

Elezioni del Rettore
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
2019-2025

PROGRAMMA

del candidato

Marco Sola

Marzo 2019

Indice

1. Università: asse portante per il futuro del Paese	3
2. La mia visione per UNIMORE. – Punti chiave per uno sviluppo possibile	4
2.1 Identità	4
2.2 Dimensioni	4
2.3 Investimenti	4
2.4 Obiettivo studente	5
2.5 Appartenenza e impegno	5
2.6 Modello di governo politico	5
2.7 Modello di governo amministrativo	5
2.8 UNIMORE e le Comunità di riferimento	5
3. Il Rettore	5
3.1 Rapporti con i Dipartimenti	6
3.2 Le deleghe	6
4. Il Governo dell'Ateneo	6
4.1 Un nuovo modello di governo dell'Ateneo	7
4.2 Politiche di reclutamento del personale docente	9
4.3 I Dipartimenti	10
4.4 Le Scuole	10
5. La ricerca	11
5.1 Politica della Ricerca - Obiettivi strategici	11
5.2 Le azioni	11
5.3 Il Fondo di Ateneo per la Ricerca (FAR)	12
5.4 Il Dottorato di ricerca	13
5.5 Il post-dottorato	13
6. La didattica	14
6.1 L'offerta formativa – politica di sviluppo	14
6.2 Politiche e strategie per la pluralità, sostenibilità e qualità dell'offerta formativa	14
6.2.1 Pluralità	14
6.2.2 Sostenibilità – Politica della numerosità degli studenti	14
6.2.3 Qualità dell'offerta formativa	15
6.2.3.1 Obiettivi formativi qualificanti dei CdS	15
6.2.3.2 Miglioramento della professionalità docente	16
6.2.3.3 Nuove tecnologie – Apprendimento digitale	16
6.3 Orientamento in ingresso	17
6.4 Tutorato in itinere - Accoglienza per studenti con disabilità e DSA	17
6.5 Placement	18
6.6 La formazione terziaria a orientamento professionale	18
6.7 Verso l'”Emilia-Romagna University System”.....	18
6.8 Rapporti con l'Accademia Militare di Modena	19
6.9 La formazione continua e la certificazione delle competenze	19
6.10 I Master	20
7. Gli studenti: servizi, diritto allo studio e sport	20
8. La Terza Missione	21
8.1 Il trasferimento tecnologico – Rapporti con la RER	22
8.2 Il public engagement: rapporti con le città e il territorio	22
8.2.1 Il Sistema Museale di Ateneo	23
8.3 Alumni UNIMORE	23
9. L'internazionalizzazione	23
10. La gestione dell'Assicurazione della Qualità e il Miglioramento Continuo	24
11. L'Amministrazione dell'Ateneo	25
11.1 Il Bilancio	26
11.2 Il Personale Tecnico e Amministrativo	26
11.2.1. Reclutamento PTA	27
12. Comunicazione	27
13. Edilizia, Infrastrutture e sostenibilità	28
14. Area sanitaria: relazione con l'Aziende Ospedaliero-Universitarie	29

1. Università: asse portante per il futuro del Paese

Lo sviluppo tumultuoso delle conoscenze e della tecnologia avvenuto questi ultimi due decenni rende concreta la sensazione che il mondo stia attraversando una sorta di “terra di mezzo”, in cammino verso un futuro con scenari difficilmente immaginabili. L’innovazione dell’epoca digitale, della rete, delle tecnologie dell’intelligenza artificiale (ormai si costruiscono robot che sono in grado di apprendere dall’esperienza e prendere decisioni), delle biotecnologie (tre anni fa è stato prodotto dalle molecole singole il primo batterio in grado di autoreplicarsi, che è una delle caratteristiche della vita), le conoscenze sull’infinitamente piccolo e l’infinitamente grande, sulle origini dell’universo: tutto questo ci proietta verso una dimensione in cui **la conoscenza sempre di più diventa fattore chiave per lo sviluppo sociale di un paese e per il destino di ogni singolo individuo.**

Solo un paese con **una popolazione altamente qualificata** potrà reggere le sfide economiche e sociali della nuova era. Viene stimato che il 60% delle professioni che ci saranno tra 20 anni oggi non esistono e richiederanno tutte altissima qualificazione. La strategia della Unione Europea “Europa 2020” prevede che il 35% di tutti i posti di lavoro entro il 2020 richiederanno qualifiche elevate. Per questo, entro il 2020 questo progetto prevede che almeno il 40% delle persone tra i 30 e i 40 anni nell’UE sia in possesso di un diploma di istruzione terziaria, cioè laurea o equivalente. Solo un Paese con una elevata percentuale di persone in possesso di formazione di terzo livello (universitario) potrà garantirsi una stabilità sociale e mettersi al riparo da derive autoritarie. Infatti una maggior istruzione della popolazione eleva il grado di **innovazione**, che è il vero fattore che crea lavoro; inoltre la comunità risulta più tollerante, più inclusiva, con minori conflitti sociali, con minore criminalità. Una popolazione poco istruita è pericolosa per la democrazia, perché è manipolabile e in condizione di sudditanza. E’ sempre stato così, ma oggi in questo scenario lo è ancor di più. Siamo in un **periodo di transizione** in cui l’istruzione sta restando indietro rispetto alla tecnologia e questo è pericolosissimo per la società (perché la gente non è attrezzata e il potere tecnologico è in mano a pochi).

Pertanto, l’istruzione superiore si identifica come asse portante per il futuro del paese.

A fronte di questo scenario globale, l’Italia ha accumulato un gravissimo ritardo nell’istruzione terziaria dei suoi giovani. Nonostante sia provato che la laurea (soprattutto magistrale) sia un’azione vincente contro la disoccupazione (nel 2015 la disoccupazione dei laureati nella fascia 25-29 anni è del 16%, rispetto al 42% dei non laureati della stessa età), solo il 50% dei neodiplomati si iscrive all’università e di questi solo il 54% conclude gli studi (l’11% abbandona tra 1° e 2° anno). Gli studenti iscritti al Sistema Universitario (S.U.) sono 1.650.000 mentre dovrebbero essere almeno il doppio. E stiamo molto migliorando in questi anni: 10 anni fa solo il 30% concludeva gli studi. L’Italia è il fanalino di coda in Europa per numero di laureati: nella fascia di età 25-34 anni è del 27% vs. 42% di media OCSE, mentre è in vetta per la percentuale di NEET, cioè giovani tra i 20 e 24 anni che non studiano, non lavorano e non sono inseriti in percorsi di formazione: sono il 34%!!! E’ una dato enorme! (Germania 9%, UK 15%, Francia 21%). L’Università pubblica ha quindi bisogno di serie politiche di sviluppo e sostegno nel nostro Paese. Ciò purtroppo non si è verificato. A fronte delle innovazioni nel sistema di governance introdotte dalla L. 240/2010 e della realizzazione di un sistema di valutazione dell’organizzazione e delle performance delle Università di cui è protagonista l’ANVUR, che presentano elementi positivi, e a fronte di azioni pur di una certa consistenza (dapprima il Piano Straordinario Associati e più recentemente il finanziamento di 1300 ricercatori RTDb e dei “Dipartimenti di eccellenza”), **una svolta politica seria e reale ancora non si intravede.**

