapporti con altre strutture accreditate con il Sistema Sanitario; sia in relazione ai nuovi progetti riferiti alla Provincia di Piacenza.

2. GLI AMBITI STRATEGICI DI ATENEO

L'Ateneo di Parma muove le proprie linee di indirizzo a partire dai seguenti Ambiti strategici, individuati e definiti nella pianificazione strategica 2019-2021:

- **DIDATTICA**
- **RICERCA**
- **TERZA MISSIONE**
- **INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Perseguire e consolidare il percorso di miglioramento dei processi di assicurazione della qualità continua ad essere per l'Ateneo l'elemento imprescindibile che investe ogni ambito strategico e le relative azioni e attività, che coinvolge tutti coloro che operano in Ateneo e investe trasversalmente le loro azioni, nell'ambito di processi e procedure che tendono al miglioramento, nella consapevolezza che ogni beneficio del singolo si riverbera sull'intero Ateneo. Altro fattore pregnante è la sostenibilità, concetto che pervade le azioni previste per ciascun ambito strategico e che meglio si traspone nell'area di intervento trasversale "Sviluppo Sostenibile", al fine di dare sempre più concretezza ad una sinergia di intenti che costituisce un cardine portante delle politiche di Ateneo.

Nei paragrafi che seguono sono riportate, per ognuno degli ambiti strategici, le motivazioni alla base delle azioni previste per il perseguimento dei singoli obiettivi strategici. Per ogni obiettivo strategico vengono poi definiti, in forma tabellare, le responsabilità, per le quali si evidenzia l'importanza di una forte sinergia tra gli Organi e le figure apicali, gli indicatori di risultato e i target da raggiungere annualmente, attraverso i quali tenere sotto controllo il progredire dell'implementazione delle politiche prefissate dall'Ateneo mediante il nuovo Piano Strategico Triennale.

La Commissione Pianificazione, Performance e Qualità monitora il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, come riportato nei documenti "Sistema di Gestione della Assicurazione della Qualità della Didattica"e "Sistema di Gestione della Qualità della Ricerca e Terza missione" e analizza l'andamento degli indicatori necessari per la misurazione dei risultati, utilizzando il sistema di reporting "cruscotto direzionale".

DIDATTICA – Qualità della formazione e dell'azione didattica e centralità dello studente

Nella presente fase programmatoria, per quanto attiene alla Didattica si conferma l'assetto di fondo dei precedenti piani strategici sviluppati nel corso dell'attuale mandato rettorale, che vengono qui ulteriormente rafforzati e rivisti alla luce dei risultati conseguiti nell'anno 2020 e delle nuove linee di indirizzo di cui al D.M. 289 dell'25 marzo 2021. Gli obiettivi strategici di seguito illustrati sono anche coerenti con la strategia di sviluppo espressa dal documento di Politica di coesione UE 2021-2027 e il Piano Nazionale Ripresa e Resilienza - Next Generation Italia.

Gli obiettivi sono stati individuati nell'ottica di consolidare il processo di miglioramento della qualità della didattica e di ampliamento e riqualificazione dell'offerta formativa, con la precisa volontà di aumentare il grado di coinvolgimento di tutti gli ambiti disciplinari, in un approccio che consenta di irrobustire ulteriormente l'Ateneo di Parma in un processo di sviluppo sostenuto da una stretta alleanza con il mondo produttivo locale con attenzione e apertura alle esigenze di formazione espresse anche a livello nazionale e internazionale (D1).

Con riferimento al prossimo futuro, è importante evidenziare che la progettualità nell'ambito della Didattica, non può prescindere dall'esperienza maturata in reazione all'emergenza sanitaria globale causata dalla diffusione dell'infezione da SARS-CoV-2; questa situazione ha imposto repentini cambiamenti della modalità di erogazione della didattica e in generale di tutti i servizi dell'Ateneo. Se, da un lato, questa capacità di adattamento è stata fondamentale per garantire regolarità ai percorsi di studio, dall'altro, essa ha fatto emergere l'urgente necessità di una riflessione e di un approfondimento "di sistema" sulla didattica a distanza, con lo scopo di maturare e condividere con l'intera comunità accademica un percorso per valutare e definire opportune strategie per la valorizzazione e integrazione delle nuove metodologie e tecnologie digitali nella didattica anche post-emergenza, fermo restando la ferma consapevolezza della insostituibilità della didattica in presenza per un accompagnamento e un coinvolgimento pieno ed efficace degli attori dei processi di formazione e apprendimento (D2).

Con riferimento a questo aspetto, l'Università di Parma intende sviluppare attività strategiche in stretto rapporto con la progettazione di Ateneo di cui al D.M. 289 del 25 marzo 2021 con particolare riferimento all'obiettivo A (Ampliare l'accesso alla formazione universitaria: A.1 Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere e A.4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche) e all'obiettivo B (Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese: B.1 Dottorato di ricerca e Dottorato Industriale e B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee). In questo ambito sarà molto importante continuare ad innovare sviluppando progetti ampliando le attività ad ambiti chiave, quale quello delle competenze digitali che trasversalmente stanno emergendo quali indispensabili, sia con riferimento ai percorsi formativi, sia con riferimento alle esigenze del mondo del lavoro.

La progettualità è stata declinata anche con riferimento ai percorsi di Dottorato di Ricerca (D3) e di Servizi agli studenti, con particolare riferimento all'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita (D4).

Per quanto attiene alla valorizzazione della dimensione internazionale dell'offerta formativa, si è ritenuto di declinare le relative strategie ed azioni nell'Ambito strategico di Ateneo "Internazionalizzazione".

Obiettivo strategico D1: riqualificare e ampliare l'offerta formativa

L'Università di Parma, attraverso la riqualificazione e l'ampliamento dell'offerta formativa, intende consolidare e ulteriormente sviluppare la vocazione propria di Ateneo di grande tradizione in grado di interpretare il presente e di coniugare didattica di qualità e ricerca di elevato livello, nonché di sostenere lo sviluppo culturale e professionale dei propri giovani e l'innovazione del proprio territorio.

Le politiche di sviluppo dell'Ateneo, nel solco della revisione e riqualificazione dell'offerta formativa di cui ai precedenti piani strategici, devono tener conto della necessità di ottimizzare i percorsi formativi attraverso l'introduzione e/o la riprogettazione di curricula e tramite la modifica degli ordinamenti didattici dei corsi di laurea e di laurea magistrale, anche alla luce del processo di revisione a livello nazionale delle classi di laurea e di laurea magistrale e dell'aggiornamento e razionalizzazione della classificazione dei saperi accademici. Si intende promuovere la specializzazione e l'innovatività dell'offerta formativa di Ateneo, coerentemente alle esigenze di formazione espresse dal contesto produttivo non solo locale e alle specificità culturali dell'Università stessa, nel rispetto dei rapporti con gli altri Atenei, in particolare quelli del contesto emiliano-romagnolo e alla luce della neonata "Fondazione per la Formazione Universitaria a orientamento professionale" (Azioni strategiche D1.1 e D1.2, che verranno sviluppate in stretto raccordo con la progettualità di Ateneo di cui al D.M. 289 del 25 marzo 2021, con particolare riferimento all'obiettivo A Ampliare l'accesso alla formazione universitaria: A.4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche). Tale progettualità si inserisce anche in coerenza al piano di sviluppo del PNRR, che riconosce a questi percorsi un valore nell'anticipare un qualificato ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. Tale posizione è confermata dal recente Referto Sul Sistema Universitario pubblicato dalla Corte dei Conti, che evidenzia la necessità, anche da parte delle Università, di sviluppare programmi di istruzione e formazione professionale, con particolare riferimento alle discipline STEM.

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

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

Il presente obiettivo strategico (D1), con riferimento sia alla riqualificazione sia all'ampliamento dell'offerta formativa, non potrà prescindere dall'attenta analisi delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti oltre che dalla implementazione sistematica dell'analisi a livello di Ateneo delle risorse di docenza disponibili, ai fini di assicurare la piena sostenibilità dell'offerta formativa, in continuità con quanto già posto in essere.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
D1 Riqualificare e ampliare l'offerta formativa	D1.1 Revisione e riqualificazione dell'offerta formativa in qualità	• Prorettore alla Didattica e servizi agli studenti • Direttori di Dipartimento • Presidenti di corso di studio • Dirigente Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti • Dirigente Area Personale e Organizzazione
	D1.2 Progettazione, in qualità, di nuovi percorsi formativi, con particolare riferimento ai percorsi ad orientamento professionale di cui al D.M. 446/2020 e ai percorsi interAteneo, che tengano conto del contesto del mercato del lavoro e delle specificità dell'Università di Parma e del suo territorio, anche attraverso la valorizzazione della multidisciplinarità dei percorsi di studio	

Tabella 5 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico D1 dell'Ambito Didattica

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono focalizzati in particolare a valutare l'efficacia delle azioni programmate sul grado di attrattività dell'offerta formativa di Ateneo (ID11), con attenzione ai requisiti di sostenibilità (ID13). Inoltre, due specifici indicatori (ID12 e ID14) sono formulato per valutare la progettualità di Ateneo con riferimento ai percorsi di lauea ad orientamento professionale.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore inziale	Target per il triennio		
			21/22	22/23	23/24
D1 Riqualificare e ampliare l'offerta formativa	ID11a Numero di immatricolati generici ai corsi di laurea triennale e laurea magistrale a ciclo unico (L - LMCU)	7078	7149	valore dell'anno precedente	valore dell'anno precedente
	ID11b Numero di immatricolati generici ai corsi di laurea magistrale (LM)	3268	3301	valore dell'anno precedente	valore dell'anno precedente
	ID12 Numero di corsi di laurea ad orientamento professionale attivati in sinergia con il contesto territoriale e la Fondazione FUP	1	2	2	2
	ID13 Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a SSD di base e caratterizzanti nei corsi di studio attivati	0,948	0,949	0,954	valore dell'anno precedente
	ID14 Proporzione di immatricolati ai corsi di laurea professionalizzanti sul totale degli immatricolati	0,0014	0,0020	0,0026	valore dell'anno precedente

Tabella 6 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico D1 dell'Ambito Didattica

Obiettivo strategico D2: fornire supporto allo sviluppo di una didattica di qualità ed innovativa con valorizzazione delle competenze trasversali nei percorsi di studio

Come viene ricordato nella "*European Skills Agenda*", le competenze cosiddette trasversali o *soft skills* stanno acquisendo un ruolo centrale in tutti i segmenti della formazione, compresa quella universitaria. Nel documento della Comunità Europea si individua una strategia di largo respiro per sostenere le competenze dell'Europa per una competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza. In particolare, vengono delineate 12 azioni:

1. Patto per le competenze
2. Miglioramento dell'analisi del fabbisogno di competenze
3. Sostegno dell'UE agli interventi strategici nazionali in materia di sviluppo delle competenze
4. Istruzione e formazione professionale (IFP) adeguate alle esigenze future
5. Attuazione dell'iniziativa delle università europee e sviluppo delle competenze degli scienziati
6. Competenze a sostegno delle transizioni verde e digitale
7. Aumento dei laureati in discipline STEM e promozione delle competenze imprenditoriali e trasversali
8. Competenze per la vita
9. Iniziativa l'apprendimento individuale continuo
10. Un approccio europeo alle microcredenziali
11. La nuova piattaforma Europass
12. Miglioramento del quadro di sostegno per sbloccare gli investimenti

In ciascuna di queste azioni, ed in particolare nella 7, si evidenzia la necessità di sviluppare attività formative finalizzate a fornire allo studente un bagaglio di conoscenze, abilità e qualità che devono affiancarsi alle competenze specifiche/disciplinari; queste ulteriori conoscenze, che entrano in gioco quando si deve tradurre una competenza in comportamento, rispondendo ad un'esigenza dell'ambiente organizzativo e lavorativo, vengono definite *soft skills* o competenze trasversali. L'esigenza di base è quella di colmare il divario che intercorre tra l'università e il mondo del lavoro, che è esposto a continue sfide interconnesse, di tipo economico, sociale, scientifico-tecnologico, politico e culturale.

E' opportuno anche ricordare che la necessità di migliorare il livello di "preparazione digitale" è stata anche amplificata dalla pandemia da COVID-19, che ha accelerato la transizione digitale a causa del forzato ricorso alle attività lavorative e di formazione da remoto.

Per contribuire efficacemente alla formazione di laureati in grado di saper affrontare le sfide globali si intende pertanto rafforzare le attività con valenza trasversale offerte dall'Ateneo agli studenti di tutti corsi di studio (D2.1). Tale obiettivo sarà sviluppato in stretto rapporto con la progettazione di Ateneo di cui al D.M. 289 del 25 marzo 2021 con particolare riferimento all'obiettivo A.4 (Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche). In questo contesto, è importante ricordare anche che una didattica efficace non può prescindere da un continuo aggiornamento delle competenze didattiche dei docenti (D2.2). Tale azione strategica si pone in continuità con quanto già realizzato dall'Ateneo anche grazie all'operato del Gruppo di Lavoro per lo sviluppo della didattica universitaria che ha già avviato un intenso lavoro di analisi dei bisogni formativi dei docenti universitari e di progettazione del necessario processo di ricerca-formazione anche con riferimento alla didattica digitale.

Questa strategia, peraltro contemplata dallo stesso Statuto di Ateneo, laddove si prevede che l'Università promuova l'aggiornamento, la formazione permanente e la riqualificazione professionale del proprio personale, si innesta molto appropriatamente anche nella riflessione in atto sulla didattica universitaria (vedi anche documento sulla Didattica Post-COVID della Commissione Didattica della CRUI) alla luce dell'esperienza maturata nella gestione dell'emergenza sanitaria, in cui il forzato ricorso alle lezioni online ha sostanzialmente modificato l'approccio didattico.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
D2 Fornire supporto allo sviluppo di una didattica di qualità ed innovativa con valorizzazione delle competenze trasversali nei percorsi di studio	D21 Potenziamento e ampliamento delle attività didattiche con valenza trasversale	• Prorettore alla Didattica e servizi agli studenti • Dirigente Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti • Direttori di Dipartimento • Presidenti di corso di studio
	D22 Consolidamento delle attività di formazione a supporto della professionalità docente	

Tabella 7 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico D2 dell'Ambito Didattica

Indicatori

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

- fruizione di attività formative con valenza trasversale;
- supporto alla formazione dei docenti.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			22/23	23/24	24/25
D2 Fornire supporto allo sviluppo di una didattica di qualità ed innovativa e valorizzazione delle competenze trasversali nei percorsi di studio	ID21 Numero di studenti che hanno sostenuto l'esame relativamente a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	60	200	400	500
			2022	**2023**	**2024**
	ID22 Numero di iniziative di formazione docenti attivate nell'anno solare	1	2	3	3

Tabella 8 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico D2 dell'Ambito Didattica

Obiettivo strategico D3: valorizzare il sistema di formazione post-lauream

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

Nel contesto di tale obiettivo strategico si intende, soprattutto, supportare le Scuole di Dottorato nella realizzazione di percorsi multidisciplinari anche interAteneo e interdipartimentali, nonché incentivare e valorizzare la dimensione internazionale dei corsi di dottorato, anche mediante il perseguimento di una maggiore integrazione tra il progetto formativo dei corsi di laurea magistrale e i dottorati di ricerca medesimi, rafforzandone le peculiarità e favorendo due generi di integrazione: quella tra l'offerta formativa e le competenze ed esigenze produttive del territorio in ambito regionale e nazionale, in particolare per quanto riguarda i percorsi formativi che incidono sullo sviluppo sociale, e quella tra didattica e ricerca a livello locale e in contesto internazionale, per lo sviluppo di un'offerta formativa competitiva, unica e di alta qualificazione. Sotto questo aspetto le azioni verranno coordinate con la progettazione di Ateneo di cui al D.M. 289 del 25 marzo 2021 con particolare riferimento all'obiettivo B.1 (Dottorato di ricerca e Dottorato Industriale). Tale strategia è inoltre pienamente coerente con il piano di sviluppo delineato dal PNRR, che riconosce al Dottorato di Ricerca un ruolo centrale.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
D3 Valorizzare il sistema di formazione post-lauream	D3.1 Iniziative volte al sostegno e rafforzamento dei corsi di Dottorato di Ricerca	• Prorettore alla Didattica e servizi agli studenti • Prorettore alla Ricerca • Delegato ai dottorati di ricerca • Direttori di Dipartimento • Dirigente Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti
	D3.2 Iniziative a sostegno della internazionalizzazione dei Dottorati di Ricerca	

Tabella 9 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico D3 dell'Ambito Didattica

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono focalizzati in particolare a misurare l'impatto delle azioni programmate sul coinvolgimento delle imprese nei percorsi di Dottorato di Ricerca e sul rafforzamento dei percorsi stessi. La logica di calcolo dell'indicatore ID31 è analoga a quella di PRO3, pertanto si considerano i Corsi di Dottorato definiti "in collaborazione con le imprese/dottorato industriale (art. 11 del regolamento)" nella relativa scheda ministeriale.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			22/23	23/24	24/25
D3 Valorizzare il sistema di formazione post-lauream	ID31 Borse di dottorato industriale e/o finanziate da enti esterni e imprese	293	293	302	302
			22/23 e 2022	23/24 e 2023	24/25 e 2024
	ID32 Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo	0,162	0,169	0,171	0,175

Tabella 10 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico D3 dell'Ambito Didattica

Obiettivo strategico D4: rafforzare i servizi agli studenti e alle attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita

Per contribuire efficacemente allo sviluppo del Paese e del territorio è necessario, oltre che intervenire sul fronte della programmazione dell'offerta formativa, rendere effettivo il principio costituzionale del diritto allo studio, promuovendo azioni finalizzate a garantire a tutti l'accesso alla formazione universitaria e la prosecuzione degli studi in un'ottica di uguaglianza delle opportunità educative. L'offerta di agevolazioni e facilitazioni di diversa natura, siano esse dirette o erogate sotto forma di servizi, gioca un ruolo fondamentale nella scelta di prosecuzione degli studi e della sede universitaria, per le immediate ripercussioni che essa ha sulla sostenibilità economica da parte delle famiglie. Questo asse strategico si pone peraltro in piena coerenza con il Piano Nazionale Ripresa e Resilienza, PNRR, con riferimento all'investimento M4.C1.6 "Orientamento attivo nella transizione scuola-università".

L'Università di Parma intende farsi parte attiva nella realizzazione della strategia basata sull'attrazione dello studente, attuata anche attraverso forme di intervento volte a garantire una serie di servizi che permettano di migliorare la qualità della vita universitaria e favorire il raggiungimento di risultati rilevanti. In primo luogo, il raggiungimento di tali finalità si è ottenuto con il consolidamento delle attività di orientamento in ingresso e accoglienza (D4.1) e delle attività di orientamento in itinere (D4.2).

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

Tra l'altro, alla luce delle nuove iniziative ministeriali volte al supporto delle attività di orientamento e tutorato, si ravvisa la necessità di avviare un coordinamento interdipartimentale finalizzato ad

armonizzare i progetti, di derivazione ministeriale, da implementare anche in rete con gli altri Atenei (Piani di Orientamento e Tutorato e Piano Lauree Scientifiche).

In relazione ai servizi agli studenti particolare attenzione dovrà essere rivolta, nell'ambito della presente programmazione triennale, ai corsi di nuova attivazione; a questo riguardo certamente importante è l'impegno programmatico necessario per sviluppare e garantire servizi adeguati per gli studenti del nuovo corso di Medicine and Surgery della sede di Piacenza (D4.3).

L'obiettivo strategico D4 sarà inoltre declinato per sostenere gli studenti nella transizione tra Università e mondo del lavoro, individuando strumenti e percorsi efficaci che facilitino l'incontro tra domanda e offerta di lavoro (D4.4).

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

Si intendono realizzare specifiche iniziative di accompagnamento per gli studenti che presentano difficoltà soggettive, mediante il potenziamento delle attività del Centro Accoglienze ed Inclusione, in particolare si prevede di istituzionalizzare il servizio di counseling psicologico. Inoltre di potenziare il Polo Universitario Penitenziario, anche mediante l'ammodernamento della strutture e le necessaria digitalizzazione della stessa per favorire le possibilità di apprendimento degli studenti reclusi in regime carcerario.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
D4 Rafforzare i servizi agli studenti e alle attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita	D4.1 Consolidamento delle attività di orientamento in ingresso D4.2 Consolidamento delle attività di orientamento e di supporto agli studenti in itinere D4.3 Rafforzamento dei servizi agli studenti presso la sede di Piacenza D4.4 Potenziamento e rafforzamento delle attività di *placement* e di rapporto con le Imprese in un'ottica circolare di orientamento	• Prorettore alla Didattica e servizi agli studenti • Delegato all'Orientamento • Dirigente dell'Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti • Direttori di Dipartimento • Presidenti di corso di studio

Tabella 11 – Azioni strategichee responsabiltià dell'obiettivo strategico D4 dell'Ambito Didattica

Indicatori

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

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

Inoltre, visto che i risultati delle azioni strategiche che si intendono sviluppare vedono al centro lo studente e le sue performance, vengono definiti anche indicatori centrati sul grado di soddisfazione e sul livello dei servizi offerti.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			22/23	23/24	24/25
D4 Rafforzare i servizi agli studenti e alle attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita	ID41 Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	0,591	0,592	0,595	0,600
			2022	**2023**	**2024**
	ID42 Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea dei laureati magistrali	72,7%	>=72%	>74%	>75%
	ID43 Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	0,91	>=0,91	>=0,91	> = 0,91
			22/23 e 2022	**23/24 e 2023**	**24/25 e 2024**
	ID44 Rapporto studenti regolari/Docenti e riduzione di tale rapporto	25,787	<25,787	<25	<24,5
			2022	**2023**	**2024**
	ID45 Sportello di segreteria studenti presso la sede di Piacenza	Non presente	Attivazione sportello		

Tabella 12 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico D4 dell'Ambito Didattica

RICERCA – Un ponte verso l'innovazione

La visione strategica e le linee d'azione riguardo alla ricerca per il triennio 2022-2024 si fondano essenzialmente sui quattro elementi identificati anche nel precedente Piano Strategico, ovvero:

- Capitale umano;
- Efficienti infrastrutture e moderne attrezzature per la ricerca;
- Programmi di ricerca di Ateneo, finanziati con fondi propri e catalizzatori della partecipazione a bandi competitivi nazionali ed internazionali;
- Confronto e collaborazione con protagonisti della ricerca internazionale.

Si ritiene infatti che il bilanciamento di questi elementi all'interno dell'Ateneo garantisca un giusto grado di competitività dei gruppi di ricerca e, conseguentemente, ricadute misurabili in termini di nuove conoscenze, trasferimento tecnologico, innovazione e contributo alla risoluzione di problemi sociali.

Le strategie da mettere in atto nel triennio 2022-2024 riguardo la ricerca di Ateneo sono pertanto riconducibili al garantire, e possibilmente potenziare, i quattro elementi elencati sopra, per rendere la ricerca dell'Università di Parma più competitiva, per partecipare con maggior successo a bandi nazionali e internazionali, per attrarre talenti. In altre parole, accrescere la produttività in tutti gli ambiti della ricerca, umanistica, scientifica e tecnologica, dell'Università di Parma.

Nella stesura di questo Piano Strategico si considera come superata la fase di emergenza sanitaria da pandemia COVID-19, e su tale ipotesi vengono formulati obiettivi e indicatori, tuttavia è necessario sottolineare l'incertezza del momento, sia su scala nazionale che internazionale. Possibili rallentamenti, se non addirittura un blocco totale, di tutte le attività di ricerca condotte in presenza, al fine di ridurre il rischio di contagio da SARS-COV-2, renderebbero necessaria una revisione a medio termine di obiettivi ed indicatori della ricerca. C'è però anche un margine di incertezza "in positivo" derivante dall'applicazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che dovrebbe mettere a disposizione del mondo accademico risorse ingenti. Si tratta in particolare degli interventi previsti dal PNRR entro la missione M4, componente C2, ovvero: rafforzamento della ricerca e diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base ed applicata condotta in sinergia tra università ed imprese, sostegno ai processi di innovazione e trasferimento tecnologico, potenziamento delle condizioni di supporto alla ricerca e all'innovazione. Oltre a questo si possono prevedere anche contributi più specifici ad altre tematiche chiaramente delineate nel PNRR quali: rigenerazione urbana, turismo, agricoltura sostenibile, economia circolare, energia, efficienza energetica e mobilità sostenibile, qualità dell'aria e risorse idriche, ricerca e trasferimento nel settore sanitario. Infine occorre ricordare che altre risorse saranno rese disponibili anche dal DM 289 del 25/03/2021, sia tramiche la quota ordinaria destinata a promuovere l'attività di ricerca svolta dalle università e valorizzare il contributo del sistema universitario alla competitività del Paese, che tramite la quota premiale del fondo sulla base delle risultanze della VQR 2015-19. Considerando l'incertezza derivante da una possibile emergenza sanitaria e le opportunità offerte per la ricerca dalle risorse straordinarie del PNRR e del decreto 289, l'Ateneo attuerà una la costante azione di monitoraggio dei risultati per identificare tendenze, in negativo o positivo, e per dar modo agli organi di governo di reagire modificando, se necessari, le azioni previste, gli obiettivi e indicatori.

Obiettivo strategico R1: rafforzare il capitale umano

La ricerca di Ateneo necessita del reclutamento di ricercatori che con la loro intraprendenza e voglia di innovare possano competere a livello nazionale ed internazionale migliorando così le prestazioni complessive della ricerca dell'Università di Parma. Inoltre, la ricerca competitiva, nazionale ed internazionale, tende a prediligere "teste d'ariete" nella veste di responsabili dei progetti. Pertanto, l'acquisizione di progetti, ad esempio PRIN o in ambito Horizon Europe, è parzialmente subordinata alla disponibilità di figure alto profilo nelle diverse aree di ricerca. A questo scopo l'Università di Parma vuole agire nel triennio di riferimento su due fronti: i) coltivare i migliori talenti al suo interno e ii) attrarre ricercatori affermati dall'esterno. Questo processo di rafforzamento del capitale umano verrà svolto in coerenza con quanto progettato nell'ambito Didattica a supporto dell'ampliamento strategico dell'offerta formativa di Ateneo. Particolare attenzione dovrà essere dedicata

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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
R1 Rafforzamento del capitale umano	R1.1 Aumentare il personale addetto alla ricerca in particolare dei ricercatori di tipo A e B, compatibilmente con le risorse di bilancio e i fondi straordinari del PNRR in sintonia col piano di fabbisogno del personale e in coerenza con lo sviluppo dell'offerta formativa	• Consiglio di Amministrazione
	R1.2 Facilitare, studiando percorsi dedicati e identificando i previsti e opportuni criteri di selezione, il reclutamento e la stabilizzazione di ricercatori e docenti che abbiano partecipato con successo a bandi nazionali e/o che intendono svolgere presso l'Università di Parma la loro attività di ricerca nell'ambito di borse ERC, Rita Levi Montalcini, MSCA, ecc.	

Tabella 13 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico R1 dell'Ambito Ricerca

Indicatori

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
R1 Rafforzamento del capitale umano	IR11 Incremento netto personale docente (numero di RTDA e RTDB reclutati meno il numero di docenti non più in servizio) nell'anno solare di riferimento	2	>=3	>=3	>=3
	IR12 Numero di chiamate di docenti e ricercatori da programmi di rientro e/o reclutati all'estero	3	3	3	3

Tabella 14 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico R1 dell'Ambito Ricerca

Obiettivo strategico R2: potenziare le infrastrutture e le attrezzature per la ricerca

Parallelamente al rafforzamento del personale docente-ricercatore, occorre investire nel potenziamento delle infrastrutture e delle attrezzature per la ricerca per aumentare la competitività dei gruppi di ricerca e, conseguentemente, il loro rate di successo nei bandi competitivi. Questa misura strategica serve ad assicurare un ritorno scientifico e per intensificare l'azione di ricerca a favore del territorio (imprese, enti, istituzioni).

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
R2 Potenziare le infrastrutture ele attrezzature per la ricerca	R2.1 Acquisizione di nuove attrezzature per la Ricerca in Ateneo; finanziamento della manutenzione di apparecchiature di interesse generale	• Consiglio di Amministrazione • Prorettore alla Ricerca • Dirigente Area Ricerca • Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture • Dirigente Area Sistemi Informativi
	R2.2 Estensione del potenziale di calcolo scientifico di Ateneo e promozione della cultura "Big Data" seguendo un approccio multi-disciplinare	
	R2.3 Razionalizzazione delle sezioni di stabulari per la sperimentazione animale e mantenimento delle condizioni di benessere degli animali ai fini sperimentali	

Tabella 15 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico R2 dell'Ambito Ricerca

Indicatori

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
R2 Potenziare le infrastrutture e le attrezzature per la ricerca	IR21 Numero dei progetti anche interni all'Ateneo che utilizzano il calcolo avanzato e le risorse del Servizio di Calcolo Avanzato di Ateneo	3	4	4	5
	IR22 Messa in funzione del nuovo stabulario centralizzato nel Plesso Biotecnologico	esistono sezioni disaggregate	Entrata in servizio dello stabulario centralizzato		

Tabella 16 – Indicatori, tempistica e target dell'obiettivo strategico R2 dell'Ambito Ricerca

Obiettivo strategico R3: rendere la ricerca di Ateneo più competitiva attraverso programmi pluriennali di finanziamento a singoli ricercatori e gruppi interdisciplinari

Questo obiettivo è bivalente: da un lato, mira a mettere i migliori gruppi di ricerca nella condizione di continuare sviluppare ricerca di altissimo profilo; dall'altro lato, vuole provvedere ad un rilancio dei gruppi che per carenza di fondi o mancanza di massa critica non sono ancora in grado di esprimere tutto il loro potenziale. Lo scopo primario è di alzare il livello medio della ricerca dell'Università di Parma creando al tempo stesso delle punte di diamante (gruppi di eccellenza) capaci di giocare un ruolo trainante nel loro settore disciplinare e partecipare con successo a bandi competitivi nazionali e internazionali. Le azioni previste includono progetti di ricerca annuali e biennali, rivolti sia ai ricercatori affermati che ai giovani ricercatori, con l'obiettivo di promuovere interdisciplinarietà e sostenere ricerche fortemente innovative.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
R3 Rendere la ricerca di Ateneo più competitiva attraverso programmi pluriennali di finanziamento a singoli ricercatori e gruppi interdisciplinari	R3.1 Attuazione in continuità con l'annualità 2021 di un programma di finanziamento incentivante riservato a docenti e ricercatori senior al fine di sostenere ricerche già affermate ovvero a forte contenuto innovativo e potenzialmente dirompenti	• Consiglio di Amministrazione • Prorettore alla Ricerca • Commissione Ricerca • Dirigente Area Ricerca
	R3.2 Attuazione in continuità con l'annualità 2021 di un programma di finanziamento incentivante riservato a ricercatori di età inferiore ai 40 anni per lo sviluppo di idee innovative da realizzare nel breve periodo (un anno)	
	R3.3 Attuazione in continuità con l'annualità 2021 di un programma di finanziamento premiale riservato ai Docenti che partecipano in qualità di PI a bandi europei (Horizon e ERC) ricevendo un rating di eccellenza ma i cui progetti non sono stati finanziati	

Tabella 17 – Azioni strategiche dell'obiettivo strategico R3 dell'Ambito Ricerca

Indicatori

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
R3 Rendere la ricerca di Ateneo più competitiva attraverso programmi pluriennali di finanziamento a singoli ricercatori e gruppi interdisciplinari	IR31 Numero progetti di ricerca competitivi acquisiti	79	80	81	82
	IR32 Percentuale delle pubblicazioni su riviste del primo quartile (aree bibliometriche)	60%	60%	60%	60%
	IR33 Numero prodotti della ricerca in rapporto al numero addetti (aree non bibliometriche)	2	2,1	2,2	2,3

Tabella 18 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico R3 dell'Ambito Ricerca

Obiettivo strategico R4: valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi

Il capitale umano è la leva primaria al fine del raggiungimento di ogni obiettivo di ricerca. Il concetto indica le conoscenze, abilità, progettualità ed esperienze che lil personale dell' Ateneo può offrire e/o attivare. Il futuro dell'Ateneo dipende sempre più da come esso stesso sia in grado di gestire e valorizzare le capacità, le conoscenze, lo spirito di intraprendenza del proprio personale; elementi che non compaiono nel bilancio tradizionale, ma che sono fondamentali per il successo futuro.

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

Si desidera inoltre incrementare il numero di docenti UniPR impegnati in attività di ricerca internazionale e questo significa, di conseguenza, incrementare anche le competenze del personale TA a supporto dell'attività di ricerca internazionale mettendo a sua disposizione anche nuovi strumenti informatici e database per la segnalazione precoce di bandi di interesse a singoli docenti e gruppi di ricerca dell'Ateneo.

Il miglioramento della performance di ricerca si misura anche sulla base della capacità di formulare ambiziosi progetti e di acquisire fondi da programmi competitivi. Questo comporta la necessità di mettere in funzione una piattaforma informatica specifica per censire e valutare l'attività progettuale dei docenti e dei rispettivi Dipartimenti. Con riferimento all'azione divulgativa intrapresa dal 2019 in poi verso il

personale dell'Ateneo e verso l'esterno, le azioni da attuare nel triennio 2022-24 seguiranno una certa continuità, in particolare la pubblicazione semestrale del magazine UNIPRicerca e la pubblicazione dei principali risultati della ricerca in tempo reale sul sito web dell'Università di Parma.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
R4 Valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi per la ricerca	R4.1 Incentivazione alla realizzazione di grandi progetti di ricerca, nazionali ed internazionali, in ottica multidisciplinare	• Prorettore alla Ricerca • Direttori di Dipartimento • Commissione Ricerca • Delegati alla ricerca dei Dipartimenti • Dirigente Area Ricerca
	R4.2 Creazione di un sistema premiale a vantaggio dei Docenti/Dipartimenti che migliorino le prestazioni in termini di reperimento di risorse da bandi competitivi	
	R4.3 Rafforzamento organizzativo delle UO dedicate alla ricerca competitiva nazionale ed internazionale e snellimento dei processi amministrativi	
	R4.4 Organizzazione di eventi internazionali per promuovere la ricerca di Ateneo e il sistema Parma	
	R4.5 Eventi periodici di formazione e informazione dedicati in particolare ai nuovi RTD e personale TA della ricerca	

Tabella 19 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico R4 dell'Ambito Ricerca

Indicatori

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
R4 Valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi per la ricerca	IR41 Numero di progetti di ricerca competitivi presentati a livello di Ateneo	150	152	Incremento del 1% rispetto al valore dell'anno precedente	Incremento del 1% rispetto al valore dell'anno precedente
	IR42 Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	0,052	0,053	0,054	0,055

Tabella 20 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico R4 dell'Ambito Ricerca

TERZA MISSIONE – Ateneo e Società

Nell'ambito della Terza Missione, l'Ateneo persegue l'ambizioso obiettivo di una continua progressione migliorativa della qualità delle attività di interazione sinergica e biunivoca con la Società. Un importante incentivo in questo senso proviene dalle prospettive post-pandemiche identificate con il PNRR. In questi ultimi anni, la costruzione del contenitore "Facciamo Conoscenza" ha consentito la razionalizzazione delle iniziative di condivisione dei saperi, uno dei cardini della terza missione. Il completamento dello spazio polifunzionale del ParmaUniverCity Info Point e il significativo incremento del ruolo comunicativo ed educativo dell'Orto Botanico, di cui è in corso di progettazione la ristrutturazione, così come la disponibilità delle tante strutture di Ateneo, inclusi il complesso monumentale dell'Abbazia di Valserena e il Palazzo del Rettorato, garantiscono un elevato potenziale di attrazione culturale verso la cittadinanza parmigiana e non solo. Il traumatico irrompere della pandemia COVID-19 ha bruscamente interrotto il percorso intrapreso sin dal 2018, anche in funzione delle manifestazioni inizialmente previste nell'ambito di Parma Capitale della Cultura 2020. Le conseguenze negative, che ancora stiamo vivendo, impongono all'università di esercitare al meglio il proprio ruolo di "volano culturale", in grado di innescare e sostenere la ripresa delle attività artistiche e di divulgazione dei saperi, incrementando ulteriormente le opportunità di interazione costruttiva con il tessuto socio-economico, avvalendosi anche delle numerose convenzioni e accordi di collaborazioni che nello scorso triennio sono state perfezionate con le principali realtà culturali del territorio. Ciò allo scopo di consolidare ancora di più i rapporti tra Ateneo e Società, alimentando un circolo virtuoso mirato al progressivo aumento della consapevolezza del valore aggiunto costituito dall'università. Ci si prefigge quindi un incremento del coinvolgimento della cittadinanza nelle iniziative di *public engagement* che saranno organizzate nel prossimo triennio, sia negli edifici storici dell'Ateneo.