I principali punti di intervento che sarebbero necessari a livello politico e normativo sono:

1. Incremento dei tratti di autonomia dell’università nella direzione della semplificazione delle procedure e della diminuzione della burocratizzazione, in una visione dell’Università come Ente “diversamente pubblico”. La ricerca ha bisogno di flessibilità di procedure e di tempi di reazione brevi in un’ottica di competizione. Le procedure complesse ostacolano la natura dell’Università di traino dello sviluppo sociale e “motore del cambiamento”. Le nuove idee e l’innovazione devono potersi sviluppare e dare effetti concreti senza essere trattenute da inutili lacci procedurali. Tutto ciò non significa tuttavia rinunciare alla trasparenza delle procedure, che deve essere assicurata, affiancata e sostenuta da un sistema di assicurazione della qualità dei sistemi e delle procedure.

2. Incremento del finanziamento al sistema universitario nel suo complesso. L’Italia dedica all’Università solamente lo 0.9% del PIL, molto meno di quanto viene investito dalla media degli altri Paesi UE (1.3%). Questo significa deprimere l’innovazione e la produzione di cultura e frenare e ritardare il Paese. E’ necessario sviluppare il sistema universitario con il fine di incrementare l’accesso all’Università e il numero di laureati, che è una delle necessità chiave del Paese che devono essere affrontate e risolte. Fondamentale è inoltre il sostegno finanziario al diritto allo studio e alle operazioni di orientamento alla scelta universitaria che tenga anche conto delle dinamiche occupazionali.

Strategica per il rilancio e la rivitalizzazione del sistema universitario è l’immissione massiccia di giovani ricercatori, con un programma poliennale basato sulla dinamica dei pensionamenti. I recenti interventi del MIUR del 2018 con l’immissione di 1300 RTDb e il finanziamento dei dipartimenti eccellenti dedicato per il 25% all’assunzione di RTDb va nella giusta direzione. Tuttavia, questo tipo di intervento deve diventare strutturale e non episodico o emergenziale. Questa operazione è cruciale in questo momento storico per fronteggiare il ricambio generazionale, a circa 35 anni dalle molte immissioni in ruolo con il meccanismo dell’“idoneità”, successive alla L. 382/80 che, se da un lato regolarizzarono situazioni di precariato, dall’altro non sempre permisero l’ingresso di docenza di elevata qualificazione. Tale ricambio deve quindi essere gestito con severissimi criteri meritocratici, perché esso rappresenta un’occasione per rinvigorire e rivitalizzare l’Università.

3. Revisione dei SSD e delle classi di laurea. Gli SSD attuali, immutati da 20 anni, sono diventati anacronistici, perché i sistemi socio-economici sono cambiati. L’operazione di revisione degli SSD che il CUN ha iniziato nel 2018

va nella direzione di un incremento della flessibilità nell'inquadramento dei saperi. Questa operazione è giusta e avrà rilevanti ricadute sul reclutamento e la valutazione dei profili dei docenti e ricercatori. Gli Atenei sono chiamati a sfruttare intelligentemente questa nuova opportunità in termini di reclutamento delle nuove generazioni. Analoga revisione sta avvenendo sulle classi di laurea, funzionale alla costruzione dei percorsi formativi ai vari livelli con aperture all'interdisciplinarietà. E' necessario inventare un modello flessibile con minori vincoli per poter dare risposte su tre temi importanti: **a) tema della formazione culturale:** formare laureati con competenze che vadano oltre quelle disciplinari e spazino su diversi campi del sapere: dare loro gli strumenti per diventare uomini e donne di cultura; **b) tema delle nuove professioni:** l'offerta deve poter restare al passo con l'evoluzione dei saperi e delle professioni, anzi deve giocare un ruolo di anticipazione e di indirizzo; **c) tema delle professioni ordinistiche e della Pubblica Amministrazione:** Università come ente formatore esclusivo dei professionisti in ambito sociale, sanitario, economico e tecnologico-scientifico e per l'accesso alla dirigenza della Pubblica Amministrazione.

4. Apertura alla società e ai bisogni collettivi. A questo fine, alle Università devono essere conferite risorse affinché possano diventare sempre più, attraverso un sistema virtuoso di scambi con la società civile, punto di riferimento per la collettività per i principi di libertà, democrazia, fede nella scienza vera, galileiana, fucina di innovazione e cultura e quindi motore per lo sviluppo e il benessere sociale. Una Università autoreferenziale non serve a nessuno.

5. Abolizione del valore legale del titolo di studio. A fronte di un aumento delle risorse, sarebbe il punto fondamentale ed epocale per un cambio di paradigma che porterebbe ad un incremento della competitività fra atenei. Tuttavia, ritengo che una applicazione *tout court* di questo principio, allo stato, favorirebbe oltremodo i mega-Atenei o atenei iper-specializzati di piccole dimensioni e quindi essa andrebbe accompagnata da misure compensative per garantire una competizione ad armi pari, all'insegna della corsa al miglioramento e all'attrattività in cui vince il merito e la qualità della ricerca e della didattica.

Se eletto, mi impegnerò in sede locale, per difendere e rivendicare il ruolo centrale dell'Università nella creazione di sapere, innovazione e formazione della futura classe dirigente, in una parola nel progresso culturale e civile della comunità. Qualsiasi Istituzione, Ente o Azienda che, a qualunque titolo, operi nella società con fini produttivi, di fornitura di servizi, amministrativi o educativi dovrà riconoscere all'Università queste sue funzioni, soprattutto nelle azioni in partenariato.

Se eletto, mi impegnerò, in sede CRUI, a sostenere tutte le iniziative di pressione al Governo e al MIUR per la semplificazione amministrativa dell'U e l'incremento del fondo di finanziamento ordinario (FFO) e dei fondi per la ricerca e per il diritto allo studio, in modo da aumentare il numero di studenti e laureati; adottare criteri di ripartizione dell'FFO che tengano conto della virtuosità degli Atenei in termini di qualità della ricerca, sostenibilità dei corsi di studio e miglioramenti in termini di sistema di qualità e contrastare i provvedimenti che favoriscano i mega-Atenei o Atenei in virtù della loro collocazione geografica; evitare derive ed eccessi burocratici nella normativa sull'offerta didattica; contrastare la proliferazione e la deregolazione delle Università telematiche; adottare politiche serie e adatte alle varie realtà per i processi di internazionalizzazione.