L'Università di Parma, nell'ambito della ricerca industriale e trasferimento tecnologico, persegue una strategia di medio e lungo termine mirata al progressivo miglioramento della performance, sia avvalendosi dell'ormai consolidato ruolo di connessione e coesione territoriale esercitato dal Tavolo di Coordinamento della Ricerca Industriale di Ateneo (TACRI), sia attraverso ulteriori sinergie con le apposite reti di soggetti pubblici e privati (es. ART-ER, Netval, Clust-ER e Cluster Tecnologici Nazionali) e con il digital innovation hub SMILE. Inoltre, un ruolo molto importante in questo ambito della terza missione è detenuto dall'ormai prossimo completamento delle dotazioni infrastrutturali del Tecnopolo di Parma e del nuovo "Parma Food Business Incubator", oltre alla disponibilità del Padiglione del Trasferimento Tecnologico. Tutto ciò consentirà all'Ateneo di poter operare con rapidità ed efficienza per ambire ad un ulteriore salto di qualità nel rispondere alle sollecitazioni provenienti dai docenti e dal contesto produttivo.

Obiettivo strategico TM1: condividere la conoscenza

L'Università di Parma, nel pieno adempimento della propria missione istituzionale, intende incentivare ulteriormente il processo di condivisione della cultura, mettendo a disposizione della Società nuovi percorsi di conoscenza e nuove modalità comunicative, anche beneficiando del lavoro di razionalizzazione e ottimizzazione delle proprie attività di disseminazione del sapere, svolto originariamente in preparazione delle manifestazioni per Parma Capitale della Cultura 2020 e assunto a termine di riferimento per gli anni successivi. L'utilizzo del web e dei suoi strumenti, assieme alla rivalutazione, riorganizzazione, digitalizzazione e promozione del patrimonio museale e archivistico, rappresentano per

l'Ateneo gli strumenti di una efficace azione di condivisione del sapere e progressivo abbattimento delle barriere di accesso alla conoscenza. La strategia che sarà messa in atto per il raggiungimento di questo obiettivo potrà avvalersi del nuovo portale internet di Ateneo, in corso di realizzazione e dovrà prevedere politiche di incentivazione del coinvolgimento del personale in progetti di *public engagement*, così come il sistematico monitoraggio e valutazione del gradimento dell'offerta culturale erogata, per la misurazione dell'impatto culturale, sociale ed economico.

La graduale uscita dalle restrizioni imposte dalla pandemia richiede innanzitutto la ripresa, il miglioramento e il definitivo consolidamento di quanto era stato avviato in precedenza e per il quale il riscontro era stato molto positivo. Tali iniziative includono le attività in presenza previste nel programma "Facciamo Conoscenza", il percorso di avvicinamento di bambini e ragazzi al mondo accademico tramite le lezioni di Unijunior, le azioni di digitalizzazione del patrimonio museale e archivistico, il. coinvolgimento attivo dei cittadini nei processi di pianificazione di attività di ricerca, raccolta dati e loro successiva elaborazione ed interpretazione (*Citizen Science*).

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
TM1 Condividere la conoscenza	TM1.1 Promuovere presso il personale docente la proposta e la partecipazione ad eventi di *public engagement*.	• Prorettore per la Terza missione • Delegato per l'attività museale di Ateneo • Direttori di Dipartimento • Dirigente Area Terza Missione • Dirigente Area Sistemi Informativi
	TM1.2 Rilanciare e consolidare le attività di *public engagement* avviate prima dell'insorgere della pandemia COVID-19, con particolare riguardo al programma "Facciamo Conoscenza".	
	TM1.3 Strutturare e potenziare le attività di comunicazione e disseminazione delle iniziative di Terza Missione, anche avvalendosi delle potenzialità offerte dal nuovo portale web di Ateneo.	
	TM1.4 Valorizzare il patrimonio museale e archivistico di Ateneo per una fruizione fisica e digitale innovativa delle collezioni e delle testimonianze documentali.	
	TM1.5 Sviluppare un sistema di monitoraggio digitale dell'offerta culturale di Ateneo nell'ambito del *public engagement*, che includa la misurazione dell'impatto sociale mediante la valutazione del gradimento.	

Tabella 21 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico TM1 dell'Ambito Terza Missione

Indicatori

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

- Incremento dell'offerta di eventi divulgativi organizzati dall'Ateneo;
- Attrattività e grado di soddisfazione dei partecipanti.

L'introduzione di indicatori relativi alla qualità e al gradimento (ITM12 e ITM13) focalizza le attività sull'aumento di attrattività e di engagement, combinato con un incremento controllato e selettivo del numero di eventi proposti (ITM11), focalizzati sull'efficacia delle azioni.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
TM1 Condividere la conoscenza	ITM11 Numero di eventi divulgativi organizzati dall'Ateneo	266	270	350	400
	ITM13 % di risposte positive in test di rilevazione della soddisfazione dei partecipanti	Non disponibile	60%	65%	70%

Tabella 22 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico TM1 dell'Ambito Terza missione

Obiettivo strategico TM2: valorizzare il patrimonio storico

Negli ultimi anni l'Università ha pienamente recepito e condiviso le indicazioni ministeriali nell'ambito della terza missione per quanto riguarda la produzione di beni pubblici, attuando una riorganizzazione gestionale del sistema museale e dedicando risorse significative al patrimonio immobiliare, che conta numerosi edifici storici di notevole rilevanza architettonica e culturale all'interno dei quali sono state raccolte nel tempo importanti collezioni che spaziano dai reperti del Museo di Storia Naturale alle opere d'arte e di design raccolte presso il Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC). Nel 2019, l'Ateneo ha iniziato un percorso di valorizzazione dell'Orto Botanico di Parma, che comprende la ristrutturazione degli edifici e del giardino, per creare nuovi spazi di incontro, comunicazione e interazione fattiva tra personale universitario e cittadini, senza alterare in modo invasivo la vocazione originaria della struttura. Sempre nel 2019, l'Università ha aperto il ParmaUniverCity Info Point, all'interno del complesso archeologico del Ponte Romano, di cui l'Amministrazione Comunale ha curato il recupero ambientale ed il restauro conservativo. Questo sito in pochi mesi è divenuto un luogo di comunicazione e interazione privilegiata con studenti e cittadinanza e sede del Welcome Point Matricole.

Per tutti questi luoghi di particolare attrattività architettonica e storica, votati a politiche di scambio culturale con la Società, l'insorgere della pandemia COVID-19 ha determinato il blocco repentino della fruizione pubblica e la sospensione a tempo indeterminato della programmazione culturale prevista. Le prospettive di superamento della crisi sanitaria consentono all'Ateneo di riprendere il percorso tracciato nel precedente triennio, dando un significativo impulso alle attività di terza missione per quanto concerne il *public engagement*, come proposto nell'obiettivo strategico precedente.

L'auspicato ritorno ad una fruizione diretta, in presenza, dell'offerta formativa universitaria avverrà in un contesto finanziario profondamente mutato a causa della crisi indotta dalla pandemia. La necessità di incrementare qualitativamente e quantitativamente la formazione avanzata dei giovani, quale volano di ripresa economico-sociale attraverso l'innovazione tecnologica, si scontra con le ridotte capacità di spesa di molte famiglie nel nostro Paese. E' necessario quindi un grande sforzo congiunto delle amministrazioni pubbliche e dell'università, per creare le condizioni idonee a superare un problema di tale impatto sulla

società. A Parma, la presenza di edifici antichi di grande valore architettonico che oggi versano in condizioni di parziale o totale abbandono, tra cui vari complessi conventuali, consentono all'Ateneo di coniugare la necessità di disponibilità residenziali per le studentesse e gli studenti con il recupero di un patrimonio storico di pregio, rimuovendo situazioni di degrado a beneficio della città. La possibilità di accedere a finanziamenti straordinari per l'edilizia universitaria in ambito PNRR costituisce un'occasione unica per realizzare questo ambizioso obiettivo, superando il classico concetto di "studentato" a favore di residenze studentesche nelle quali convivano anche spazi a vocazione culturale.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
TM2 Valorizzare il patrimonio storico	TM2.1 Realizzazione, nell'Orto Botanico, del principale polo di Ateneo per l'educazione allo sviluppo sostenibile, avviando un percorso di interlocuzione con il territorio basato sul modello degli "Extension Services" americani.	• Prorettore per la Terza missione • Delegato per l'Attività Museale di Ateneo • Direttore dello CSAC • Direttore dell'Orto Botanico • Direttori Scientifici dei Musei di Ateneo • Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture • Dirigente Area Terza Missione • Dirigente Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti
	TM2.2 Ulteriore valorizzazione del complesso archivistico-museale di CSAC, nell'abbazia di Valserena, anche attraverso il consolidamento di sinergie a livello regionale e nazionale e la messa a regime delle strutture di accoglienza	
	TM2.3 Valorizzazione del Palazzo della Sede Centrale anche per finalità espositive	
	TM2.4 Recupero di immobili storici di pregio per le esigenze residenziali, didattiche e culturali delle studentesse e degli studenti	

Tabella 23 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico TM2 dell'Ambito Terza Missione

Indicatori

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

- Incremento dell'attrattività delle collezioni scientifiche, storiche, documentali e artistiche fruibili attraverso il Sistema Museale e archivistico di Ateneo;
- Grado di soddisfazione dei visitatori.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
TM2 Valorizzazione del patrimonio storico	ITM21 Numero di visitatori delle strutture museali, Orto Botanico e Ponte Romano	28600	28600	35.000	40.000
	ITM22 Percentuale di giudizi positivi sulle strutture visitate	Non disponibile	60%	65%	70%

Tabella 24 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico TM2 dell'Ambito Terza missione

Obiettivo strategico TM3: potenziare le iniziative di accoglienza, inclusione e giustizia sociale

Nel periodo pandemico, con la prospettiva di un ritorno a contesti di vita più vicini alle abitudini precedenti il COVID-19, il lato sociale della Terza Missione detiene un ruolo di ancora maggior rilievo. L'Ateneo mantiene un coinvolgimento attivo nei consessi universitari nazionali tra cui il Gruppo di Lavoro RUS "Inclusione e Giustizia Sociale" e la rete delle università per la pace RUNIPACE, così come in quelli locali, dove guida iniziative importanti per la mitigazione del disagio della detenzione, l'accoglienza e l'integrazione dei migranti, il sostegno alle vittime di reato, ecc. Queste e tante altre attività a cui prende parte il personale universitario, insistono su di un vasto e poliedrico intreccio di connessioni con enti e realtà associative che rappresentano un valore aggiunto del sistema sociale territoriale. La prospettiva di ripartenza dopo la stasi offre l'opportunità di "connettere" la complessità di questo contesto variegato, rilanciando e migliorando quanto già in essere e creando una piattaforma di coordinamento e condivisione delle informazioni e delle progettualità future. Le azioni di giustizia sociale dell'Ateneo si rivolgono anche al proprio personale, sotto l'ambito sinteticamente definito come *benessere lavorativo,* la cui declinazione è presentata nell'apposita area di intervento strategico trasversale.

Dal momento della sua istituzione, l'esperienza "Parma Città Universitaria" si è rivelata uno strumento prezioso per la concertazione di politiche mirate a migliorare l'accoglienza e la residenzialità delle studentesse e degli studenti fuori sede e internazionali, contribuendo ad aumentare la percezione di Parma come città "a misura di chi studia". Il mutato quadro socioeconomico post-pandemico sollecita l'estensione di questo approccio ai comuni del territorio provinciale, in modo da poter offrire opportunità di residenza e frequenza universitaria a costi inferiori e, contemporaneamente, innescare circuiti microeconomici e culturali virtuosi anche al di fuori del capoluogo. Alla formalizzazione del nuovo percorso collaborativo dovranno far seguito politiche di incentivazione della residenzialità decentrata, inclusa la facilitazione della mobilità pubblica, che consentano di tradurre presto in realtà gli effetti auspicati.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
TM3 Potenziare le iniziative di accoglienza, inclusione e giustizia sociale	TM3.1 Consolidare e potenziare le iniziative di inclusione e giustizia sociale già in essere, tra le quali il Polo Universitario Penitenziario di Parma e il Gruppo di Lavoro per l'attuazione di iniziative a favore dell'inclusione dei rifugiati.	• Prorettore alla Terza missione • Direttore del Centro Accoglienza e Inclusione • Delegato ai Rapporti Università e Carcere • Dirigente Area Terza missione • Dirigente Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti • Mobility Manager di Ateneo
	TM3.2 Promuovere i principi dell'inclusione e della sostenibilità sociale ed economica attraverso l'organizzazione e il sostegno a eventi rivolti alla cittadinanza, inclusi i programmi di *citizen social science*.	
	TM3.3 Assicurare il coordinamento e la condivisione delle attività che l'Ateneo compie nei vari ambiti dell'inclusione e della giustizia sociale, anche in collaborazione con i principali attori del territorio.	
	TM3.4 Sviluppare il progetto Parma Città Universitaria nei comuni del territorio provinciale, incluse le politiche di incentivazione della residenzialità studentesca e della mobilità pubblica.	

Tabella 25 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico TM3 dell'Ambito Terza Missione

Indicatori

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			22/23	23/24	24/25
TM3 Potenziare le iniziative di accoglienza, inclusione e giustizia sociale	ITM31 Numero di ore di attività didattica erogate nel contesto del Polo Universitario Penitenziario	93	110	130	150
	ITM32 Numero di iscritti con lo status di "rifugiati"	14	15	18	20

Tabella 26 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico TM3 dell'Ambito Terza missione

Obiettivo strategico TM4: Sviluppare l'imprenditorialità accademica, i rapporti con il territorio e il tessuto produttivo

L'Università di Parma persegue sistematicamente l'obiettivo di creare le condizioni ottimali per sviluppare ricerca industriale, funzionale in primo luogo al tessuto produttivo territoriale e fruibile anche in ambito nazionale ed internazionale. Il Tavolo di Coordinamento della Ricerca Industriale di Ateneo (TACRI), così come gli edifici dedicati al trasferimento tecnologico e interazione con l'impresa, costituiscono strumenti importanti a questo scopo. Il ruolo cardine della ricerca nel supportare l'innovazione di processo e di prodotto, si acuisce ulteriormente nell'attuale contesto socio-economico, in cui l'università è chiamata a contribuire significativamente al grande cambiamento in atto nel mondo industriale, fornendo le conoscenze necessarie per azioni fondamentali quali la digitalizzazione di filiera, la creazione di nuovi materiali, l'adeguamento degli approvvigionamenti energetici ai criteri di sostenibilità ambientale, così come la gestione virtuosa dei residui di lavorazione, sovente contenenti sostanze nocive per l'ambiente. Tutto ciò nella consapevolezza che allo sviluppo tecnologico tipicamente si associa nuova occupazione. Il nostro Ateneo assolve a questo fondamentale compito di terza missione sia attraverso i dipartimenti e i centri interdipartimentali di ricerca industriale, sia mediante la dotazione infrastrutturale di laboratori dedicati. Ulteriori margini di miglioramento sono ottenibili tramite la messa a sistema di tutto il potenziale di applicazione della ricerca, anche grazie al contributo sinergico del Welcome Office del Tecnopolo e del digital innovation hub SMILE, quali strumenti di promozione e facilitazione territoriale.

L'interazione dell'Ateneo con il territorio non si limita alle sinergie con il tessuto produttivo industriale, ma coinvolge anche il contesto socioeconomico più ampio, incluso l'ambito collinare e montano che, dalla concomitanza delle nuove tipologie di flussi turistici e dei cambiamenti comportamentali indotti dalla pandemia, può trarre significativi incentivi all'innovazione. Su queste prospettive di sviluppo, le competenze dell'Università possono apportare contributi di rilievo per la messa a punto di nuovi modelli di residenzialità montana nei quali le microeconomie agro-silvicole, zootecniche e turistiche acquisiscano

rinnovata attrattività dal sistematico impiego delle più aggiornate tecnologie digitali, applicate anche alla valorizzazione paesaggistica e culturale.

In questi ultimi anni le iniziative di imprenditorialità accademica nel nostro Ateneo hanno registrato un costante calo, congelando una situazione caratterizzata da molte società spin-off con età superiore al decennio. Un tale contesto richiede l'adozione di politiche di ripianificazione e incentivazione, che contemplino sia l'incremento e l'ottimizzazione dell'operatività della dotazione infrastrutturale, con particolare riferimento al Campus delle Scienze e Tecnologie, sia iniziative di formazione specifica per laureati, dottorandi e assegnisti, che coinvolgano, quando possibile, anche personale del tessuto produttivo territoriale con funzioni di supporto e *mentorship*. Dal rinnovato impulso all'imprenditorialità ci si attende un aumento delle opportunità brevettuali, la cui valorizzazione dovrà essere ottenuta attraverso una strategia dedicata.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
TM4 Sviluppare l'imprenditorialità accademica e i rapporti con il tessuto produttivo	TM4.1 Attivazione e messa a regime sinergica, anche regolamentare, delle strutture di ricerca industriale, supporto al trasferimento tecnologico e incubazione d'impresa	• Prorettore alla Terza missione • Delegato al Trasferimento Tecnologico • Dirigente Area Terza missione • Dirigente Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti.
	TM4.2 Rilancio dell'imprenditorialità accademica giovanile mediante formazione specifica, incentivazione e sostegno alla creazione di spin-off/start-up innovative	
	TM4.3 Definizione della strategia di valorizzazione dell'attività brevettuale di Ateneo e sua implementazione, anche mediante formazione specifica ai docenti e al personale tecnico-amministrativo coinvolto	
	TM4.4 Rilancio e ulteriore facilitazione e ottimizzazione delle relazioni con il tessuto produttivo del territorio, inclusa la convergenza sinergica di tutti gli ambiti di interlocuzione (es. placement, tirocini, trasferimento tecnologico, progettualità congiunta per bandi competitivi), per un nuovo modello collaborativo che favorisca anche l'incremento delle attività conto terzi	
	TM4.5 Coinvolgimento attivo dell'Ateneo nella messa a punto di nuovi modelli socio-economici e culturali per il rilancio sostenibile del territorio montano	

Tabella 27 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico TM4 dell'Ambito Terza Missione

Indicatori

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

- incremento del numero di brevetti;
- incremento del numero di nuovi spinoff;
- incremento degli introiti da attività in conto terzi;
- Incremento delle attività dedicate al territorio montano.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
TM4 Svilupare l'imprenditorialità accademica e i rapporti con il tessuto produttivo	ITM41 Numero di brevetti depositati nell'anno solare	5	6	7	7
	ITM42 Numero di nuovi spinoff creati nell'anno solare	0	2	2	2
	ITM43 Proventi da attività per conto di terzi	3.895.000 euro	Incremento del 2% rispetto al valore iniziale	Incremento del 2% rispetto al valore anno precedente	Incremento del 2% rispetto al valore anno precedente

Tabella 28 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico TM4 dell'Ambito Terza missione

INTERNAZIONALIZZAZIONE – Incontro al mondo

L'Ateneo di Parma è impegnato in questi ultimi anni a rafforzare la dimensione strategica del suo processo di internazionalizzazione e a rinnovare le priorità politiche della sua azione. La dimensione strategica è stata rafforzata riconoscendo il carattere *comprensivo* dei processi di internazionalizzazione, che investono tutte le aree di azione delle Università: didattica, ricerca e terza missione. È stato creato, in coerenza a questa visione, un Gruppo Internazionale d'Ateneo che vede la presenza di rappresentanti di ciascuna di queste aree in modo da favorire la complementarità e la sinergia delle politiche di internazionalizzazione nei diversi ambiti. Si è con questo cercato di rispondere anche alle osservazioni mosse al nostro Ateneo in occasione dell'accreditamento ANVUR che sollecitano una maggiore visione d'insieme. Il rinnovamento delle priorità strategiche è invece il frutto, oltre che di un doveroso bilancio critico su quanto fatto fino ad oggi, di alcuni cambiamenti del contesto esterno, in particolare delle lezioni apprese durante la fase della pandemia e della pubblicazione delle nuove linee guida del Programma Erasmus. Fra le lezioni apprese durante la fase pandemica, un ruolo di primo piano è rivestito dalla scoperta delle potenzialità dello strumento digitale per ampliare la platea dei beneficiari dei processi di internazionalizzazione e per moltiplicare le occasioni di cooperazione internazionale nelle modalità più svariate, mantenendo standard elevati di qualità ed abbattendo i costi. Il nuovo Programma Erasmus+ 2021/2027 identifica per il prossimo periodo di programmazione quali obiettivi strategici: l'inclusione sociale, l'innovazione digitale, la sostenibilità ambientale e la partecipazione alla vita democratica. L'Università di Parma ha recepito questi importanti cambiamenti e sta rivedendo alla loro luce la sua strategia ed i suoi obiettivi prioritari.

Obiettivo Strategico INT1: migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo

Accanto alla consolidata politica di mobilità in paesi extraeuropei, finanziata dall'Ateneo con il Programma Overworld, la nuova strategia si articola in due linee distinte con obiettivi e strumenti propri. La prima linea si riferisce al filone della *Internationalization at Home* ed ha come obiettivo strategico prioritario nella fase attuale il miglioramento dell'attrattività internazionale e la possibilità di un più ampio accesso ad iniziative di respiro internazionale per gli studenti iscritti, per affrontare con decisione uno dei punti deboli dell'azione passata dell'Ateneo. Per perseguire questo obiettivo è stato predisposto un pacchetto di azioni strategiche integrate, che comprende la creazione di percorsi didattici e di ricerca di respiro internazionale, analisi mirate dei segmenti di mercato più promettenti, la revisione delle procedure e delle tempistiche d'iscrizione delle studentesse e degli studenti stranieri, la realizzazione di misure di qualità a sostegno dei Corsi di Studio, anche in vista dell'accreditamento della sede presso agenzie internazionali. In tal modo si mira ad accrescere la componente straniera dei nostri iscritti attraverso azioni che incidono sulla attrattività sia dal lato dell'offerta, migliorando la qualità dell'offerta formativa ed ampliando l'offerta in lingua veicolare, che della domanda, intercettando ed offrendo assistenza agli studenti stranieri potenzialmente interessati a studiare a Parma. L'impronta internazionale del nostro Ateneo sarà resa più marcata accrescendo il contributo di docenti internazionali all'interno dei corsi d'insegnamento attraverso un utilizzo diffuso e sistematico della modalità telematica o mista, coinvolgendo in primo luogo docenti stranieri delle Università partner. A questo fine è in fase di approvazione il progetto Wide, che incentiva i Dipartimenti a sperimentare nei singoli corsi d'insegnamento forme flessibili di cooperazione con docenti e studenti stranieri. La seconda linea ha come obiettivo di incrementare e diversificare la mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
INT 1 Migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo	INT 1.1 Progettazione di percorsi didattici e di ricerca internazionali INT 1.2 Ricerca dei mercati internazionali per il reclutamento INT 1.3 Revisione e analisi dei processi connessi al reclutamento di studenti "degree-seeking" internazionali INT 1.4 Introduzione di azioni e misure inclusive volte all'ampliamento delle opportunità internazionali per studenti e docenti ("Internationalization at home")	• Delegato alle Relazioni Internazionali • Direttori di Dipartimento • Dirigente dell'Area Didattica e Internazionalizzazione e Servizi agli studenti

Tabella 29 –– Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico INT1 dell'Ambito Internazionalizzazione

Indicatori

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			22/23	23/24	24/25
INT 1 Migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo	INT11 Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L, LMCU, LM) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	0,0202	0,025	0,028	0,032
	IINT12 Numero di corsi L, LM e LMCU impartiti in lingua veicolare	3	5	6	8

Tabella 30 -- Indicatori e target dell'obiettivo strategico INT1 dell'Ambito Internazionalizzazione

Obiettivo strategico INT2: incrementare e diversificare la mobilità internazionale di studenti, docenti e personale amministrativo

Un compito immediato è di ripristinare le condizioni di fiducia per riprendere il trend di crescita interrotto dalla pandemia. Sarà, si prevede, una ripresa graduale in sintonia con il miglioramento della situazione sanitaria globale che potrà durare anche qualche anno. E' opportuno incentivare e sostenere tale ripresa introducendo forme di integrazione ai contributi di mobilità di scambio che possano facilitare la partecipazione alle diverse opportunità a studenti in condizioni di disagio sia economico che sociale, favorendo la piena applicazione dei principi di inclusività e pari opportunità ribadita dall'Unione Europea.

Un compito invece di natura strategica è quello dell'allineamento delle nostre azioni in ambito europeo alle nuove priorità identificate nel programma Erasmus, che comprendono la mobilità fisica di scambio, resa adesso più flessibile nei tempi e nei modi, la didattica mista, la creazione di reti ed alleanze, l'allargamento della mobilità *outgoing* a *partner* non europei, il rinnovamento dei contenuti dei Corsi di Studio. All'interno del Programma Erasmus un posto particolare riveste il Progetto delle European Universities. Ad oggi, sono state approvate in due diversi bandi e sono operative 58 alleanze che coinvolgono 279 Università europee. L'Ateneo di Parma progetta di partecipare al prossimo bando previsto nel 2022 all'interno di una costituenda alleanza di Università, attualmente denominata "GREEN UNIVERSITIES". Il progetto delle European Universities risponde peraltro all'esigenza sentita da tempo di produrre un salto di qualità nei rapporti con i nostri Partner, avviando forme di collaborazione più complesse con le Università con le quali i rapporti si sono mostrati più stabili e più improntati alla fiducia reciproca, che siano più innovative nei campi della didattica, della ricerca e dell'iniziativa istituzionale. Questo obiettivo può essere perseguito sia attraverso diverse azioni previste all'interno del Programma Erasmus sia attraverso iniziative promosse indipendentemente dal nostro Ateneo, soprattutto se rivolte a Partner non europei.

Funzionali ad entrambe le linee strategiche, sono il rafforzamento dei servizi linguistici e delle politiche di accoglienza. Attraverso la rinnovata organizzazione del Centro Linguistico d'Ateneo si da la possibilità ai nostri studenti in mobilità di affrontare con una adeguata preparazione i periodi di studio e/o tirocinio all'estero, consentendo all'Ateneo di incrementare il numero complessivo CFU esteri. I servizi del Centro sono anche funzionali a dotare i docenti e i ricercatori di strumenti linguistici per impartire lezioni in lingua veicolare, così contribuendo ad ampliare e ad elevare la qualità dell'Offerta Formativa in lingua veicolare. Con la frequenza ai Corsi di lingue offerti dal Centro ai dipendenti interni, si aiuta il PTA ad aggiornare le proprie competenze, accrescendo la loro capacità di accoglienza e di supporto delle studentesse e degli studenti stranieri. Infine, il Centro Linguistico è in grado di realizzare percorsi formativi di italiano anche on-line, in collaborazione con il Centro E-learning, per promuovere la conoscenza della nostra lingua e per facilitare l'inserimento delle studentesse e degli studenti stranieri nella nostra Comunità.

Le politiche di accoglienza, da realizzare in collaborazione con il CUCI, mirano a migliorare l'inserimento culturale e materiale delle studentesse e degli studenti stranieri nel contesto universitario e cittadino, in particolare di quelli provenienti dai Paesi meno sviluppati. Una attenzione particolare sarà rivolta al problema della difficoltà di reperimento degli alloggi a condizioni accessibili per gli studenti stranieri.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
INT2 Incrementare e diversificare la mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo	INT2.1 Rilancio della mobilità di scambio di studenti e docenti nell'ambito delle nuove linee programmatiche e delle nuove priorità strategiche del Programma Europeo Erasmus 2021/2027	• Delegato alla Mobilità internazionale docenti e studenti • Delegato alle Reti Universitarie Europee • Dirigente dell'Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti • Direttori di Dipartimento
	INT 2.2 Creazione di reti universitarie europee ed internazionali	
	INT2.3 Elevare, mediante il Centro Linguistico, la competenza linguistica di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo anche in previsione dell'ottenimento di Certificazioni Internazionali e promuovere la conoscenza della lingua italiana fra gli studenti stranieri	
	INT2.4 Migliorare le condizioni di accoglienza delle studentesse e degli studenti e dei docenti stranieri	

Tabella 31 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico INT2 dell'Ambito Internazionalizzazione

Indicatori

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

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			22/23	23/24	24/25
INT2 Incrementare e diversificare la mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo	IINT21 Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	0,017	0,02	0,024	0,026
	IINT22 Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	10,8%	11,0%	11,5%	12%
			2022	2023	2024
	IINT23 Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,39	0,39	0,42	0,45
	IINT24 Numero di progetti di mobilità mista Erasmus approvati	0	2	4	8

Tabella 32 – Indicatori e target obiettivo strategico INT2 dell'Ambito Internazionalizzazione

3. AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI

Nel capitolo sono descritte le Aree di intervento strategiche che investono trasversalmente gli Ambiti strategici di cui al capitolo 2. Per queste Aree vengono definiti obiettivi strategici dal cui conseguimento trarrà beneficio l'intera organizzazione in termini di competitività e di efficienza.

SVILUPPO SOSTENIBILE

Nel triennio 2022-2024 l'Università di Parma intende confermare gli indirizzi stabiliti nella precedente programmazione e conferire alla sostenibilità, nella più ampia accezione del termine, ambientale, sociale ed economica, il valore di elemento essenziale per lo sviluppo dell'Ateneo e del suo ecosistema di riferimento. A tal proposito, sono state messe a punto specifiche strategie di innovazione per la sostenibilità, con lo scopo di adattare le principali funzioni gestionali alle nuove esigenze di conformità con i principi dell'Agenda ONU 2030 e pervenire ad una generale riduzione degli impatti sul clima e sulle risorse, attraverso una rinnovata politica di gestione degli edifici e degli spazi esterni di pertinenza. In particolare, sono stati individuati due obiettivi strategici di valore generale: mitigazione delle emissioni di CO_2 ed economia circolare. Il primo è volto a migliorare il bilancio delle emissioni di gas serra per tendere verso l'orizzonte della *carbon neutrality* di Ateneo e comprende le politiche e gli indirizzi operativi per la mobilità sostenibile, la transizione energetica e la rigenerazione degli spazi verdi.

Il perseguimento della *carbon neutrality* di Ateneo ha rappresentato il criterio guida nell'identificazione delle azioni contenute nell'accordo di Partenariato Pubblico Privato (PPP) stipulato dall'Università di Parma per l'affidamento dei "Servizi energetici e multiservizio tecnologico" mediante "EPC" secondo la Direttiva 2012/27/CE e il D.lgs. n. 102/2014" . L'accordo comprende molteplici interventi per la riqualificazione impiantistica ed energetica degli insediamenti e degli edifici universitari. Fra questi, di particolare rilievo è la realizzazione presso il Campus delle Scienze e Tecnologie di un nuovo sistema di trigenerazione abbinato ad assorbitore a bromuro di litio, pompe di calore geotermiche e refrigeratori d'acqua impieganti idrofluorolefine (HFO) a bassissimo potenziale di riscaldamento globale (Global Warming Potential, GWP). Nell'ambito dello stesso accordo, per quanto concerne il ricorso alle energie rinnovabili, riveste particolare significato anche la prevista realizzazione di tre nuovi impianti fotovoltaici, di cui il primo, con potenza nominale pari a 70 kWp, ubicato presso il Campus delle Scienze e Tecnologie di Via Langhirano mentre i restanti due, pari a 30 kWp ognuno, presso il Plesso Biotecnologico Integrato ed il Campus Umanistico dell'Oltretorrente.

La realizzazione di un nuovo polo tecnologico al Campus Scienze e Tecnologie apporterà una significativa modifica dell'attuale configurazione energetica grazie all'introduzione, per la produzione combinata di energia elettrica, termica calda e frigorifera, di un sistema complesso costituito da:

- Impianto di cogenerazione;
- Impianto di pompa di calore;
- Nuove caldaie ad integrazione;
- Nuovi gruppi frigoriferi

che andranno ad unirsi alle attuali caldaie, agli attuali impianti di produzione dell'acqua refirgerata e al sistema Symbiose, recentemente messo in funzione. Il progetto previsto per il Campus Scienze e Tecnologie prevede quindi un riassetto dell'andamento dei consumi di energia primaria termica ed elettrica, e i conseguenti benefici attesi:

	ENERGIA PRIMARIA ANTE (MWh)	ENERGIA PRIMARIA POST (MWh)
GAS METANO	12.193,65	21.592,53
ENERGIA ELETTRICA	10.905,40	2.454,77
BIOMASSA (CIPPATO)	2.230,41	2.230,41
Cessione EE	503,19	898,25

RIEPILOGO BENEFICI ENERGETICI E AMBIENTALI CAMPUS		
Grandezza	TEP/a	CO2/a
Stato attuale	3.126	7.689
Stato di progetto	2.354	5.775
Risparmio	24,70%	24,90%

I dati riportati tengono in considerazione anche i benefici derivanti dalle altre AMEE (Azioni per il Miglioramento dell'Efficienza Energetica) introdotte al Campus Scienze e Tecnologie.

La riqualificazione energetica oggetto della concessione, riguarda anche altre sedi dell'Ateneo, e complessivamente, è possibile così riassumere la riduzione delle energie primarie come segue:

RIEPILOGO BENEFICI ENERGETICI E AMBIENTALI ATENEO		
Grandezza	TEP/a	CO2/a
Stato attuale	5.328	13.522
Stato di progetto	4.326	11.034
Risparmio	18,80%	18,40%

Il secondo obiettivo è finalizzato al al consumo di materia e materiali e comprende la riduzione della produzione di rifiuti, la loro differenziazione e la promozione di prassi per il riempiego diretto dei beni o per la preparazione al riutilizzo. Sono introdotti in questo contesto anche gli aspetti legati alla sostenibilità del ciclo dell'acqua, intesi come riduzione dei consumi idrici e recupero delle acque meteoriche.

Agli obiettivi di innovazione interna per la sostenibilità si affianca un terzo obiettivo strategico, intimamente connesso alla natura stessa della missione universitaria, attraverso il quale l'Ateneo intende esercitare le proprie funzioni di alta formazione e trasferimento delle conoscenze per promuovere e divulgare i principi dello sviluppo sostenibile verso l'esterno, con particolare attenzione alle nuove generazioni. In questo ambito, di particolare rilevanza per il territorio sarà il proseguimento delle attività di coordinamento del Gruppo Operativo dell'Alleanza Carbon Neutrality: Parma e il conseguente supporto tecnologico a tutte le azioni che saranno identificate come prioritarie. Un ulteriore impulso sarà dato anche all'offerta formativa di Ateneo in tema di sviluppo sostenibile.

Obiettivo strategico SO1: mitigare le emissioni di CO_2 (*UniPR Low carbon*)

L'obiettivo SO1 individua i principi di sviluppo tecnologico e organizzativo dell'Università di Parma nella direzione della *carbon neutrality* e si articola in tre azioni strategiche, inerenti le seguenti aree di intervento:

- Mobilità sostenibile
- Risorse ed energia: transizione verso le fonti rinnovabili
- Uso del suolo, spazi verdi nei campus universitari, infrastrutture

Le tre azioni strategiche sono coordinate tra loro per tendere al raggiungimento del bilancio zero delle emissioni di gas serra (*Greenhouse Gas*, GHG) entro tempi coerenti con gli orizzonti fissati dall'Unione Europea e dalle realtà locali, ed ispirati agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

L'obiettivo SO1 riflette la struttura generale delle politiche di contenimento del cambiamento climatico, annoverando principalmente azioni di mitigazione delle emissioni di gas serra secondo gli indicatori derivati da protocolli ed inventari GHG realizzati per il contesto universitario. La capacità dell'Ateneo di svolgere le proprie attività istituzionali, didattiche e di ricerca, con impatto sempre minore sul clima assume pertanto valore prioritario nella presente fase di programmazione, con indirizzo complessivo prevalentemente orientato alla riduzione delle emissioni climalteranti derivate da energia elettrica, mobilità, e climatizzazione degli edifici. Per quanto concerne il primo punto, fondamentale sarà la realizzazione delle opere previste nel nuovo contratto di gestione energetica "*Energy Performance Contract* (EPC)", finalizzate alla riqualificazione degli edifici dell'Ateneo e degli impianti tecnologici e di servizio, specificatamente connesse al contenimento del fabbisogno di energia primaria attraverso soluzioni "*green building* e *nearly zero energy building*". La riduzione delle emissioni di gas serra sarà perseguita e monitorata avvalendosi delle linee guida operative per la redazione degli inventari delle emissioni di gas serra degli Atenei italiani redatte dal Gruppo di Lavoro "Cambiamenti climatici" della RUS.