2. La mia visione per UNIMORE – Punti chiave per uno sviluppo possibile

Qui sintetizzerò i punti centrali di strategia con l'impronta che intendo dare all'Ateneo. Si tratta del "cosa fare". Per le corrispondenti azioni (il "come fare") vi rimando ai capitoli specifici.

2.1 Identità e aree di sviluppo

UNIMORE è e deve rimanere un **ateneo generalista**. E' nella sua storia e lo deve alle tantissime e diversificate realtà economico-produttive, dei servizi e culturali di un **territorio dinamico come quello modenese e reggiano** che richiede un Ateneo in grado di fare ricerca e formazione avanzata su molteplici fronti, molti dei quali interdisciplinari. E' necessario valorizzare tutti i saperi presenti in Ateneo per uno sviluppo armonico di tutte le aree scientifico-culturali. Le varie aree devono caratterizzarsi x rendere l'Ateneo "riconoscibile rispetto alle altre realtà regionali e nazionali. Qui verranno concentrati gli investimenti. Per questo, sono necessari progetti da parte dei Dipartimenti, inseriti nei loro piani triennali, che vadano in questa direzione: **generare realtà di valore scientifico-culturale indiscutibile che conferiscano riconoscibilità a UNIMORE. Questi saranno i progetti prioritari per gli investimenti.**

2.2 Dimensioni

L'Ateneo è cresciuto costantemente negli ultimi anni, con incrementi percentuali annui di studenti a doppia cifra. Siamo arrivati a 25.000 iscritti. Io credo che l'azione di fondo dell'Ateneo debba essere quella di una **crescita, ma vincolata alla sostenibilità**, operando per il reperimento di risorse, perché il diritto all'istruzione, anche superiore, è un diritto costituzionale e **il Paese ha fame di laureati**. Ciò premesso, se l'entità del finanziamento MIUR e il reperimento di risorse esterne lo permetteranno, l'Ateneo dovrà agire sul reclutamento del personale e sulla numerosità degli studenti realizzando, in ordine di priorità: azioni di **consolidamento** della docenza, finalizzate al raggiungimento di livelli di tranquillità a 5 anni sulla sostenibilità della didattica; uno **sviluppo prudente** che porti UNIMORE alla fine del sessennio ad attestarsi intorno ai 27000 studenti.

2.3 Investimenti

Le mie priorità sono, nell'ordine: **capitale umano e ricerca, infrastrutture e servizi agli studenti**. E' fondamentale per l'Ateneo reclutare personale docente giovane e di valore e potenziare l'organico del personale tecnico-amministrativo (PTA) e favorire per tutti lo sviluppo della carriera a fronte dell'unico requisito possibile: **il merito**. La qualità della didattica e della ricerca, oltre ad essere un valore irrinunciabile per sé, ha un impatto sui meccanismi di valutazione

ministeriali e sulla quota premiale del FFO, oltre alla reputazione e al posizionamento nelle classifiche nazionali e internazionali. Dobbiamo pertanto valorizzare gli abilitati interni attivi, ma anche rendere l'Ateneo attrattivo nei confronti di giovani ricercatori (RTD a/b) e professori esterni, lanciando una vera e propria "campagna acquisti" su determinati settori chiaramente individuati come strategici.

E' necessario operare per permettere a **UNIMORE di essere più competitiva** nello scenario dei bandi di finanziamento internazionale della ricerca e intercettare risorse nazionali, regionali e locali. Mi impegno a incrementare e ridefinire stabilmente il FAR per la ricerca diffusa in Ateneo, adottando adeguate politiche di bilancio con il dirottamento su questa voce di fondi su capitoli improduttivi.

Il reclutamento del personale tecnico-amministrativo (PTA) va coniugato ad un ripensamento dell'assetto amministrativo-gestionale e a una riorganizzazione delle attività tra centro e periferia.

Molte azioni sono già in programma per incrementare i posti aula e i laboratori in entrambe le sedi. Molti miglioramenti possono venire dal recupero strutturale e funzionale di edifici per le necessità dei dipartimenti e per servizi agli studenti.

2.4 Obiettivo studente

All'atto dell'iscrizione a UNIMORE, lo studente compie un atto di **fiducia** verso l'Ateneo, che non deve essere tradita. Lo studente deve essere orientato a fare una scelta che gli permetta di seguire le proprie attitudini, i propri sogni e mettere a frutto il proprio talento. In UNIMORE **lo studente deve essere protagonista**, nel senso che non deve svolgere un ruolo passivo, solo come destinatario di una serie di interventi, ma deve essere coinvolto con un ruolo attivo nella propria formazione e nella partecipazione alla vita accademica. Nel percorso di studio allo studente devono essere fornite tutte le possibilità per formarsi, ma deve sentirsi stimolato e spinto a sviluppare la propria autonomia. L'Università deve operare con criteri di **assicurazione della qualità** per permettere ai più di raggiungere il titolo nei tempi previsti, ma senza forzature paternalistiche e accanimenti formativi. UNIMORE deve creare un sistema che fornisca a tutti gli studenti gli strumenti (convenzionali e "aumentati" per coloro affetti da difficoltà dell'apprendimento) per crescere e formarsi, ma che valuta con rigore e non fa sconti sull'impegno. Lo studente deve percepire gli anni spesi in UNIMORE come anni chiave per il proprio futuro.

2.5 Appartenenza e impegno

Il governo di UNIMORE si deve adoperare al massimo per dare al personale docente e ricercatore e al personale tecnico/amministrativo **le opportunità e gli strumenti per esprimere le proprie capacità e realizzare le proprie aspirazioni**. Questa è la condizione irrinunciabile per far crescere e radicare il **senso di appartenenza** all'Istituzione, il senso della dignità dell'**impegno** e il senso del **dovere**. Solo questo può motivare la comunità verso obiettivi condivisi e permettere l'applicazione di una reale **meritocrazia**.

2.6 Modello di governo politico

UNIMORE è "*diventata grande*". Avendo superato la soglia dei 20.000 studenti iscritti, è classificata tra i "grandi" atenei. La complessità della gestione del corpo studentesco e del corpo docente è molto superiore a quella di 20 anni fa, quando nacque l'Ateneo a rete di sedi. Il modello di governo deve modificarsi di conseguenza. **E' necessario porre mano allo Statuto**. La mia proposta è di **aumentare il numero di prorettori da 2 a 5** con le seguenti deleghe: didattica, ricerca, studenti, bilancio, internazionalizzazione. Devono aumentare sensibilmente gli elementi di **collegialità** nella determinazione delle politiche dell'ateneo e degli strumenti per attuarle. E' necessario inoltre recuperare la **centralità del Senato Accademico**. Tutte le commissioni devono essere commissioni di Senato, con la possibilità di integrazioni esterne. La trasparenza dell'amministrazione deve aumentare. Tutto l'Ateneo deve essere rapidamente informato sulle scelte degli Organi.