In merito alla riduzione del traffico veicolare, specifica attenzione sarà riservata alla situazione del "Campus delle Scienze e Tecnologie" di Via Langhirano, individuando soluzioni migliorative che portino, già nel breve termine, ad una sensibile riduzione del numero di veicoli in accesso all'area e ad una migliore distribuzione temporale dei transiti. A tutto ciò si affianca la volontà di conseguire una maggiore consapevolezza nell'uso del suolo all'interno ai campus universitari, riqualificando ed incrementando gli spazi verdi per limitare le nuove edificazioni, istituire spazi innovativi di studio e lavoro all'aperto e generare valore aggiunto anche sotto il profilo educativo e formativo. Le iniziative in questi ambiti sono utili anche ai fini dell'adattamento ai cambiamenti climatici, ovvero alla coesistenza con le mutate condizioni esterne poiché le aree verdi possono fornire un importante contributo in termini di mitigazione dell'effetto dell'isola di calore, rappresentato dall'incremento locale delle temperature estive all'interno dei sistemi urbanizzati. Inoltre, sono fondamentali i contributi offerti dagli spazi verdi per la permeabilità del suolo e la prevenzione degli effetti derivanti da piogge intense.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
SO1 Mitigare le emissioni di CO_2 (*UniPR Low-carbon*)	SO1.1 Incentivazione della mobilità sostenibile di studenti e personale di Ateneo	• Prorettore alla Terza missione • Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture
	SO1.2 Riduzione delle emissioni di gas climalteranti tramite interventi di riqualificazione energetica dei sistemi edificio-impianti dell'Ateneo, per la transizione verso fonti energetiche rinnovabili..	
	SO1.3 Riqualificazione degli spazi verdi di Ateneo	

Tabella 33 – Azioni strategiche e responsabiltà dell'obiettivo strategico trasversale SO1

Indicatori
Gli indicatori relativi all'obiettivo strategico SO1 sono riportati nella seguente tabella

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
SO1 Mitigare le emissioni di CO_2 (*UniPR Low-carbon*)	ISO11 Consumo di energia primaria	5.328 TEP/anno	5.328	5.300	4.326
	ISO12 Percentuale di energia elettrica prodotta da fonte solare rispetto al totale dei consumi di energia elettrica	3,4%	3,4%	4%	5%

Tabella 34 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale SO1

obiettivo strategico SO2: sviluppare l'economia circolare

Lo sviluppo delle azioni di economia circolare rimane al centro degli indirizzi strategici di UniPR anche per il presente triennio di programmazione ed è articolato in tre azioni strategiche, relative alle seguenti aree di intervento per lo sviluppo sostenibile:

- Ciclo dell'acqua e recupero delle risorse idriche
- Prevenzione dei rifiuti e raccolta differenziata
- *Green public procurement* (GPP)

Particolare attenzione sarà rivolta alla conservazione delle risorse idriche ed al relativo recupero in ottica di ciclo integrato. L'azione strategica corrispondente è fondata sull'avanzamento delle iniziative già intraprese dall'Ateneo nella precedente pianificazione strategica ed è volta al risparmio della risorsa idrica e alla conseguente limitazione della generazione di reflui urbani, introducendo il recupero delle acque meteoriche per il successivo uso nei servizi igienici degli edifici ed irriguo per le zone verdi.

In ambito di prevenzione dei rifiuti e raccolta differenziata, i temi principali rimangono la riduzione alla fonte dei rifiuti stessi e l'avanzamento delle inziative di riorganizzazione della raccolta differenziata. Saranno ulteriormente incentivate le politiche di limitazione della stampa su carta e conseguente incentivazione alla definitiva dematerializzazione nei procedimenti amministrativi e nelle attività didattiche e di ricerca e proseguiranno i progetti rientranti nello schema quadro *UniPR plastic free*, fra cui la produzione e distribuzione di borracce a marchio UniPR, l'adesione a "*Rivending*" e iniziative affini. Saranno messe a sistema le azioni di riuso di materiali informatici e attrezzature scientifiche, con contestuale riduzione dei RAEE, considerando il recupero di materia ove non possibile il reimpiego diretto. La raccolta differenziata vedrà l'avanzamento delle azioni di monitoraggio, controllo e rimodulazione dell'assetto organizzativo, inclusa la riqualificazione dei contenitori di rifiuti nelle aree interne ed esterne dell'Ateneo. La gestione delle frazioni differenziabili, ed in particolare della frazione umida, oltre che la riduzione degli sprechi e dei consumi di alimenti, saranno perseguite anche mediante soluzioni aderenti ai principi di *green public procurement* (GPP). Sui medesimi principi dovrà basarsi tutta la strategia di Ateneo per l'acquisizione di nuovi beni e servizi.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
SO2 Sviluppare l' economia circolare	SO2.1 Riduzione dei consumi idrici, anche mediante soluzioni di recupero e riuso.	• Direttori di Dipartimento • Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture • Dirigente Area Economico-Finanziaria
	SO2.2 Riduzione della produzione dei rifiuti e incremento qualitativo e quantitativo della raccolta differenziata.	
	SO2.3 Incentivazione delle politiche di *green public procurement* (GPP)	

Tabella 35 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale SO2

Indicatori

Gli indicatori relativi all'obiettivo strategico SO2 sono riportati nella seguente tabella. Per gli indicatori ISO21 e ISO22 si ritiene che l'unità di misura in euro evidenzi anche l'aspetto economico delle azioni di sostenibilità.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
SO2 Sviluppare l'economia circolare	ISO21 Riduzione dei consumi idrici	507.950 euro	484.103 euro	333.074 euro	302.868 euro
	ISO22 Riduzione del consumo di carta	43.000 euro	35.000 euro	30.000 euro	25.000 euro
	ISO24 Quantità di rifiuto residuo prodotto	59.950 kg	55.000 kg	50.000 kg	45.000 kg
	ISO25 Numero beni dismessi e donati per il riuso	12	15	20	25

Tabella 36 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale SO2

Obiettivo strategico SO3: promuovere e divulgare i principi dello sviluppo sostenibile

L'obiettivo coinvolge la sfera dei comportamenti e delle conoscenze e si articola in due azioni strategiche, relative alle seguenti aree di intervento:

- **Sviluppo sostenibile nell'offerta formativa di Ateneo;**
- **Comunicazione della sostenibilità;**
- **Aumento della consapevolezza e del coinvolgimento di studenti, personale universitario e cittadinanza in genere**.

Nel primo ambito di intervento, l'Ateneo intende ampliare la presenza delle tematiche riconducibili allo sviluppo sostenibile nella didattica universitaria, riconoscendo il ruolo fondamentale che l'alta formazione può ricoprire nella trasmissione delle conoscenze e nell'educazione sociale e professionale delle generazioni future. Gli studenti, assieme a tutto il personale universitario, saranno inoltre attivamente coinvolti sia nella proposta e attuazione di nuove iniziative mirate alla sostenibilità, sia nella divulgazione verso la società mediante eventi ed azioni di *public engagement,* anche mediante il programma culturale "Facciamo Conoscenza", strumento di diffusione dei saperi già ben consolidato nell'Ateneo e nella società. Tra le molte iniziative già in essere, sarà mantenuto il ruolo di primo piano dell'Ateneo nell'organizzazione del Festival dello Sviluppo Sostenibile e la partecipazione alla campagna "Puliamo il Mondo". La corretta attuazione delle politiche di Ateneo per l'incentivazione della sostenibilità attraverso buone pratiche di economia circolare beneficierà significativamente di iniziative di formazione specifica del personale interno coinvolto negli approvvigionamenti e nell'acquisizione di servizi in regime di appalto, al fine di privilegiare soluzioni *green public procurement (GPP)* che minimizzino l'impatto ambientale e si orientino secondo i principi dell'economia circolare.

Infine, un ruolo importante per le politiche di Ateneo nell'ambito della sostenibilità lo avrà l'attivazione di un sistema di *reporting online* dei dati derivati dai sistemi di monitoraggio e tradotti nella *carbon footprint* di Ateneo, che costituirà uno strumento di ulteriore responsabilizzazione e stimolo per la comunità accademica ad adottare comportamenti virtuosi e buone pratiche. Tutto ciò sarà propedeutico ad una miglior competitività nei ranking internazionali a cui l'Ateneo partecipa, specialmente nei casi dove i dati concernenti prestazioni nell'ambito dello sviluppo sostenibile hanno un peso rilevante, così come faciliterà la stesura dei futuri "rapporti di sostenibilità".

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
SO3 Promuovere e divulgare i principi dello sviluppo sostenibile	SO3.1 Aumento, nell'offerta formativa di Ateneo, dei contenuti inerenti lo sviluppo sostenibile, nella sua accezione più ampia (ambientale, economica e sociale).	• Pro Rettore per la Didattica e i Servizi agli Studenti • Prorettore alla Terza missione • Delegata ai Ranking di Ateneo • Direttori di Dipartimento • Dirigente Area Personale e Organizzazione • Dirigente Area Terza Missione • Dirigente Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti • Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture
	SO3.2 Incentivazione della partecipazione attiva di studenti e personale universitario alla proposta e organizzazione di eventi finalizzati alla divulgazione dei principi fondanti della sostenibilità.	
	SO3.3 Attivazione di piani formativi specifici sulla sostenibilità, ivi compreso *green public procurement* per il personale coinvolto nella gestione degli approvigionamenti.	
	SO3.4 Attivazione di un sistema di *reporting online* dei dati rappresentativi della performance dell'Ateneo nei principali ambiti della sostenibilità, inclusa la *Carbon Foodprint*.	

Tabella 37 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale SO3

Indicatori

Gli indicatori relativi all'obiettivo strategico SO3 sono riportati nella seguente tabella

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
SO3 Promuovere e divulgare i principi dello sviluppo sostenibile	ISO31 Numero di insegnamenti attinenti la sostenibilità	54	55	57	60
	ISO32 Numero ore di formazione al personale di competenza erogate in ambito di sviluppo sostenibile	0	10	15	20
	ISO33 Numero eventi di public engagement organizzati in ambito di sviluppo sostenibile	7	30	35	40

Tabella 38 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale SO3

ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

L'Ateneo di Parma ha adottato un modello di assicurazione della qualità coerente con il sistema AVA. Il documento "Architettura del sistema di Assicurazione della Qualità", approvato dagli Organi di Governo nel marzo 2017 e pubblicato nel sito istituzionale di Ateneo, ne descrive l'organizzazione generale, diretta a garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi formativi, delle attività di ricerca scientifica e di terza missione, della gestione delle risorse attraverso il costante impegno del Presidio della Qualità di Ateneo.

A seguito della visita di accreditamento ANVUR del 2019, la commissione di esperti valutatori ha sottolineato come prassi meritoria "la visione della qualità dell'Ateneo, trasfusa in un piano strategico triennale capace di convertire le idee e le aspirazioni in obiettivi concreti e fattibili e sostenibili". Nei due anni successivi, 2020 e 2021, l'Università si è impegnata nel consolidamento della gestione dei processi di Assicurazione della Qualità della Didattica, della Ricerca, della Terza missione sia a livello di Ateneo che di Dipartimento, anche mediante l'aggiornamento di tutti i documenti relativi alla Assicurazione della Qualità, a seguito della approvazione del nuovo Statuto e del nuovo Funzionigramma di Ateneo. Il PQA si impegnerà, nel triennio 2022-2024, a monitorare il Sistema di Gestione della Assicurazione della Qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione, garantendo che resti un processo condiviso all'interno delle strutture di Ateneo, con particolare attenzione ai Dipartimenti, basandosi non solo sull'analisi documentale, ma anche sull'organizzazione, ormai consolidata, di incontri trimestrali con i Presidi della Qualità dei Dipartimenti, semestrali con le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, annuali con i Gruppi del Riesame, e – in aggiunta – annuali con il Consiglio degli Studenti, il Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo e le rappresentanze studentesche nei Consigli di Dipartimento e nei Consigli di Corso di Studio. In particolare, in un'ottica di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, deve essere garantita un'attività di costante monitoraggio sul raggiungimento dei target degli indicatori strategici, al fine di consentire tempestivi interventi correttivi in caso di scostamenti. Lo strumento di verifica periodica, attivato nel 2019, è il Cruscotto Direzionale, che consente la valutazione periodica della performance in termini di didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione. Il Cruscotto Direzionale è utilizzato per la gestione e analisi dei dati da condividere con gli Organi di Governo, i Dipartimenti, il Presidio della Qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione, in modo da consentire, nei quattro Ambiti citati, un miglioramento continuo. Si utilizzeranno inoltre i risultati della VQR 2015-19 per identificare eventuali punti deboli e assicurare, in un circolo virtuoso, il miglioramento delle azioni di Ricerca e Terza Missione.

Dalla visita di accreditamento sono emersi anche ambiti che presentavano un margine di miglioramento, come l'internazionalizzazione e il coinvolgimento delle studentesse e degli studenti nella vita accademica. Per quanto concerne gli sforzi di Internazionalizzazione dell'offerta formativa, si procederà al monitoraggio delle attività finalizzate al miglioramento dei risultati, oltre ad implementare le procedure per rendere più agevole il riconoscimento delle attività svolte all'estero. Verranno inoltre messe in atto azioni specifiche per la formazione delle studentesse e degli studenti dei Corsi di Laurea internazionali relativamente all'Assicurazione della Qualità. Nel corso del triennio, verranno applicati i processi di Assicurazione della Qualità alla formazione *post lauream*, in particolare ai Dottorati di Ricerca.

La giornata dedicata al Riesame generale del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, ormai inserita a pieno titolo all'interno di un Processo più ampio di Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità, rappresenta un momento di verifica e confronto sullo stato di maturazione e consolidamento del sistema di Assicurazione della Qualità e pone le basi per la rimodulazione o la definizione degli obiettivi strategici di Ateneo. Nel corso del prossimo triennio la funzionalità di questo momento di analisi verrà ulteriormente migliorata.

La spinta autovalutativa non può prescindere dai risultati di efficacia percepita dei servizi sia da parte degli utenti esterni che da parte di quelli interni e quindi la rilevazione della soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*) sarà estesa ed il processo inserito nella Architettura generale del sistema di

Assicurazione della Qualità di Ateneo, in modo da produrre analisi proficue dei risultati in un'ottica di costante miglioramento. In modo particolare, saranno oggetto di rilevazione attività di attualità (ad esempio, la didattica a distanza) o di importanza strategica per l'Ateneo (come gli incontri di *job placement*, la collaborazione con enti pubblici e privati per attività di terza missione).

Obiettivo strategico AQ1: verificare la messa a sistema dei processi di AQ nella didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione

Il PQA continuerà ad incontrare, con regolarità, i principali attori coinvolti nella stesura delle fonti documentali e a rivedere con essi, in particolare, i documenti che presentano criticità. Al termine della fase di *audit* ai Corsi di Studio, proseguiranno gli incontri periodici con gli attori coinvolti, che vedono nel PQA un organismo con il quale è possibile un confronto costante. Tali incontri permettono infatti di controllare regolarmente che i processi di AQ vengano effettivamente attivati, monitorati e, ove possibile, migliorati; in tali incontri, la partecipazione della componente studentesca e del personale tecnico-amministrativo ha la finalità di aumentare la consapevolezza e il coinvolgimento di queste fondamentali componenti dell'Ateneo.

Il PQA, proseguendo una prassi avviata nel 2017, procederà al confronto periodico con tutte le CPDS e i PQD di Ateneo, senza utilizzare griglie di valutazione ma mediante *audit*, in cui i suddetti organismi rappresenteranno la parte attiva del processo e illustreranno l'analisi SWOT, completata dalla pianificazione delle azioni di miglioramento. Infine, per monitorare lo stato dell'Assicurazione della Qualità in Ateneo, verrà utilizzata un'apposita griglia autovalutativa, già utilizzata negli anni passati, per il Sistema di Gestione della AQ della Didattica e della Ricerca e Terza Missione, con azioni mirate al miglioramento continuo.

Nel triennio 2022-2024 sono stati introdotti **tre ulteriori obiettivi strategici**, dedicati alla internazionalizzazione, alla formazione di terzo livello e alla rilevazione della soddisfazione dell'utenza.

Obiettivo strategico AQ2: assicurare la Qualità delle attività di Internazionalizzazione

Poiché l'internazionalizzazione offre, anche da quanto emerso dalla visita ANVUR, margini di crescita, verranno messe in atto iniziative che consentano di migliorare la *performance* dell'Ateneo, incrementando il numero delle studentesse e degli studenti in ingresso e in uscita. In modo particolare, per facilitare l'acquisizione di crediti all'estero, verrà presa in considerazione l'AQ dei processi di riconoscimento delle attività svolte all'estero (argomento di grande attualità anche a livello europeo e oggetto di *webinars* da parte della European University Association). Per quanto riguarda l'incremento delle studentesse e degli studenti in ingresso, verrà affrontato l'argomento dell'AQ per gli stranieri iscritti a corsi di studio internazionali dell'Ateneo di Parma. Parallelamente a queste attività, nell'ambito dell'obiettivo strategico AQ3 (Formazione di terzo livello), verrà effettuato il monitoraggio delle attività di internazionalizzazione legate ai Dottorati di Ricerca, mappando in modo particolare le doppie titolazioni (dottorati in co-tutela) e i periodi di ricerca e formazione svolti all'estero.

Obiettivo strategico AQ3: assicurare la Qualità della Formazione di terzo livello

Nel corso del triennio, verranno messe in atto azioni correlate con l'Assicurazione della Qualità della formazione *post lauream*, in particolare dei Dottorati di Ricerca. Sarà effettuato il monitoraggio del livello di qualificazione e di specializzazione dell'attività formativa e di ricerca svolta da ogni corso di dottorato

(con evidenza della produzione scientifica dei dottorandi), mediante una relazione annuale sui processi formativi realizzati e sulla loro rispondenza agli obiettivi prestabiliti, anche in relazione agli sbocchi occupazionali coerenti con il livello di formazione acquisito, nonché agli obiettivi programmati per l'anno successivo. Nel corso del triennio verrà valutata l'opportunità di intraprendere azioni anche sulle altre attività formative *post lauream*, come i Master Universitari di I e II livello.

Obiettivo strategico AQ4: ottimizzare la Customer Satisfaction

L'ultimo obiettivo strategico riguarda la rilevazione della soddisfazione dell'utenza. Accanto alle attività già consolidate, come la rilevazione della soddisfazione delle studentesse e degli studenti frequentanti e dei laureati, verranno intraprese iniziative connesse con la soddisfazione dell'utenza durante i tirocini curriculari, gli incontri di *job placement* e le attività di Terza Missione. Si prevede di intraprendere anche attività di rilevazione della soddisfazione dei dottorandi e di coloro che sono coinvolti nella formazione *post-lauream*.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
AQ1 Verificare la messa a sistema dei processi di AQ nella Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione	AQ1.1 Verificare la messa a sistema dei processi di progettazione, gestione e miglioramento delle attività dei CdS AQ1.2 Verificare la messa a sistema del monitoraggio delle attività legate a Ricerca e Terza Missione	• Tutti gli attori coinvolti nella AQ
AQ2 Assicurare la Qualità delle attività di Internazionalizzazione	AQ2.1 AQ del processo di riconoscimento dei crediti ottenuti all'estero AQ2.2 AQ e studenti stranieri AQ2.3 Monitoraggio delle iniziative di internazionalizzazione dei Dottorati di Ricerca	
AQ3 Assicurare la qualità della Formazione di terzo livello	AQ3.1 AQ Dottorati di Ricerca	
AQ4 Ottimizzare la Customer Satisfaction	AQ4.1 Monitoraggio delle rilevazioni soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	

Tabella 39 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale di Assicurazione della Qualità (AQ).

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono descritti in Tabella 41; il valore iniziale dell'indicatore corrisponde al valore in essere nell'anno 2021.

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
AQ1 Verificare la messa a sistema dei processi di AQ nella Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione	IAQ12 Numero di report degli incontri con PQD, CPDS, GdR, Consiglio degli Studenti, Studenti rappresentanti in CD e CdS	8	10	10	12
AQ2 Assicurare la Qualità delle attività divInternazionalizzazione	IAQ21 Redazione del documento linee Guida per l'AQ del riconoscimento dei crediti acquisiti all'estero	0	-	1	-
	IAQ22 Redazione di due documenti informativi su AQ in inglese	0	-	-	1
AQ3 Assicurare la qualità della Formazione di terzo livello	IAQ31 Redazione del documento di AQ dei Dottorati di Ricerca	0	-	1	-
AQ4 Ottimizzare la Customer satisfaction	IAQ41 Redazione del Report di monitoraggio questionari tirocini	0	1	1	1
	IAQ42 Redazione del Report monitoraggio questionari Job Placement	0	-	1	1
	IAQ43 Redazione del Report di monitoraggio questionari TM	0	-	1	1
	IAQ44 Numero di servizi coperti da CS	15	20	25	30

Tabella 40 – Indicatori e target degli Obiettivi strategici trasversali di Assicurazione della qualità

EFFICIENZA ED EFFICACIA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

La realizzazione degli obiettivi strategici, esposti nei capitoli precedenti, non può in alcun modo prescindere da un'attività amministrativa costantemente orientata al miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia ed economicità. Solo mediante una approfondita conoscenza dei processi, dei flussi procedimentali, delle dinamiche gestionali delle procedure, dei servizi offerti agli utenti, sia interni, sia esterni, è possibile avviare lo snellimento dell'azione amministrativa, sempre nei limiti imposti dalle norme vigenti.

L'Ateneo intende consolidare e ulteriormente sviluppare il percorso già avviato, mirato alla semplificazione, anche tramite la dematerializzazione e la digitalizzazione dei processi, in costante ed attento ascolto delle necessità degli utenti interni ed esterni, incluso il potenziamento dei flussi comunicativi, in una continua interrelazione tra i Dipartimenti, i Centri, le strutture amministrative e gli stakeholder.

Obiettivo strategico AMM1: sviluppare l' innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi

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

Il miglioramento dell'agire amministrativo, anche in ottica di semplificazione, prende avvio dall'analisi puntuale dei processi e beneficia del percorso già avviato sulla dematerializzazione e digitalizzazione. L'auspicata riduzione dei tempi di gestione dei processi favorirà l'innalzamento degli standard di qualità dei servizi interni ed esterni. La valutazione dei risultati della *customer satisfaction*, come indicatore di efficacia dei servizi amministrativi, è tra le prerogative strategiche di un Ateneo che dedica una particolare attenzione ai propri interlocutori. Pertanto, è ritenuta un'azione strategica perseverare nell'attivazione e mantenimento di strumenti di rilevazione e produrre analisi proficue dei risultati in un'ottica di costante miglioramento delle azioni amministrative. Il monitoraggio sistematico e ciclico dei risultati raggiunti diviene una attività imprescindibile e necessaria, al fine di consentire tempestivi interventi correttivi in caso di scostamenti negativi e nell'intento di perseguire il continuo e costante miglioramento.

Per perseguire tutto quanto esposto, è sottesa l'esigenza di avere perfezionata la qualità e la congruità dei dati, oltre alla disponibilità di sistemi informativi integrati che da un lato permettano agli addetti di trattare i dati stessi con modalità snelle e rispettose delle norme vigenti, dall'altro agevolino il reperimento e l'elaborazione statistica delle informazioni.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
AMM1 Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi	AMM1.1 Mappatura, analisi e semplificazione dei processi amministrativi	• Dirigenti delle Strutture apicali • Responsabili delle Strutture di Ateneo • Responsabile della Transizione Digitale
	AMM1.2 Digitalizzazione dei processi amministrativi	
	AMM1.3 Potenziamento e razionalizzazione delle indagini di rilevazione della soddisfazione degli utenti sui servizi tecnici e amministrativi	
	AMM1.4 Aggiornamento della Carta dei servizi e adozione del Catalogo dei servizi interni.	

Tabella 41 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale AMM1

Indicatori

La misurazione degli effetti ottenuti mediante la realizzazione delle azioni strategiche si basa sui risultati annuali delle indagini sulla soddisfazione dell'utenza del progetto Good Practice. In particolare si conteggiano con media pesata le risposte positive alle domande poste agli stakeholder relativamente al miglioramento complessivo percepito in termini qualitativi dei servizi tecnici e amministrativi. Il valore iniziale è la media del triennio precedente.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
AMM1 Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi	IAMM11 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento dei servizi	22,3%	Almeno 25% di risposte pienamente positive	Almeno 25% di risposte pienamente positive	Almeno 25% di risposte pienamente positive

Tabella 42 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM1

PERSONALE

Nel contesto dell'indirizzo politico strategico espresso dal Rettore, lo sviluppo ed il miglioramento delle risorse umane hanno assunto una rilevanza significativa sia in termini di sviluppo e miglioramento delle competenze già esistenti, che di rafforzamento degli organici, incentrati anche sul reclutamento di risorse esterne qualificate.

Dopo l'importante azione di reclutamento di personale docente e tecnico amministrativo a seguito di procedure concorsuali, avvenuta negli anni 2018, 2019 e 2020, l'Ateneo intende proseguire, anche per il triennio 2021-2023, nell'indirizzo assunzionale, nell'ottica di far fronte alle esigenze e allo sviluppo della didattica, della ricerca, delle attività di terza missione e dell'internazionalizzazione. Questo processo di rafforzamento del capitale umano verrà svolto, compatibilmente con le risorse di bilancio, a supporto dell'ampliamento strategico dell'offerta formativa di Ateneo ed al fine di migliorare gli standard in termini di efficacia ed efficienza amministrativa.

L'Ateneo ritiene strategico investire sul proprio personale ed in particolare ritiene opportuno sviluppare e rafforzare una serie di azioni coordinate e mirate al miglioramento delle attuali modalità di lavoro del personale tecnico amministrativo, con riferimento alla promozione della conciliazione vita/lavoro, al progressivo sviluppo del lavoro agile, alla valorizzazione delle competenze e delle professionalità attraverso anche lo sviluppo ed il miglioramento di percorsi formativi per una crescita del ruolo professionale e a supporto di particolari situazioni di stress lavorativo. Le logiche che sottendono alle suddette azioni sono fortemente correlate a politiche di Ateneo di benessere organizzativo che conducano ad un miglioramento e ad una crescita della qualità della vita lavorativa e a progressi in termini di efficienza, motivazione e affezione al proprio contesto lavorativo.

Obiettivo strategico AMM2: valorizzare le risorse umane, promuovere una maggiore diffusione e il miglioramento della cultura della valutazione.

In un contesto dove il turn over delle risorse è ridotto, in presenza di ampie potenzialità di crescita professionale, la valorizzazione del capitale umano diventa una primaria necessità. Nel prossimo triennio sarà pertanto prioritario dare continuità al processo di valorizzazione mediante azioni dirette alla diffusione e applicazione della cultura della valutazione e favorire il potenziamento dei profili professionali attraverso l' attivazione di percorsi formativi mirati. La valorizzazione delle risorse umane continua ad essere perseguita mediante azioni incentrate sul cambiamento organizzativo e culturale post emergenziale, nonché mediante il rafforzamento di politiche di benessere organizzativo, di **conciliazione vita lavoro e di welfare aziendale**. Al riguardo si intende attuare un'azione positiva destinata a tutto il personale con figli piccoli per la realizzazione di **un progetto di nido/scuola materna aziendale** presso l'Ateneo al fine della tutela e del sostegno della maternità e della paternità del personale in un'ottica di miglioramento della conciliazione tra vita professionale e vita familiare. Il progetto avrà caratteristiche innovative dal punto di vista didattico scientifico. Si prevede di indirizzare i bambini all'apprendimento iniziale di discipline scientifiche e di almeno una lingua straniera.

L'Ateneo ritiene fondamentale la promozione della parità e delle pari opportunità e a tal proposito si rinvia a quanto espresso di seguito nel paragrafo dedicato alle Pari Opportunità.

L'Ateneo infine prosegue, come fatto negli ultimi anni, nel potenziare gli istituti premiali delle performance individuali e organizzative.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità gestionale
AMM2 valorizzare le risorse umane, promuovere una maggiore diffusione e il miglioramento della cultura della valutazione	AMM2.1 Valorizzazione delle competenze e dei profili professionali	• Responsabili delle Strutture apicali di Ateneo
	AMM2.2 Realizzazione di iniziative formative rivolte a rafforzare il senso di appartenenza all'Istituzione, migliorare la cultura e la competenza della valutazione, potenziare specifici profili professionali, nonché a supporto di particolari situazioni di stress lavorativo.	
	AMM2.3 Attuazione, per obiettivi definiti, di forme di rotazione temporanea del personale negli uffici e di esperienze presso altre amministrazioni, al fine di favorire la crescita professionale, nonché l'efficienza e la flessibilità.	
	AMM2.4 Innovazione organizzativa e culturale post emergenziale anche mediante Integrazione della modalità "agile" nei processi lavorativi	

Tabella 43 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale AMM2

Indicatori

La misurazione degli effetti ottenuti mediante la realizzazione delle azioni strategiche si basa sui risultati annuali del questionario sul benessere organizzativo. In particolare sono conteggiate le risposte alle domande relative alla performance, carriera e sviluppo professionale, il contesto lavorativo. Il valore iniziale è il risultato per l'anno 2020.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
AMM2 valorizzare le risorse umane, promuovere una maggiore diffusione e il miglioramento della cultura della valutazione	IAMM21 Risultati dell'indagine di benessere organizzativo	3,69	3,7	3,8	3,9

Tabella 44 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM2

STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

La comunicazione dell'Ateneo di Parma rappresenta uno strumento fondamentale per la diffusione e la valorizzazione dell'immagine dell'Ateneo e dei risultati ottenuti dai vari ambiti strategici con particolare riferimento alla Didattica, alla Ricerca, alla Terza Missione e all'Internazionalizzazione.

Per il prossimo triennio, la comunicazione si porrà al servizio della comunità Accademica con l'obiettivo di stimolare il dialogo interno e il senso di appartenenza, esercitando al contempo un ruolo proattivo finalizzato alla promozione esterna dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale.

Obiettivo strategico AMM3: potenziare la visibilità di Ateneo

A fronte dei risultati ottenuti negli scorsi anni, malgrado la pandemia da COVID-19, la strategia di comunicazione prosegue con l'obiettivo di rafforzare la propria operatività a fianco e a supporto degli Ambiti strategici istituzionali, ovvero:

1. Comunicazione interna verso la comunità accademica: realizzazione degli obiettivi della *mission* istituzionale e rafforzamento del senso di appartenenza della comunità universitaria di Parma, al fine anche di potenziare la *reputation* dell'Ateneo nel contesto accademico nazionale e internazionale.
2. Comunicazione per la Didattica: rafforzamento delle iniziative finalizzate a una chiara comunicazione all'interno e all'esterno dell'Università dell'Offerta formativa di Ateneo e delle iniziative di accoglienza e inclusione delle studentesse e degli studenti, nonché miglioramento della promozione dei servizi online volti a realizzare una maggiore attrattività.
3. Comunicazione per la Ricerca: supporto alla divulgazione e promozione della Ricerca all'interno dell'Ateneo e verso l'esterno.
4. Comunicazione per la Terza Missione: promozione delle azioni finalizzate al coinvolgimento degli *stakeholder* territoriali pubblici e privati.
5. Comunicazione all'interno del contesto europeo e internazionale: rafforzamento dell'attrattività e visibilità dell'Ateneo verso i diversi *target* internazionali quali studenti, ricercatori e docenti e sviluppo di una rete di contatti e relazioni con *network,* istituzioni e organizzazioni europee e internazionali.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
AMM3 Potenziare la visibilità di Ateneo	AMM3.1 Implementazione e sinergia tra i nuovi canali digitali e quelli tradizionali utilizzati dall'Ufficio Stampa, in particolare attraverso il potenziamento di strumenti *digital* quali le dirette streaming di eventi e conferenze stampa, visibili da pc e *smartphone* da tutti i potenziali *stakeholder*.	• Responsabili delle Strutture apicali di Ateneo
	AMM3.2 Realizzazione del nuovo Portale web di Ateneo, con adeguamento *mobile-use*, e promozione e sviluppo dello stesso all'interno e all'esterno della comunità universitaria.	
	AMM3.3 Elaborazione di strategie di comunicazione e piani di comunicazione ad hoc per la promozione di APP digitali (in particolare UNIPR Mobile) per la fruizione di servizi online.	
	AMM3.4 Potenziamento della comunicazione in lingua inglese a supporto dei contatti a livello europeo e internazionale di Ateneo, in un dialogo costante con le organizzazioni e le istituzioni negli ambiti di riferimento per l'Università di Parma.	
	AMM3.5 Implementazione della formazione sulla comunicazione rivolta al personale RPP e al personale PTA e al personale docente coinvolto in azioni di comunicazione esterna, con particolare riferimento alla semplificazione del linguaggio e al linguaggio di genere.	
	AMM3.6 Sviluppo di piani di comunicazione *ad hoc* per l'attrattività verso le nuove matricole e per la promozione dell'Ateneo, in particolare attraverso il potenziamento della *social media communication* e degli altri strumenti di comunicazione digitale.	

Tabella 45 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obittivo strategico trasversale AMM3

Indicatori

La misurazione degli effetti ottenuti mediante la realizzazione delle azioni strategiche si basa sui risultati annuali delle indagini sulla soddisfazione dell'utenza del progetto Good Practice. In particolare si conteggiano con media pesata i risultati alle domande poste agli stakeholder relativamente ai servizi di comunicazione. Il valore iniziale è la media del triennio precedente.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
AMM3 Potenziare la visibilità di Ateneo	IAMM31 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento servizi di comunicazione	4,13	4,15	4,17	4,20

Tabella 46 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM3

SPAZI E INFRASTRUTTURE

Le attività previste nel precedente Piano Strategico hanno portato alla progettazione di nuove costruzioni e ristrutturazioni, legate:

- all'avvio di un progetto inerente l'alta formazione per la ricerca nel campo degli alimenti, strumentale agli obiettivi strategici D2, D4 ed R2;
- alla creazione di alloggi per gli studenti anche attraverso il recupero e la rifunzionalizzazione di edifici storici non utilizzati, strumentale agli obiettivi strategici D2 e D4;
- al miglioramento della sicurezza degli edifici anche dal punto di vista sismico e antincendio;
- al miglioramento del servizio agli studenti attraverso la realizzazione di nuove aule, strumentale agli obiettivi strategici D2 e D4;
- al miglioramento multimediale delle aule didattiche, strumentale all'obiettivo strategico D2;
- alla realizzazione di una biblioteca scientifica centralizzata al Campus Scienze e Tecnologie, strumentale, strumentale all'obiettivo strategico R2;
- alla realizzazione nuova chirurgia didattica veterinaria, strumentale agli obiettivi strategici R2 e D2;
- alla realizzazione di una struttura destinata a nido e scuola per l'infanzia a servizio anche dei dipendenti, strumentale agli obiettivi strategici D2, R2 ed AMM2

avvalendosi nel caso del primo progetto anche di risorse economiche provenienti da aziende private e finanziamenti della Regione Emilia-Romagna, mentre per gli altri di fondi provenienti in cofinanziamento dal MUR. Tali interventi, alcuni in fase di realizzazione, altri di affidamento e altri ancora ormai arrivati alla definizione finale del progetto esecutivo troveranno la realizzazione nei prossimi mesi per concludersi nei prossimi anni.

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

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

Obiettivo strategico AMM4: favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno

L'Ateneo per il prossimo triennio intende dare maggiore incisività alle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria e alle attività di gestione del patrimonio edilizio esistente, incluso l'abbattimento delle barriere architettoniche, da realizzarsi attraverso una programmazione e pianificazione di interventi sugli edifici e strutture, dando concrete e costanti soluzioni alle criticità emerse, in un quadro generale di programmazione degli interventi, in particolar modo relativamente alle tematiche di sicurezza e salute delle studentesse e degli studenti e dei lavoratori. Quanto sopra nella consapevolezza che tali interventi comporteranno un aumento della spesa corrente per la manutenzione ordinaria degli edifici e di spesa per investimento per le manutenzioni straordinarie. Manutenere spazi e infrastrutture significa effettuare una corretta analisi della situazione dello stato di fatto del patrimonio edilizio dell'Ateneo, da integrare con quanto proviene dagli stakeholder, delle loro esigenze e suggerimenti.

Per tale ultima analisi, così come illustrato dal Presidio di Qualità di Ateneo in Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, saranno considerate:

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

Le indagini effettuate e da effettuare sono sicuramente rilevanti nell'ottica del miglioramento delle condizioni di sicurezza e anche del miglioramento del servizio agli studenti in tema di dotazioni di materiali e ausili didattici, laboratori, aule e attrezzature, al fine del raggiungimento degli obiettivi di apprendimento al livello desiderato. Oltre alla individuazione delle necessità e delle richieste provenienti dagli stakeholder, sarà essenziale effettuare una ulteriore ricognizione puntuale degli spazi al fine di consentire una ottimizzazione del loro utilizzo per le attività didattiche. A tal fine, saranno messe in campo specifiche azioni che coinvolgeranno trasversalmente le strutture dipartimentali con il supporto di sistemi di gestione informatizzata. L'obiettivo principale per il triennio 2022-2024 sarà quindi quello di finalizzare le risultanze delle indagini eseguite con la programmazione e la realizzazione degli interventi di manutenzione più semplici secondo le priorità individuate e con la programmazione e la progettazione degli interventi più complessi.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
AMM4 favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno	AMM4.1 Prosecuzione della messa a norma degli edifici con riferimento al rischio sismico e antincendio	• Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture
	AMM4.2 Incremento della ricettività degli alloggi per gli studenti	
	AMM4.3 Adeguamento tecnologico delle Aule didattiche	
	AMM4.4 Potenziamento delle infrastrutture per la ricerca	

Tabella 47 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale AMM4

Indicatori

La misurazione degli effetti ottenuti mediante la realizzazione delle azioni strategiche si basa sui risultati annuali delle indagini sulla soddisfazione dell'utenza del progetto Good Practice. In particolare si conteggiano con media pesata i risultati alle domande poste agli stakeholder relativamente ai servizi di servizi generali, infrastrutture e logistica. Il valore iniziale è la media del triennio precedente.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
AMM4 favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno	IAMM41 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento su spazi e infrastrutture	4,20	4,21	4,23	4,25

Tabella 48 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM4

SICUREZZA DEGLI SPAZI DI STUDIO E LAVORO

Nel piano strategico 2022-2024 l'Università degli Studi di Parma introduce per la prima volta il tema della sicurezza del lavoro fra gli obiettivi di programmazione istituzionale, conferendo alla tutela della salute e sicurezza di studenti e lavoratori il valore di elemento essenziale per lo sviluppo dell'Ateneo.