2.7 Modello di governo amministrativo

L'amministrazione centrale deve essere **riorganizzata** o per lo meno devono essere avviate azioni concrete di "**manutenzione**" della struttura, guardando anche ad Atenei simili a noi e competitivi, e le funzioni dell'apparato amministrativo dei dipartimenti ripensate di conseguenza, con un'attenzione alle funzioni da **centralizzare** e a quelle da **delocalizzare**. Dare corso ad una vera **amministrazione digitale**. L'obiettivo è l'efficienza e la rapidità delle risposte. Semplificare le procedure per ogni categoria di attività, da quelle contabili a quelle di gestione, prevedendo margini di flessibilità in un sistema diffuso altrettanto chiaro di attribuzione e assunzione di responsabilità.

2.8 UNIMORE e le Comunità di riferimento

L'Ateneo, oltre a rispondere ai bisogni delle comunità di riferimento e a mantenere e consolidare le solide relazioni con le Istituzioni delle due città, deve svolgere un ruolo di traino e di protagonismo culturale, sociale ed economico, anche non rinunciando a fare rete con altre istituzioni culturali delle città. Credo che il modello da seguire sia quello della "Civic University" che, secondo la visione di John Goddard, riesca a generare capitale intellettuale e umano, ricerche commercializzabili per le aziende e lavori di analisi e approfondimento per ispirare gli interventi di politica pubblica.

3. Il Rettore

UNIMORE è cresciuta molto sia in termini di numero di studenti, sia come visibilità e internazionalizzazione. Però, come spesso accade alle crescite rapide, si possono generare delle asimmetrie, delle distorsioni, e quindi delle criticità fra settori e componenti dell'Ateneo. Ecco ciò che credo che il rettore debba FARE ed ESSERE:

FARE

Il nuovo rettore dovrà essere in grado di:

- introdurre un **cambiamento nel modo di governare**, con maggiori elementi di **collegialità e condivisione**;
- **unire**, operare cioè per una **pacificazione** e uno **sviluppo omogeneo** all'interno dell'ateneo;
- **ascoltare** tutti e **dialogare** con tutti per trovare **soluzioni** il più possibile **condivise** e concertate;
- dare **regole chiare**, certe, discusse e concordate con il più ampio coinvolgimento degli Organi Accademici;
- **dare opportunità a tutti**, e poi **valutare ex-post** e premiare chi ha saputo raggiungere gli obiettivi;
- essere aperto alle **istanze degli studenti** e responsabilizzarli e incentivarli per la loro partecipazione attiva al processo di formazione, agli organi di governo e al sistema di assicurazione della qualità.
- **conciliare** interessi in competizione, a beneficio dell'Ateneo;
- far operare **Senato e CdA in sintonia**, evitando cortocircuiti istituzionali e operando per trovare sintesi e armonizzazioni;
- operare di concerto col Direttore Generale per permettere all'apparato **tecnico-amministrativo** di operare nelle migliori condizioni possibili, cercando di valorizzare le competenze del personale, permettere un aggiornamento professionale continuo e creare le migliori condizioni in termini di ambiente di lavoro, distribuzioni di mansioni e carichi di lavoro;
- tenere conto che l'Istituzione **è fatta di persone**: avere rispetto per tutti e attenzione ai bisogni dei singoli, se motivati;
- agire sul territorio e in Regione E.R. per **reperire risorse** per la ricerca, didattica e terza missione. Questo per dare opportunità all'Ateneo di crescere e svilupparsi.
- rapportarsi con le altre Autorità cittadine avendo come riferimento costante la salvaguardia e la valorizzazione del ruolo dell'Ateneo di generatore di nuovo sapere e innovazione tecnologica e motore per la diffusione della Cultura, baluardo contro le spinte antiscientifiche e le derive irrazionali che incombono pericolosamente sul nostro presente. Dare la massima disponibilità a **fare rete con le altre Istituzioni** per promuovere la qualità della vita, lo sviluppo economico e il lavoro, e operare perché si consolidi la convivenza civile basata sull'educazione e l'affermazione della centralità del sapere e della cultura.

ESSERE

Tra le doti personali che il rettore deve avere, io riconosco come prioritarie: cultura, visione, competenza, empatia, spirito di sacrificio e onestà (in tutte le forme, soprattutto intellettuale).

3.1. Rapporti con i Dipartimenti

L'autonomia dei Dipartimenti nella definizione delle linee programmatiche di sviluppo e nella programmazione dei ruoli deve essere rispettata. Tuttavia, i singoli piani dipartimentali dovranno tenere in considerazione i **macro-obiettivi di sviluppo** delineati dall'Ateneo nel **Piano Integrato** triennale. Ciò verrà facilitato dal fatto che i macro-obiettivi, proposti con una impostazione **top-down**, verranno modulati con un processo iterativo dove centro e periferia dialogano e mettono in atto una **CONCERTAZIONE PROGRAMMATICA**. Ciò stabilito, **a fronte dell'autonomia ci deve sempre essere responsabilità**. L'Ateneo pertanto verificherà ex-post il successo delle nuove assunzioni. Se nei due/tre anni successivi i nuovi assunti, RTDb e PA o PO dall'esterno con procedure selettive, non produrranno ricerca e erogheranno didattica in modo e in misura ritenuta adeguata, il dipartimento verrà penalizzato in termini di attribuzione di risorse. Inoltre, rispettata l'autonomia dei dipartimenti, il rettore e il CdA manterranno tuttavia discrezionalità su una parte dei punti organico per operazioni di sviluppo e di riequilibrio di Ateneo. Verrà premiato in termini accademici chi raggiunge elevati standard nella qualità della ricerca, ma anche chi opera **miglioramenti** (è una delle poche cose che mi ha insegnato ANVUR ...).

3.2. Le deleghe

Il sistema universitario è diventato molto più complesso da 20 anni a questa parte. Fare il rettore ora è molto più complicato rispetto agli ultimi anni del secolo scorso. Il rettore deve delegare. Io ho intenzione di delegare **REALMENTE**, attribuendo ai prorettori e ad alcuni delegati il potere di firma. Ovviamente, in caso di azioni non condivise, la delega viene ritirata. Quindi **delega con controllo**.

4. Il governo dell'Ateneo

Le direttrici lungo le quali l'Ateneo dovrà operare per darsi un governo che permetta di gestire e consolidare la crescita dimensionale, competere con successo con le sedi universitarie vicine e proiettare l'Istituzione verso nuovi traguardi nel prossimo sessennio a mio parere sono:

- recuperare la centralità del **Senato Accademico**, soprattutto nel suo ruolo di definizione delle Politiche di Ateneo per le varie missioni istituzionali, considerando in modo **"rafforzato"** le sue prerogative di proposta e di formulazioni di pareri previsti dalla Legge 240. In particolare, il mio orientamento è quello di considerare i pareri obbligatori richiesti al Senato per le delibere del CdA, di norma, **vincolanti**. Questo atteggiamento è dettato da una semplice considerazione: il S.A. è l'organo di massima rappresentatività delle componenti dell'Ateneo. Pur senza nulla togliere alle prerogative di autonomia del Consiglio di Amministrazione previste dalla Legge, credo che il ruolo del Rettore sia quello di far operare Senato e CdA in sintonia, facendo il possibile per evitare cortocircuiti istituzionali e operando per trovare sintesi e armonizzazioni;
- **prevedere la presenza di almeno un senatore in tutte le Commissioni di Ateneo**;
- aumentare la **trasparenza** degli Organi Accademici e dell'amministrazione. I Verbali del Senato e del CdA devono essere fruibili in tempi rapidi nel sito di Ateneo. Le **Assemblee di Ateneo** devono prevedere la messa a disposizione

del materiale almeno una settimana in anticipo e offrire tempo per la discussione (si può prevedere una durata di una intera giornata, con break).

- rafforzare l'**autonomia delle strutture dipartimentali**: gli OO.AA. si impegnano a rispettare l'autonomia nella programmazione dei ruoli: ciò dovrebbe essere facilitato dalle modalità di definizione delle linee strategiche di sviluppo del dipartimento e dell'Ateneo di cui al precedente punto 3.1.
- consolidare il ruolo consultivo e propositivo della **Conferenza dei Direttori di Dipartimento**, che è consesso da valorizzare, perché luogo di confronto tra le realtà decentrate dell'Ateneo e, nella mia esperienza personale, in grado di suggerire soluzioni ai problemi e iniziative di sviluppo.
- **semplificare i Regolamenti**, a cominciare dal Regolamento Generale di Ateneo, per rimuovere tutti gli elementi di rigidità gestionale ingiustificati e/o superati dal punto di vista normativo che abbassano l'efficienza dei processi. A questa revisione devono necessariamente partecipare le componenti dell'Ateneo che applicano le regole, in un'ottica di schietto pragmatismo, anche ispirandosi ad altri Atenei che hanno messo in atto comportamenti che si sono rivelati virtuosi.

4.1. Un nuovo modello di governo dell'Ateneo

UNIMORE, avendo superato la soglia dei 20.000 studenti iscritti, è classificato dal MIUR tra i "grandi" atenei. La complessità della gestione del corpo studentesco e del corpo docente e T/A è molto superiore a quella di 20 anni fa, quando nacque l'Ateneo a rete di sedi. Inoltre, da 20 anni a questa parte, il quadro normativo e la gestione e la programmazione delle attività istituzionali dell'Ateneo, incluse quelle di assicurazione della qualità, sono diventate molto complesse e articolate. Per affrontare adeguatamente questa aumentata complessità, il sistema di governo dell'Ateneo deve diventare più strutturato, realizzando una distribuzione più articolata di deleghe e responsabilità, in un sistema di gestione che valorizzi **il confronto, la condivisione e la collegialità**. Per questi motivi propongo di **aumentare il numero di prorettori da 2 a 5**. La maggior parte degli Atenei italiani di dimensioni analoghe a UNIMORE prevedono almeno 4 prorettori. **E' necessario quindi porre mano allo Statuto**. Le deleghe da affidare ai prorettori sono le seguenti (Tab. 1):

Ricerca e trasferimento tecnologico

Didattica

Studenti

Bilancio

Internazionalizzazione

Tra questi prorettori, uno sarà prorettore per MO e uno per RE. Tra i due, il Rettore individuerà il Vicario. Viene pertanto soppresso il prorettore con delega esclusiva per Reggio Emilia. Il Rettore assicurerà una maggior presenza a RE e maggior delocalizzazione di servizi. Le motivazioni alla base dell'introduzione dei nuovi prorettori agli Studenti e al Bilancio sono trattate ai punti 7 e 11.1, rispettivamente.

Il rettore convocherà regolarmente (ogni settimana in un giorno prefissato) **riunioni di Staff** che hanno finalità squisitamente **operative** e non politiche o di progettazione (di pertinenza di Senato e CdA) per fare il punto sulla normale amministrazione e sulla realizzazione delle varie iniziative e progetti. **Lo Staff è composto dai cinque Prorettori, dal Direttore Generale e dai Dirigenti dei vari Servizi**. Occasionalmente (almeno quattro volte all'anno), la riunione di Staff sarà aperta a tutti i delegati del Rettore, che riferiranno per quanto di loro competenza. Il Prorettore vicario, in collaborazione con il DG, avrà il compito di coordinare le attività per la stesura del Piano Integrato Triennale d'Ateneo.

Le attività da affidare a **Delegati del Rettore** sono riportate in Tab. 1, con l'indicazione delle parole chiave. Ritengo indispensabile introdurre alcune nuove deleghe. Le motivazioni sono riportate nei punti specifici del programma. In questo modo, le deleghe complessive **passano dalle attuali 19 a 22**. Le corrispondenze fra deleghe attuali e proposte sono riportate in Tab. 2.

Tab. 1. Prorettori e delegati e relative competenze

PRORETTORE	deleghe
Didattica	Programmazione ed erogazione dell'offerta didattica; attivazione e disattivazione CdS; sostenibilità docenza CdS; tutorato in itinere studenti; metodologie didattiche innovative; dati Ateneo su indicatori ranking internazionali; scuole di specializzazione, master; formazione continua.
Ricerca e trasferimento tecnologico	Progettualità dell'Ateneo su bandi competitivi naz.li a internaz.li; collaborazione con Enti e Aziende del territorio; collaborazioni interdisciplinari in Ateneo; FAR; Dottorato di Ricerca; VQR; dati Ateneo su indicatori ranking naz.li e internazionali; attività congiunte con Enti e Imprese per trasferimento tecnologico; rapporti con ASTER; imprese spin-off; start-up; brevetti.