Il miglioramento continuo della sicurezza negli ambienti e nelle attività di studio e lavoro diviene quindi parte integrante degli obiettivi strategici di Ateneo, prevedendo coerenza con i principi ispiratori della **sostenibilità sociale** individuati nell'Agenda ONU 2030, e costituendo strumento per il perseguimento dei seguenti principi fondamentali:

- **Tutela della sicurezza delle persone**
- **Qualità degli ambienti di studio e lavoro**
- **Rispetto delle previsioni normative**

Nel rispetto di quanto precede, l'Università degli Studi di Parma riconosce nella **sicurezza organizzativa e nella cultura integrata della sicurezza** gli strumenti di maggiore rilievo e di più alto valore per l'effettivo conseguimento degli obiettivi e principi fondamentali di salute e sicurezza del lavoro. L'adozione ed il concreto sviluppo di sistemi di gestione per la salute e sicurezza del lavoro (SGSL), altrimenti identificati come modelli di organizzazione e gestione (MOG), fondati sulla **partecipazione attiva di lavoratori e studenti** e sulla consultazione e cooperazione per il conseguimento di risultati comuni, rappresenta pertanto l'elemento di base della politica per la sicurezza che l'Università di Parma intende attuare nel triennio 2022-2024.

Il conseguente obiettivo strategico si riflette nella transizione verso una cultura integrata della sicurezza, ovvero nel progressivo passaggio ad un moderno sistema organizzativo, in cui gli elementi e i processi caratteristici della salute e sicurezza sul lavoro divengono parte integrante delle attività didattiche, di ricerca e di gestione dell'Ateneo. Nella definizione della strategia complessiva, un particolare

valore è attribuito agli aspetti umani e comportamentali, anche in accordo col significato più esteso dei principi ergonomici e con il concetto di behavior-based safety (BBS).

Nella logica della presente pianificazione, l'integrazione degli elementi di sicurezza in ogni processo organizzativo attuato dall'Ateneo diviene di conseguenza la più elevata delle misure, includendo: i) l'impegno al rispetto normativo; ii) l'attribuzione di funzioni e responsabilità all'intera organizzazione di Ateneo; iii) la costante integrazione della sicurezza nelle attività accademiche e gestionali; iv) l'impegno per la comunicazione e il flusso delle informazioni verso lavoratori e studenti.

Nel Piano Strategico 2022-2024 si rinnovano e consolidano pertanto diversi indirizzi attualmente introdotti in via sperimentale, secondo i quali lo sviluppo di un sistema di gestione della sicurezza sul lavoro opportunamente concepito all'interno del contesto universitario può favorire la progressiva partecipazione attiva e il coinvolgimento delle persone, con conseguente estensione dell'efficacia dell'azione prevenzionistica e incremento della sicurezza e della qualità degli ambienti di studio e ricerca.

Obiettivo strategico AMM5: promuovere la transizione verso una cultura integrata della sicurezza

Come premesso, l'obiettivo riflette la struttura generale delle politiche di miglioramento continuo dei livelli di sicurezza nel tempo, mantenendo coerenza con i principi comuni espressi dal D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 ed in particolare con le misure generali di tutela indicate nell'art. 15 dello stesso atto normativo.

Nella sua struttura operativa, l'obiettivo individua i principi di sviluppo organizzativo dell'Università degli Studi di Parma per la transizione verso una *cultura integrata della sicurezza* e si articola in quattro diverse azioni strategiche, inerenti le seguenti aree di intervento:

- Sviluppo del Sistema di Gestione UniPR per la Sicurezza del Lavoro, integrazione nei processi di Ateneo e centralità della partecipazione attiva;
- Innovazione della comunicazione, formazione e informazione per la sicurezza;
- Interazione fra edilizia e sicurezza, riqualificazione degli ambienti di studio e lavoro e dei sistemi tecnologici per la sicurezza tecnica e antincendio;
- Valorizzazione delle sinergie interne e dei rapporti con il territorio nel settore della sicurezza del lavoro.

Nel complesso, le azioni previste dall'obiettivo rimangono prioritariamente determinate per il conseguimento dell'efficienza e sostenibilità dei processi di gestione della sicurezza, anche considerando la ricerca di una maggiore aderenza rispetto alla naturale complessità del contesto universitario. Si considerano quindi centrali la cooperazione e il coinvolgimento dei lavoratori (strutturati e non strutturati) nei processi di gestione della sicurezza, oltre che lo sviluppo di una leadership concreta e consapevole a tutti i livelli direzionali. Si consolida inoltre il carattere fondamentale degli aspetti di informazione e formazione, prevedendo da un lato la necessità di migliorare i flussi della comunicazione per il trasferimento capillare delle conoscenze e dall'altro l'opportunità di proporre percorsi formativi sempre più efficaci e fondati su esperienze operative.

A quanto premesso si associa la necessità di un miglioramento dei sistemi di misurazione delle prestazioni, che deve prevedere criteri non avulsi dal contesto della ricerca accademica e consentire una più efficace determinazione degli scostamenti e delle azioni di miglioramento. Anche considerando gli

indirizzi dettati dalla norma tecnica UNI ISO 45001: 2018 sui sistemi di gestione per la salute e sicurezza del lavoro, viene considerata l'opportunità di introdurre processi di riesame e monitoraggio svolti da parte degli Organi di Governo dell'Ateneo.

Strumenti operativi nell'ambito del presente obiettivo strategico si riconoscono, inoltre, nella necessità di pervenire ad una più precisa interazione fra i processi di sicurezza tecnica e gli strumenti della programmazione edilizia. In questo ambito la logica dell'azione strategica rimane individuata nella necessità di migliorare la connessione fra pianificazione edilizia e riqualificazione per la sicurezza, prevedendo un'attuazione degli interventi programmata ma progressiva, orientata al concreto avanzamento.

La quarta azione strategica proietta il tema della sicurezza dall'interno dell'Ateneo verso un orizzonte più ampio, nella consapevolezza che la valorizzazione delle sinergie interne e dei rapporti con il territorio possa favorire la programmazione di iniziative comuni e la generazione di valore aggiunto per la comunità anche sul fronte della sicurezza del lavoro.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
AMM5 Promuovere la transizione verso una cultura integrata della sicurezza	AMM5.1 Sviluppo del Sistema di Gestione UniPR per la Sicurezza del Lavoro (SGSL UniPR), integrazione nei processi di Ateneo e centralità della partecipazione attiva	• Pro Rettore Vicario • Direttore Generale • Direttori di Dipartimento • Direttori di Centro • Direttore del Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro • Dirigente Area Personale e Organizzazione • Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture
	AMM5.2 Innovazione della comunicazione, formazione e informazione per la sicurezza	
	AMM5.3 Interazione fra edilizia universitaria e sicurezza, riqualificazione degli ambienti di studio e lavoro e dei sistemi tecnologici per la sicurezza tecnica e antincendio	
	AMM5.4 Valorizzazione delle sinergie interne e dei rapporti con il territorio nel settore della sicurezza del lavoro	

Tabella 49 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale AMM5

Indicatori

Gli indicatori relativi all'obiettivo strategico SP1 sono riportati nella seguente tabella.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
AMM5 Promuovere la transizione verso una cultura integrata della sicurezza	IAMM51 Prestazione media di Ateneo misurata all'esito delle verifiche interne del SGSL UniPR	72,1 [%]*	75,0	77,5	80,0

Tabella 50 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM5

*Prestazione media strutture di Ateneo nell'anno 2019

SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI – Trasformazione Digitale come motore dell'innovazione

Alla base del nuovo piano strategico per l'Università di Parma nell'ambito dei sistemi informativi, in coerenza con la missione dell'Ateneo stesso, si deve porre la **trasformazione digitale**, con le opportunità che ha creato e che può creare in molteplici ambiti istituzionali.

A partire dall'inizio del 2020, complice anche la pandemia, l'Università ha accelerato la dematerializzazione dei servizi, arrivando a una copertura quasi integrale dei processi di Ateneo a metà 2021. Il passaggio che dovrà essere fatto adesso riguarda la disponibilità e l'accessibilità dei dati, l'innovazione dei processi e dei servizi, il continuo potenziamento dell'infrastruttura ICT e il rafforzamento della sicurezza informatica e il supporto alla comunicazione web e digitale.

Oltre a questi ambiti, però, occorre anche rafforzare l'integrazione con i sistemi informativi esterni all'Ateneo in modo tale che i dati possano essere fruiti in maniera più rapida e trasparente tra le pubbliche amministrazioni, raggiungendo una reale efficienza informativa nello scambio di dati tra università, ma anche tra altri organismi dello Stato.

Obiettivo strategico AMM6: sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione

L'Università di Parma, attraverso la digitalizzazione dei servizi, intende consolidare e ulteriormente sviluppare quanto realizzato negli ultimi anni in tema di dematerializzazione delle applicazioni rivolte sia agli studenti che al personale tecnico amministrativo, arricchendo quindi i servizi sviluppati per gli studenti, anche mediante il potenziamento delle applicazioni destinate. Questo non trascurando la sicurezza informatica (AMM6.4) e tenendo sempre presente l'innovazione dei processi (AMM6.2), soprattutto quelli connessi a didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione.

Già a partire da fine 2021 saranno potenziati i servizi offerti agli studenti tramite la *student card*, che sarà arricchita di nuove funzionalità connesse alla mobilità degli studenti entro la città di Parma, ai servizi bibliotecari, ai servizi museali, alla mensa.

Nell'ambito della trasformazione digitale l'Ateneo si è preoccupato di curare la raccolta di dati di qualità e la messa a disposizione di questi sia per gli organi di governo mediante appositi strumenti di reportistica, che per analisi più approfondite destinate a rilevazioni periodiche o a gruppi di controllo interni (AMM6.1)), anche in connessione con l'obiettivo AMM1 di monitoraggio sistematico e ciclico dei risultati raggiunti, di fornire un adeguato supporto alla comunicazione web e digitale (AMM6.5) e di potenziale l'infrastruttura ICT (AMM6.3) sia mediante la virtualizzazione che potenziando le macchine destinate al calcolo scientifico.

Il presente obiettivo strategico (AMM6), con riferimento sia alla trasformazione digitale sia all'evoluzione informatica, non potrà prescindere dall'attenta analisi delle opportunità derivanti da un'informatizzazione spinta dei processi amministrativi e da una sempre più spinta dematerializzazione di tutta la macchina amministrativa, in continuità con quanto già posto in essere.

Anche alla luce delle recenti innovazioni normative, sarà necessaria una continua integrazione con tutti i sistemi informativi delle altre pubbliche amministrazioni, pertanto l'Ateneo di Parma si predisporrà ad interagire con il portale unico del reclutamento, con lo sportello digitale unico, con gli enti di certificazione, con le altre pubbliche amministrazioni, mirando a meccanismi di efficienza amministrativa e alla piena riduzione sia dei flussi burocratici che degli scambi in termini di carta e di documenti.

Ne consegue che questo processo di digitalizzazione debba essere valutato anche dal punto di vista della qualità, ovvero tenendo presente anche la soddisfazione dell'utente finale e le performance raggiunte dai sistemi nell'implementare queste trasformazioni.

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
AMM6 Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione	AMM6.1 Disponibilità, qualità e accessibilità dei dati AMM6.2 Innovazione di processi e servizi AMM6.3 Potenziamento continuo dell'infrastruttura ICT AMM6.4 Rafforzamento della sicurezza informatica AMM6.5 Supporto comunicazione web e digitale	• Direttore Generale • Responsabile della Transizione digitale • Tutti i dirigenti

Tabella 51 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale AMM6

Indicatori

Gli indicatori individuati per monitorare il raggiungimento dell'obiettivo strategico sopra descritto sono focalizzati in particolare a valutare l'efficacia delle azioni programmate sul grado di dematerializzazione con attenzione ai requisiti di soddisfazione degli utenti.

La misurazione degli effetti ottenuti mediante la realizzazione delle azioni strategiche si basa sui risultati annuali delle indagini sulla soddisfazione dell'utenza del progetto Good Practice. In particolare si conteggiano con media pesata i risultati alle domande poste agli stakeholder relativamente ai servizi informatici. Il valore iniziale è la media del triennio precedente.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore inziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
AMM6 Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione	IAMM61 N. di servizi che siano interamente online, integrati e full digital / N. di servizi erogati	ND	0,80	0,9	1
	IAMM62 Risultati complessivi dell'indagine di gradimento servizi informatici	4,24	4,25	4,27	4,30

Tabella 52 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale AMM6

TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Obiettivo strategico RPCT1: diffondere la cultura della legalità e della trasparenza

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

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

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

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

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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
RPCT1 Diffondere la cultura della legalità e della trasparenza	RPCT1.1 Sensibilizzazione sulle tematiche legate all'anticorruzione e alla legalità RPCT1.2 Consolidamento delle misure dettate dal D. Lgs. n. 33/2013, avuto riguardo agli obblighi di pubblicazione *on line e* al diritto di accesso civico "semplice" e "generalizzato"	• Tutti gli attori coinvolti nella Trasparenza e Anticorruzione

Tabella 53 – Azioni strategiche e Responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale RPCT1

Nel corso del 2020 si sono fatte strada iniziative di significativo spessore, le quali hanno affrontato il tema dell'importanza delle regole di comportamento che, anche sotto il profilo deontologico, deve osservare chi lavora all'interno di una pubblica istituzione. Nell'ambito delle suddette iniziative assume particolare rilievo il progetto "Osservatorio Permanente della Legalità", avviato dall'Ateneo nel 2020, con l'obiettivo di diffondere buone prassi amministrative in tema di prevenzione e contrasto della criminalità organizzata, della corruzione e del riciclaggio. I destinatari del progetto sono principalmente gli studenti ed i neolaureati dell'Università di Parma, ma alcune attività coinvolgono anche professionisti ed operatori economici, dirigenti e dipendenti pubblici, forze dell'ordine locali, cittadini. Esso si aggiunge al già esistente progetto di Ateneo "Ambasciatori della legalità", inserito tra le azioni congiunte previste dal protocollo di intesa tra l'Università di Parma e l'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.) stipulato nel dicembre 2017. In tal modo l'Ateneo vuole improntare la propria azione ad uno sforzo e ad un impegno per la legalità concepita in senso non solo formale ma soprattutto etico-sostanziale.

Gli interventi formativi a carattere generale, articolati in più edizioni/moduli, hanno riguardato il sistema di prevenzione della corruzione nella Pubblica Amministrazione e la tutela della privacy, e sono stati rivolti a tutto il Personale Tecnico Amministrativo e Personale Docente d'Ateneo. Iniziative formative di carattere specifico e settoriale sono state, inoltre, destinate al personale coinvolto nei processi considerati a rischio corruttivo (appalti, gestione della contabilità e degli ordini), al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e al personale della U.O. Anticorruzione e Trasparenza.

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

Costante è stata l'attività di supporto prestata dal RPCT di Ateneo e dalla UO Anticorruzione e Trasparenza ai referenti e agli uffici per l'adempimento degli obblighi di pubblicazione e nella valutazione delle istanze di accesso civico pervenute. Tale attività di supporto ha interessato ed interesserà anche la specifica opera di rimozione dei dati pubblicati nel 2013, relativi ad atti non più produttivi di effetti, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. n. 33/2013.

Tali azioni, che verranno implementate, saranno declinate quali obiettivi operativi nel Piano Integrato di Ateneo 2022 e dovranno necessariamente tenere conto delle indicazioni ANAC contenute nel PNA 2019 – 2021 e di eventuali interventi legislativi in materia.

PARI OPPORTUNITÀ

L'Università di Parma riconosce il ruolo fondamentale della promozione delle pari opportunità, della parità e, in particolare, della parità di genere, al fine di creare un ambiente universitario il più possibile inclusivo e rispettoso di tutte le diversità e un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo.

L'Ateneo ha elevato la tutela della dignità umana, la solidarietà e il rispetto del principio costituzionale delle pari opportunità ("*nell'accesso agli studi, nel reclutamento del personale e nelle progressioni di carriera nonché equilibrate rappresentanze di genere nelle candidature e negli Organi collegiali, così come in ogni altro aspetto della vita accademica*") a valori fondanti la propria realtà istituzionale (così art. 1, comma 3, **Statuto dell'Ateneo di Parma**) e, proprio nell'ottica di rafforzare tali valori, a partire dal 2017, ha introdotto il **Codice Etico e per la tutela della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, delle studentesse e degli studenti**. Alla luce di tale cornice normativa, l'Ateneo di Parma ha saputo, negli anni, creare e rafforzare una cornice istituzionale volta a promuovere concretamente e a monitorare le politiche di pari opportunità, di inclusione sociale e di parità di genere in Ateneo. Infatti:

1) ha istituito, fin da subito, il **Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)** che, come noto, a partire dall'entrata in vigore della Legge n. 183 del 2010, ha sostituito, unificando le competenze in un solo organismo, il Comitato per le pari opportunità ed il Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing;
2) ha istituito, fin dal 2012 **l'Ufficio della Consigliera di Fiducia**, organo terzo e imparziale rispetto alle dinamiche dell'Ateneo, disciplinato nel Codice Etico di Ateneo, che svolge il delicato compito di raccogliere le segnalazioni da parte di studenti e studentesse, docenti universitari, personale tecnico amministrativo, vittime di discriminazioni, mobbing, molestie (sessuali e non) e/o violenza (sessuale e non).
3) ha creato, nel 2020, **il Centro Accoglienza e Inclusione (CAI),** centro di raccordo di tutti i soggetti istituzionali - che, a diverso titolo, nell'ambito universitario locale si occupano di inclusione sociale, di pari opportunità, di valorizzazione delle differenze e di tutela dei soggetti più fragili. E ciò**,** al fine di rafforzare e altresì di non frammentare e disperdere la strategia universitaria in materia di inclusione sociale.

Tutto ciò, testimonia l'importante percorso che l'Ateneo di Parma ha intrapreso negli ultimi anni per meglio implementare le politiche di pari opportunità, di inclusione sociale e di non discriminazione.