Studenti	Diritto allo studio, servizi agli studenti, carriere degli studenti, rapporti con ER-GO; segreterie studenti, orientamento in ingresso, placement.
Bilancio	Predisposizione, in collaborazione con la Direzione Generale, del bilancio preventivo e consuntivo; monitoraggio continuo e valutazione della situazione economico, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo in corso di esercizio.
Internazionalizzazione	Accordi internazionali di scambio studenti e docenti; CdS internazionali; programmi di cooperazione allo sviluppo dei paesi terzi; internazionalizzazione della ricerca; servizi per studenti stranieri
DELEGATI	
Programmazione personale docente e risorse (NEW)	Predisposizione di modelli per l'allocazione delle risorse per il personale docente utilizzando indicatori e parametri legati ai modelli di distribuzione della parte premiale del FFO.
Public Engagement	Divulgazione cultura scientifica e risultati della ricerca UNIMORE; azioni integrate con Enti Culturali, branding e marketing UNIMORE
Digital Education (NEW)	Innovazione didattica con modalità telematiche: Centro Interateneo Edunova: corsi MOOC (portale Eduopen)
Assicurazione della Qualità	Organizzazione delle Pratiche dell'AQ di Ateneo; relazioni con il Nucleo di Valutazione
Comunicazione interna ed esterna	Divulgazione delle azioni dell'ateneo nelle tre missioni fondamentali verso i portatori di interesse esterni; format di comunicazione e portale di Ateneo; azioni per la trasparenza dell'Amministrazione e degli OO.AA.
Patrimonio Immobiliare e Sviluppo Edilizio	Rapporti con la Direzione Tecnica per gestione cantieri aperti e per attuazione de Piano Edilizio di Ateneo; programmazione nuovi interventi; efficienza energetica degli edifici.
Disabilità e DSA	Interventi per supporto studenti disabili e DSA; diritto allo studio; partecipazione a bandi regionali e nazionali per azioni specifiche; iniziative di formazione e divulgazione per docenti.
Sicurezza nei luoghi di lavoro (NEW)	Azioni di concerto con Servizio Prevenzione e Protezione dell'Ateneo per formazione continua del personale, piani di sicurezza dei dipartimenti, prevenzione e intervento sui vari tipi di rischio.
Pari Opportunità	Azioni contro le discriminazioni di genere; rapporti con il CUG
Sistema Bibliotecario di Ateneo (Presidente SBA)	Strategie e azioni per la salvaguardia del patrimonio librario di Ateneo, per l'accessibilità dei servizi agli studenti; politiche degli abbonamenti alle riviste on-line e piattaforme digitali e banche dati
Servizi Informatici	Potenziamento della rete informatica di Ateneo
Rapporti con Accademia Militare (NEW)	Attività connesse ai CdS dedicati (Scienze Strategiche) o aperti (Ingegneria e CTF) agli Allievi Ufficiali e Ufficiali Allievi dell'Accademia Militare; gestione delle iniziative formative e culturali congiunte UNIMORE-AM.
Rete Museale	Promozione dei Musei Universitari; partecipazione a bandi di finanziamento per attività di ricerca e divulgazione; censimento, raccolta e organizzazione del patrimonio e sua valorizzazione.

Sport	Supporto a studenti-atleti; rapporto con CONI e Federazioni Sportive; gestione e supporto delle attività del CUS-MO.RE
Formazione degli Insegnanti (NEW)	
Relazioni Sindacali (NEW)	Rapporti con i Sindacati; contrattazione collettiva integrativa

Tab. 2. Relazione tra le deleghe esistenti e deleghe proposte (P = Prorettore)

ESISTENTI	PROPOSTE
Didattica	Didattica (P)
Ricerca + Terza Missione + Rapporti con l'ASTER Orientamento e Tutorato	Ricerca e trasferimento tecnologico (P)
	Studenti (P)
	Bilancio (P)
Relazioni Internazionali e Progetti di internazionalizzazione + Programmi di cooperazione allo sviluppo dei paesi terzi	Internazionalizzazione
	Programmazione personale docente e risorse (NEW)
	Digital Education (NEW)
Terza Missione + Organizzazione delle iniziative di Ateneo per la cultura e per i Rapporti con le Istituzioni scientifiche e culturali	Public Engagement
Coro	Coro
Qualità di Ateneo	Assicurazione della Qualità
Comunicazione di Ateneo	Comunicazione interna ed esterna
Problematiche energetiche e l'edilizia	Patrimonio Immobiliare e Sviluppo Edilizio
Disabilità	Disabilità e DSA
	Sicurezza nei luoghi di lavoro (NEW)
Problematiche connesse alle Pari Opportunità	Pari Opportunità
Settore bibliotecario negli organismi della CRUI	Settore bibliotecario negli organismi della CRUI
Sistema Bibliotecario di Ateneo	Sistema Bibliotecario di Ateneo
Informatica	Servizi Informatici
	Rapporti con Accademia Militare (NEW)
Tecnologie informatiche e le nuove realtà per la conoscenza, il networking e la valorizzazione del patrimonio culturale scientifico della rete dei Musei	Rete Museale
Sport	Sport
	Formazione degli Insegnanti (NEW)
	Relazioni Sindacali (NEW)

4.2 Politiche di reclutamento del personale docente

Nei prossimi due sessenni buona parte del personale docente dell'Ateneo subirà un ricambio, semplicemente per motivi anagrafici. L'età media attuale dei professori ordinari è di 60 anni, quella dei professori associati 53 anni e quella dei ricercatori a t.i. 49 anni. La responsabilità dei due prossimi governi è quindi grandissima. Dalle loro politiche di reclutamento dipenderà la qualità dell'Ateneo nel prossimo trentennio. Pertanto, per assicurarsi un presente e soprattutto un futuro all'insegna della qualità scientifico-didattica, attrattività ed efficienza, l'Ateneo deve reclutare personale docente giovane e di elevato profilo scientifico. Criterio unico di selezione: il merito. Qualsiasi cedimento in questa direzione può costare molto caro all'Ateneo in termini di valutazione della ricerca e della didattica e quindi di finanziamento, oltre alla reputazione e al posizionamento nei ranking nazionali e internazionali. Quindi:

- l'Ateneo deve fare il massimo per consentire ai ricercatori e professori associati abilitati e **ATTIVI** l'avanzamento di carriera in tempi ragionevoli, anche introducendo criteri di priorità di Ateneo, discussi e condivisi con i dipartimenti, come riportato poco oltre, che questi ultimi adotteranno insieme ad altri determinati in autonomia, e, **in parallelo**,
- l'Ateneo deve rendersi attrattivo nei confronti di giovani ricercatori e professori esterni, lanciando una vera e propria **"campagna acquisti"** su determinati settori chiaramente individuati come strategici dalle politiche di sviluppo dell'Ateneo, varate da Senato e CdA a valle di un percorso trasparente e condiviso con i Dipartimenti sulla base dei loro piani di sviluppo triennali.

Lo strumento per attuare questa politica sui ruoli docenti è costituito dal **modello di distribuzione dei punti organico** ai dipartimenti. Considerata la delicatezza e l'importanza della questione, ho in programma di nominare un **delegato**

del rettore al quale attribuire l'incarico di proporre, anche sulla base delle esperienze di altri Atenei, anche stranieri, schemi distributivi delle risorse. La nomina di questo delegato è anche finalizzata a garantire la massima trasparenza delle regole e della loro applicazione. Il modello in questione deve notoriamente rispettare una serie di vincoli, per esempio quelli sui posti di professore ordinario che dovranno essere banditi tenendo conto del turnover, del criterio della "piramide" dei ruoli, e dell'associazione 1:1 al reclutamento di RTb, ma lascia forti margini all'autonomia dell'Ateneo. Io credo che questo modello debba avere le caratteristiche seguenti:

- essere fondamentalmente legato al modello ministeriale di assegnazione dell'FFO agli Atenei, nel senso di recepirne e condividere gli indicatori, in particolare quelli legati alla premialità, che aumenterà di peso nei prossimi anni;
- confermare gli indicatori della qualità della ricerca (abilitazioni ASN e VQR), del carico didattico dei docenti dei dipartimenti (quest'ultimo valutato il più analiticamente possibile, su tutte le attività didattiche, oltre le ore frontali nei CdS e Scuole di Specializzazione, cioè esami, tesi di laurea, tirocini, tesi di dottorato), della capacità di attrarre risorse esterne e storico delle risorse assegnate;
- prevedere un quota di punti organico per operazioni di sviluppo, gestita dal CdA, con adeguata valutazione ex-post dei risultati degli "investimenti" in termini di produttività scientifica dei nuovi assunti e ritorno per l'Ateneo in termini premiali: tale valutazione avrà impatto sulla successiva ripartizione delle risorse ai dipartimenti coinvolti;
- essere adeguatamente discusso e approvato dagli Organi a valle di un percorso collegiale di condivisione e mantenere una validità almeno triennale, per permettere ai dipartimenti di programmare sulla base di regole e indicatori certi;
- essere il più possibile leggibile e comprensibile.

In merito ai criteri legati alla qualità della ricerca che i dipartimenti dovranno adottare come parametro di determinazione delle **priorità interne di avanzamento di carriera**, credo che ogni dipartimento dovrebbe stilare una mappa dei gruppi di ricerca proponendo all'Ateneo la richiesta di risorse per quelli che in questo periodo storico producono ricerca di alto livello o che presentano evidenza di elevate potenzialità future. Su questi il dipartimento deve proporre reclutamento e procedure valutative. Per settori in declino, non contingente, ma che si protrae da anni, si deve lasciare il settore all'esaurimento fisiologico dell'attività (l'Ateneo non investe su abilitati con superamento delle soglie ottenuto "per anzianità", non più adeguatamente attivi nella ricerca e probabilmente demotivati). Viceversa, se si tratta di settori irrinunciabili e strategici, in questi casi si investe su docenti provenienti dall'esterno, varando procedure selettive.

4.3. I Dipartimenti

I Dipartimenti sono le strutture portanti della macchina universitaria. La mia opinione è che la loro composizione in termini di tipologie di saperi deve essere UNITARIA in senso DISCIPLINARE. In altre parole, deve esserci una finalizzazione comune delle attività di ricerca e una affinità tra le "forme mentis" dei componenti. Essi cioè devono parlare una lingua comune e capirsi. Questo permette l'instaurarsi di dinamiche interne che permettono (tranne in casi distorti di prevalenza numerica o di "peso politico" di alcune componenti) di valutare correttamente il merito scientifico, con tutto ciò che ne consegue in termini di carriere accademiche, e di impostare una valida programmazione legata alle linee di sviluppo. Differenze troppo marcate tra aree scientifiche nello stesso dipartimento creano problemi di valutazione della ricerca del dipartimento (VQR), di sviluppo e di gestione. Infatti, quando c'è scarsa "miscibilità" culturale le tematiche delle linee di sviluppo vengono definite fatalmente come sommatoria delle varie aree e le risorse tendono a essere distribuite unicamente sulla base dei pesi numerici delle medesime. Questo non giova alla funzionalità della struttura e alla qualità della ricerca e della didattica.

L'interdisciplinarietà, che è proprietà virtuosa e oggi quanto mai necessaria nella formazione terziaria, si realizza soprattutto nei CdS, nelle varie iniziative didattiche e nei progetti e centri di ricerca.

Molti dei dipartimenti di UNIMORE, che furono istituiti nel 2012 a valle della L. 240/2010, in via sperimentale (è bene ricordarlo), possiedono pienamente i connotati di unitarietà sopra esposti e pertanto non necessitano di modifiche. Altri dipartimenti credo invece che debbano avviare una riflessione nei termini di cui sopra, cercando possibili integrazioni e/o nuovi assetti. Se eletto, sarà una mia priorità lavorare di concerto con le strutture per trovare **soluzioni il più possibile condivise** che possano garantire una maggior funzionalità delle strutture, valorizzarne le performances della ricerca, migliorarne la visibilità all'esterno e permettere un più razionale utilizzo della docenza nei Corsi di Studio.

Un cenno sul ruolo del **Direttore di Dipartimento**. E' un ruolo molto delicato, impegnativo e di grande peso specifico (non solo per il dipartimento, ma per l'intero Ateneo), la cui complessità va sempre più aumentando. Per questo motivo, il direttore dovrebbe dedicare gli anni di mandato a servizio dell'Istituzione cercando anche di assicurare quanto più possibile la sua presenza in sede per dedicarsi ai vari adempimenti o quantomeno, in subordine, creare un adeguato sistema di deleghe che garantisca il funzionamento della struttura.

4.4. Le Scuole

Le Scuole di Ateneo trovano la loro ragione di esistere in contesti culturalmente omogenei di grande complessità e vastità di offerta didattica, nei quali possono garantire, se ben organizzate e gestite, un coordinamento delle attività didattiche e dell'utilizzo della docenza e delle strutture e la presa in carico di tutte le procedure di predisposizione dell'offerta formativa e di gestione dell'Assicurazione della Qualità per la didattica. Le Scuole, oltre a gestire l'ordinaria amministrazione, possono essere molto utili per far nascere iniziative didattiche interdisciplinari e azioni verso l'esterno.

Le due Scuole esistenti, quelle di Medicina e di Ingegneria, includono 15 e 25 CdS e 2400 e 6200 studenti, rispettivamente.

Se la **sperimentazione della Scuola di Ingegneria**, che rappresenta di fatto una esperienza senza precedenti in Ateneo (essendo la Scuola/Facoltà di Medicina erede della tradizione e dei canoni organizzativi della Facoltà ante DM 240/2010) **fornirà risposte convincenti (verificate dal Senato e CdA) sulla semplificazione delle procedure e l'aumento netto di efficienza dei servizi didattici e l'assenza di conflitto di competenze con i dipartimenti afferenti** (cruciale risulterà l'efficacia del regolamento nel separare e armonizzare attribuzioni, prerogative e competenze tra Scuola e Dipartimenti), io credo che **tutta la didattica l'Ateneo possa essere gestita da Scuole**, la cui composizione sarà concertata con i dipartimenti. La condizione indispensabile è che queste nuove strutture determinino una **semplificazione** e un **miglioramento** della gestione didattica e non un appesantimento delle procedure e che non determinino fabbisogno aggiuntivo di personale e necessità di strutture.

5. La ricerca

E' la prerogativa cardine e distintiva dell'Università, che la rende centro e cuore pulsante della creazione di conoscenza e di innovazione e motore del progresso sociale, culturale ed economico della comunità. **Questo ruolo deve sempre essere rivendicato dall'Università, che non può essere sostituita da nessun'altra Istituzione in questa alta missione**, che include l'istruzione e la formazione della classe dirigente del Paese. E' quindi compito dell'Ateneo, **prioritario e ispiratore della didattica** - perché la didattica universitaria deve essere fondata sulla ricerca e quindi andare oltre il sapere consolidato - far sì che **la buona ricerca sia sostenuta, incoraggiata, finanziata, divulgata, trasferita al tessuto produttivo e sociale e trasformata in patrimonio culturale della comunità**.