In tal senso, l'Ateneo intende realizzare cinque macro obiettivi:

1) potenziare l'attività di sensibilizzazione, di informazione, e di formazione sulla cultura delle pari opportunità e parità di genere, intensificando le iniziative rivolte specificamente ai membri della comunità universitaria (docenti, personale tecnico-amministrativo, e studenti);
2) intensificare gli strumenti di prevenzione, monitoraggio e contrasto ad ogni forma di discriminazione, molestia o violenza in ambito universitario;
3) favorire l'organizzazione del lavoro con modalità che garantiscano il benessere organizzativo inteso come valorizzazione delle competenze professionali, strumento indispensabile per conoscere e valorizzare la qualità del lavoro di tutti i dipendenti;
4) garantire gli strumenti che favoriscano la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita;
5) introdurre le più opportune misure di riequilibrio di genere nei settori in cui un genere risulti notevolmente sottorappresentato rispetto all'altro**.**

Tali cinque macro obiettivi sono stati individuati trasversalmente attraverso l'analisi di contesto e la redazione (nonché l'aggiornamento annuale) di diversi documenti, quali il Piano delle Azioni Positive, o quelli più specificamente legate al *gender mainstreamig* (*cfr.* alcune parti del Piano delle azioni positive, il Bilancio di genere e il Piano di eguaglianza di genere).

Gli strumenti del Gender mainstreaming adottati (e in corso di adozione) dall'Ateneo di Parma

Al fine di potenziare la prospettiva di genere nelle diverse azioni programmate dall'Ateneo; favorire la creazione di un contesto lavorativo/universitario più trasparente e improntato all'equilibrio di genere ed infine di programmare le più idonee azioni per realizzare l'effettiva parità di genere, l'Ateneo di Parma sta rafforzando gli strumenti di *gender mainstreaming* di seguito illustrati*:*

- Il Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP)
- Il Bilancio di Genere (BdG)
- Il Piano di Uguaglianza di Genere - Gender Equality Plan (GEP)

Il Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP)

Il **Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP)** è adottato annualmente dall'Ateneo su proposta del Comitato Unico di Garanzia (CUG), tenuto conto della normativa di riferimento e delle linee guida contenute nelle Direttive Ministeriali emanate in materia. In particolere la Direttiva n.2/19 della Presidenza del Consiglio dei Ministri recante "*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche*" specifica che "*La promozione della parità e delle pari opportunità nella pubblica amministrazione necessita di un'adeguata attività di pianificazione e programmazione, strumenti ormai indispensabili per rendere l'azione amministrativa più efficiente e più efficace*", affermando la necessità del Piano triennale delle azioni positive.

Nel citato Piano l'Ateneo esplicita la propria programmazione delle iniziative e delle attività volte a promuovere le pari opportunità e a rimuovere gli eventuali ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione e la parità nel lavoro e nello studio, esso rappresenta un indirizzo di azioni e iniziative che saranno poste in essere dal CUG in collaborazione con le strutture dell'Amministrazione.

Il Bilancio di Genere (BdG)

Il Bilancio di Genere è stato previsto dapprima dalla Risoluzione del Parlamento Europeo del 3 luglio 2003 sul *gender budgeting* (2002/2198(INI)). Si tratta di un documento che la normativa italiana prescrive alle Pubbliche Amministrazioni di approvare annualmente (cd. D. Lgsl. n. 150 del 2009, all'art. 10, comma 1, lett. b); Direttiva n.2/2019, approvata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, recante "*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche*") e che, anche nel contesto universitario italiano, si sta diffondendo come importante strumento per il rafforzamento delle politiche di pari opportunità e di parità di genere, la cui stesura è stata recentemente promossa dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), la quale, in data 19.09.2019, ha emanato le *Linee guida per il Bilancio di Genere negli Atenei italiani.*

Il Bilancio di genere è uno strumento di analisi dettagliata dei dati, segregati per genere, relativi al personale docente, al personale tecnico amministrativo, alla componente studentesca, alla composizione della *governance* e degli organi centrali di Ateneo, che sarà funzionale a individuare le criticità relative alle pari opportunità nel contesto universitario parmense e a orientare in modo più mirato le misure da adottare al fine di superare tali criticità e rendere l'ambiente universitario più trasparente e rispettoso della parità di genere a ogni livello.

Al fine di dare avvio al virtuoso ciclo di monitoraggio, rendicontazione e programmazione per rilevare punti di forza e criticità in tema di parità di genere nel contesto universitario, si è dato mandato a un

Gruppo di lavoro interno all'Ateneo, costituito con DR n. 107 del 14/01/2021, di elaborare il Bilancio di Genere dell'Università di Parma, quale, appunto, strumento di analisi e monitoraggio dell'efficacia delle azioni poste in essere, ma anche delle ulteriori politiche e misure da adottare per migliorare i risultati sin qui raggiunti. Il Gruppo di lavoro ha il compito di provvedere alla raccolta e all'elaborazione dei dati per la stesura del Bilancio di genere da presentare agli Organi Accademici per la sua discussione entro l'anno 2021.

Attraverso la stesura e il costante (annuale) aggiornamento del Bilancio di Genere, dunque, l'Ateneo di Parma potrà:

- individuare obiettivi da perseguire e identificare degli indicatori degni di attento monitoraggio, per programmare le più idonee misure e azioni volte a rafforzare le politiche di pari opportunità in Ateneo;
- coniugare la valutazione del contesto alle future azioni di intervento ed investimento volte a favorire la parità tra uomo e donna in tutti gli ambiti: docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, collaboratori, studenti;
- verificare e monitorare gli esiti delle azioni messe in atto e aggiornare, in ragione dei mutamenti del contesto universitario di volta in volta registrati, le singole azioni;
- rafforzare la programmazione delle politiche di parità di genere, come importante pilastro della più ampia strategia di sviluppo del nostro Ateneo.

Il Piano di uguaglianza di genere - Gender Equality Plan (GEP)

Il Piano di Uguaglianza di Genere - *Gender Equality Plan* (GEP) rappresenta un ulteriore e strategico tassello per superare il divario di genere nella realtà universitaria locale e per attuare le politiche di pari opportunità. Il GEP consente di realizzare sia gli obiettivi definiti, a livello sovranazionale, nella Strategia per la parità di genere 2020-2025 e sia, più specificamente, gli obiettivi definiti da tempo, dalle Istituzioni europee, nell'ambito dello Spazio europeo della ricerca (SER). Per la realizzazione di questi ultimi le Istituzioni europee chiedono agli Stati Membri di:

- individuare obiettivi guida negli organi decisionali per raggiungere l'equilibrio di genere nelle posizioni di leadership e decisionali;
- individuare obiettivi guida per un più equo equilibrio di genere tra il personale docente di ruolo;
- attuare strumenti di sensibilizzazione e di empowerment del genere sottorappresentato, al fine di ottenere un cambiamento istituzionale e culturale;
- definire condizioni e accordi di lavoro flessibili e favorevoli alla famiglia sia per le donne che per gli uomini;
- rivedere la valutazione delle prestazioni delle ricercatrici e dei ricercatori, per eliminare pregiudizi/discriminazioni legati al genere.

In ragione di ciò, considerate le peculiarità del settore della ricerca universitaria, l'Unione Europea ha ritenuto necessario rafforzare alcune misure per superare i persistenti divari di genere nella ricerca scientifica. Infatti, nell'ambito del programma quadro per la ricerca e l'innovazione (2021-2027: *Horizon* 2020 e *Horizon Europe*), i cd. GEP diventeranno gradualmente parte dei criteri di ammissibilità di accesso a tali programmi. Inoltre, sempre nell'ambito di *Horizon Europe,* è previsto un finanziamento specifico dedicato alla ricerca di genere e intersezionale, allo sviluppo di politiche inclusive sulla parità di genere a sostegno del nuovo Spazio europeo della ricerca, e all'*empowerment* femminile.

Al fine di attuare nel contesto universitario di Parma gli obiettivi fissati dall'Unione Europea nell'ambito dello Spazio europeo della ricerca (SER), e al fine di rafforzare la strategia di Ateneo per promuovere le

pari opportunità, nel mese di febbraio 2021, l'Ateneo ha dato mandato ad un gruppo di lavoro interno di redigere tale documento che è stato presentato, in bozza, agli Organi accademici, e che sarà discusso e approvato entro la fine del 2021. Il gruppo di lavoro si è riunito più volte, si è confrontato con gli Uffici amministrativi, con il CUG e altresì con il gruppo di lavoro incaricato di redigere il Bilancio di Genere al fine di integrare, in modo sinergico, le misure individuate nel GEP, in una più ampia strategia di Ateneo che, in modo unitario, si sta nel tempo sempre più delineando. Il Gruppo di lavoro ha così individuato sette aree strategiche (*key areas*):

area 1. Conciliazione dei tempi di vita privata e vita lavorativa - work-life balance;

area 2. Equilibrio di genere nella leadership e nei processi decisionali;

area 3. Uguaglianza di genere nel reclutamento e nella progressione di carriera;

area 4. Integrazione della prospettiva di genere nella didattica e nella formazione;

area 5. Integrazione della prospettiva di genere nella ricerca scientifica;

area 6. Misure di contrasto ad ogni forma di discriminazione legata al genere e ad ogni forma di violenza di genere, incluse le molestie sessuali;

area 7. Misure di gender mainstreaming legate alla comunicazione istituzionale.

I fondamenti di tali aree sono recepiti nel Piano strategico e si attuano mediante obiettivi strategici articolati in azioni strategiche specifiche.

Obiettivo strategico PO1: sostenere la conciliazione dei tempi di vita privata e vita lavorativa work-life balance

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
PO1 Sostenere la conciliazione dei tempi di vita privata e vita lavorativa work-life balance	PO1.1 promuovere politiche *family-friendly* in Ateneo per favorire una maggiore inclusione e partecipazione di studenti e dipendenti con figli minori e politiche indirizzate ai caregivers e genitori all'interno della comunità dell'università di Parma (studenti e dipendenti)	• Prorettore alla Didattica e servizi agli studenti • Direttori di Dipartimento • Presidenti di corso di studio • Direttrice del CAI • Direttore Generale • Dirigente Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti • Dirigente Area Personale e Organizzazione • Presidentessa del CUG • Rappresentanze studentesche
	PO1.2 Sostenere lavoratrici e lavoratori che rientrano al lavoro dopo lunghi periodi di assenza legati ad esigenze di cura e di conciliazione	
	PO1.3 Promuovere un maggiore equilibrio di genere nell'accesso al part-time, a forme di lavoro a distanza e al congedo parentale	
	PO1.4 Rafforzamento delle politiche di conciliazione vita lavoro e di welfare.	

Tabella 54 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale PO1

Indicatori

L'indicatore individuato esprime il valore medio pesato sul numero di rispondenti per ciascuna domanda di tutti gli ambiti e categorie del questionario del benessere organizzativo.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
PO1 Sostenere la conciliazione dei tempi di vita privata e vita lavorativa work-life balance	IPO11 esito del questionario benessere organizzativo	4,20	4,20	Incremento 1% valore iniziale	Incremento 1% valore iniziale

Tabella 55 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale PO1

Obiettivo strategico EG1: rafforzare l'equilibrio di genere

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Responsabilità politica e gestionale
EG1 Rafforzare l'equilibrio di genere	EG1.1 Aggiornare annualmente il Bilancio di Genere	• Direttori di Dipartimento • Tutti i dirigenti • Presidentessa del CUG
	EG1.2 Identificare le azioni volte ad incentivare principi di uguaglianza ed equità di genere in tutti i settori della vita accademica e dell'organizzazione	
	EG1.3 Garantire l'equilibrio di genere nella leadership e nei processi decisionali	
	EG1.4 Promuovere l'uguaglianza di genere nel reclutamento e nella progressione di carriera	
	EG1.4 Integrare la prospettiva di genere nella didattica e nella formazione	
	EG1.5 Integrare la prospettiva di genere nella ricerca scientifica	
	EG1.6 Promuovere l' uguaglianza di genere all'interno della cultura, dei processi e della pratica istituzionale	
	EG1.7 Prevenire la violenza di genere e in particolare le molestie sessuali tra personale docente, tecnico-amministrativo e studenti/esse	
	EG1.8 Intercettare e gestire casi di molestie sessuali e più in generale di violenza di genere tra personale docente, tecnico-amministrativo e studenti/esse	

Tabella 56 – Azioni strategiche e responsabilità dell'obiettivo strategico trasversale EG1

Indicatori

Sono individuati alcuni indicatori di impatto ritenuti rappresentativi per un miglioramento dell'equilibrio di genere dell'Ateneo.

Obiettivo strategico	Indicatori	Valore iniziale	Target per il triennio		
			2022	2023	2024
EG1 Rafforzare l'equilibrio di genere	IEG11 percentuale delle studentesse iscritte rispetto al totale degli iscritti ai corsi STEM	39%	40%	43%	45%
	IEG12 numero Attività formative in materia di violenza e equilibrio di genere	1	>2	>2	>2

Tabella 57 – Indicatori e target dell'obiettivo strategico trasversale EG1

4. SOSTENIBILITÁ ECONOMICA

Il perseguimento degli obiettivi strategici, anche in coerenza con le politiche nazionali di sviluppo del sistema universitario, ha focalizzato le proprie azioni nell'ambito delle missioni strategiche di Ateneo, in particolare:

1. al sostegno della Didattica in termini di riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa e al diritto allo studio;
2. al potenziamento della Ricerca e della Internazionalizzazione;
3. alla valorizzazione ed efficientamento della gestione del patrimonio immobiliare;
4. alla promozione di iniziative di public engagement di Terza Missione.

Per le Aree di intervento strategiche trasversali, particolare attenzione è stata posta ai temi riguardanti lo Sviluppo Sostenibile e l'Assicurazione della Qualità in tutti gli ambiti di Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione e Terza missione, in un'ottica di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa. In questo contesto, il continuo efficientamento dell'azione amministrativa e l'accrescimento continuo della reputazione dell'Ateneo comportano, in termini di programmazione economica, il raggiungimento degli obiettivi fissati nel Piano Strategico nel rispetto degli equilibri economico, finanziario e patrimoniale complessivi.

La sostenibilità economica è stata quindi definita attraverso l'analisi degli stanziamenti, approvati nell'ultimo Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale, attinenti alle nuove linee del Piano Strategico 2022-2024, considerando gli eventuali investimenti aggiuntivi necessari per la realizzazione delle azioni strategiche. Il raggiungimento degli obiettivi fissati dagli Organi di Governo di Ateneo potrà essere garantito dalla gestione manageriale delle azioni strategiche, a fronte di periodici monitoraggi, nel rispetto dei termini temporali, di priorità e soprattutto dell'impiego delle risorse economiche dedicate.

Nella tabella che segue sono riportati gli stanziamenti 2021 riferibili agli Ambiti strategici e alle Aree strategiche trasversali analizzati nel Piano Strategico con la previsione degli investimenti aggiuntivi necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici negli esercizi 2022, 2023 e 2024.

Si precisa che **i valori riassunti in tabella si riferiscono unicamente alle specifiche azioni contemplate nel Piano Strategico**: ciò non significa, ad evidenza, che gli investimenti programmati dall'Ateneo si esauriscano con quelli oggetto della presente valutazione di sostenibilità, in quanto anche le azioni ordinariamente programmate sono in linea con gli obiettivi strategici riepilogati nel presente Piano.

Nella tabella sotto riportata sono stati distinti gli importi previsti tra Investimenti e Spese Correnti, tenendo conto della programmazione economico patrimoniale e finanziaria la cui definizione si concluderà con la redazione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale 2022 e Triennale 2022-2024 nel mese di dicembre 2021.

Descrizione Obiettivo Strategico	BUDGET 2021	2022	2023	2024
DIDATTICA – Qualità della formazione e dell'azione didattica e centralità dello studente	2.360.000	2.480.000	2.600.000	2.600.000
RICERCA – Un ponte verso l'innovazione	2.100.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
TERZA MISSIONE – Ateneo e Società	440.000	480.000	530.000	530.000
INTERNAZIONALIZZAZIONE – Incontro al mondo	875.000	1.050.000	1.260.000	1.260.000
AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI				
SVILUPPO SOSTENIBILE (Investimenti PPP)	0	500.000	1.800.000	2.600.000
STRATEGIE DI COMUNICAZIONE	300.000	400.000	400.000	400.000
SPAZI E INFRASTRUTTURE (Investimenti per aule e spazi studio)	700.000	1.200.000	950.000	200.000
SICUREZZA DEGLI SPAZI DI STUDIO E LAVORO (investimenti)	7.385.000	4.600.000	5.000.000	8.000.000
SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI – Trasformazione Digitale come motore dell'innovazione	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000

Tabella 58 - Tabella previsione investimenti aggiuntivi 2022,2023 e 2024

Il Bilancio, sia nella fase di programmazione-previsione che di rendicontazione-consuntivazione rappresenta, sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario, il punto di confluenza di tutti gli atti e documenti che rispondono alle specifiche previsioni di legge per gli Atenei: Piano Strategico, Programmazione triennale dei lavori pubblici, Programmazione biennale degli acquisti e di forniture e servizi, Programmazione triennale del personale, Piano triennale di formazione del PTA, Programmazione offerta formativa, Piano di valutazione dei rischi sui luoghi di lavoro, Piano Azioni Positive, Piano Integrativo e Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Il processo di costruzione del budget nasce dalla manifestazione di una esplicita strategia complessiva di Ateneo che vede coinvolti i diversi attori di parte politica, degli Organi di Governo, dei Dirigenti e delle strutture decentrate che, nel rispetto di un definito "calendario di budget", stabiliscono le linee di indirizzo, le modalità con cui realizzarle e le risorse necessarie. Il processo deve essere strettamente legato alla fase di rendicontazione non solo del bilancio consuntivo (Bilancio Unico d'Ateneo) ma anche attraverso la predisposizione di bilanci preconsuntivi che permettono di misurare, nell'anno in corso, le risorse utilizzate per le attività realizzate e per quelle da realizzare per giungere alla fase di definizione vera e propria del budget pluriennale (novembre-dicembre) con la predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, in coerenza con la quantificazione delle risorse a disposizione e loro allocazione, per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici e operativi di performance. Per pervenire alla definizione di budget per obiettivi strategici e operativi, dettagliato nei suoi passaggi in uno specifico cronoprogramma di Ateneo, nel quale, con precise scadenze temporali, sono indicate le fasi per la formazione delle strutture deputate all'inserimento nella piattaforma informatizzata dedicata della proposta di budget, i tempi di contrattazione, i tavoli tecnici, la condivisione con gli Organi di Governo, la presentazione della documentazione al Collegio dei Revisori dei Conti per la successiva approvazione del Bilancio preventivo da parte del Consiglio di Amministrazione.

5. ALLEGATI

L'Allegato 1 costituisce il riepilogo complessivo degli obiettivi strategici e relative informazioni ad essi collegate.

Università di Parma
Via dell'Università, 12 – 43121 Parma
http://www,unipr.it