Oltre ad essere una missione istituzionale dell'Università, certamente la più peculiare e distintiva - ricordiamo sempre che è la ricerca che deve ispirare la didattica universitaria, specialmente quella delle lauree magistrali - la ricerca costituisce **un settore di valutazione** dal quale dipende una parte consistente della quota premiale del **FFO** di Ateneo e uno dei parametri di determinazione dei **ranking** nazionali e internazionali che sempre più orientano la scelta di un Ateneo da parte degli studenti ed attraggono ricercatori italiani ed esteri.

5.1 Politica della Ricerca - Obiettivi strategici

La ricerca è **valutata** dal MIUR attraverso l'ANVUR, con strumenti certamente perfettibili (**VQR**), ma che possono essere sfruttati per ottenere un quadro affidabile del valore e della collocazione internazionale delle realtà di ricerca presenti in Ateneo. Questi dati, resi il più possibile oggettivi, che portano all'individuazione delle forze e delle debolezze in Ateneo, devono guidare **la politica dell'Ateneo di sviluppo della ricerca, declinata in obiettivi strategici**, che dovrà anche tenere in considerazione l'incremento considerevole di pensionamenti di personale docente e ricercatore che si verificherà nei prossimi anni. I punti cardine sono:

1. individuazione chiara di **linee tematiche di sviluppo DISTINTIVE di Ateneo rappresentative dei vari saperi presenti in Ateneo** che possono includere: settori in cui già esprimiamo alti livelli di performance e notorietà, settori con concrete potenzialità di espansione, ma anche linee emergenti e innovative che possono diventare **caratterizzanti** per l'Ateneo e per le quali esistono le forze e le condizioni al contorno adeguate per poterli impiantare ex-novo;
2. **incrementare la qualità della ricerca** attraverso **premialità interna** (progressioni di carriera) e **reclutamento mirato dall'esterno** sulle linee distintive individuate;
3. **aumentare l'attrazione di fondi** incrementando il sostegno ai docenti dell'Ateneo per renderli più competitivi nei progetti di ricerca internazionali e nazionali;
4. sostenere con tutti i mezzi possibili la **ricerca di base**, vera essenza della ricerca universitaria;
5. sostenere l'allargamento delle reti di **collaborazione di ricerca internazionali**;
6. appoggiare con decisione le **partnership** con le realtà socio-economiche delle provincie di riferimento, finalizzate allo sviluppo della **ricerca applicata per l'innovazione**, partendo dall'assunto che qualsiasi nuova iniziativa non è a costo zero e implica un co-finanziamento di tutti i partner: UNIMORE mette il know-how e i partner destinano risorse finanziarie e di strutture;
7. incrementare la percezione dell'Ateneo come la **sede della produzione del sapere e della cultura** potenziando le **azioni di disseminazione dei risultati** e delle attività di ricerca verso la comunità.

In quanto segue illustrerò le azioni programmatiche che intendo mettere in atto per raggiungere questi obiettivi.

5.2 Le azioni

- Selezionare, in modo il più possibile condiviso e trasparente, con un confronto articolato con i dipartimenti, **linee tematiche di ricerca** specifiche nelle varie aree con l'obiettivo di potenziare, investendo, determinati settori **che caratterizzino l'Ateneo**.
- individuare **meccanismi premiali** in termini di carriera e risorse per nostri ricercatori e docenti che abbiano ottenuto rilevanti risultati nella ricerca e nell'attrazione di finanziamenti;
- reclutare in modo mirato **docenti di valore dall'esterno**, ma soprattutto **giovani ricercatori** - con particolare riferimento a RTD-b - che potenzino le linee distintive e caratterizzanti di cui sopra;
- impostare il meccanismo delle procedure valutative e selettive per PO e PA, obbligatoriamente antepoendo a qualsiasi altro criterio quello del **merito scientifico** (conferendo altresì un giusto peso alla capacità di erogare una

didattica di qualità). Questa politica non è imposta solo da motivi opportunistici di valutazione delle performances dell'Ateneo da parte di ANVUR-MIUR, ma dalla convinzione che, in epoca di competizione fra Atenei sui flussi di studenti e per l'attrazione di risorse, questa della reputazione scientifica è l'unica strada che UNIMORE può percorrere per crescere e svolgere a pieno titolo i propri ruoli istituzionali.

- Promuovere la ricerca diffusa, quindi la presentazione di progetti e le collaborazioni pluridisciplinari, attraverso forme di incentivazione concreta, per esempio legando automaticamente la **distribuzione del FAR** ai risultati VQR (vedi sez. successiva), ma anche favorendo la conoscenza reciproca e la collaborazione fra i ricercatori, soprattutto giovani. Ho potuto sperimentare che i giovani ricercatori UNIMORE spesso non si conoscono. E' necessario aumentare le occasioni di incontro e confronto. Spesso ci sono duplicazioni di iniziative: progetti di ricerca, partecipazione a bandi, organizzazione di convegni. Sono necessarie azioni di coordinamento e dei punti di riferimento per i vari settori scientifici e trans-dipartimentali, per esempio la creazione di un **Osservatorio della Ricerca di Ateneo** e l'attivazione di forme di call interna di interesse per la presentazione di progetti. Va quindi incentivata la comunicazione interna fra gruppi di ricerca.
- Incentivare concretamente la **presentazione di progetti di ricerca europei** da parte di docenti UNIMORE in veste di Principal Investigator. Per esempio, si potrebbe pensare di destinare automaticamente una certa frazione di punto organico ai PI finanziati, per progressioni di carriera o assunzione di ricercatori a tempo determinato.
- Potenziare le attività di Ateneo di **supporto e assistenza ai progetti di ricerca europei** con la creazione di un nuovo servizio di Ateneo, con un responsabile, sotto la Direzione Ricerca Naz.le e Internaz.le, attraverso la selezione di personale altamente qualificato e con esperienza di ricerca e possibilmente dottorato. Questo servizio si occuperà del reperimento e pubblicizzazione delle call, dell'assistenza alla scrittura dei progetti e del follow-up dei progetti finanziati. L'attività può anche essere in parte svolta presso i dipartimenti, a contatto con le realtà di ricerca. Questo Servizio potrebbe essere sostenuto destinando ad esso una quota del prelievo di Ateneo sugli overhead dei progetti europei finanziati. **Questa azione è una priorità nell'investimento di punti organico per il personale T/A.**
- Spingere verso l'attivazione di **canali di finanziamento della ricerca non istituzionali**, coinvolgendo, oltre ai partner storici (Fondazioni bancarie del territorio) anche charities private, cercando l'attrazione di venture capital e spingendosi anche al **crowdfunding**, su iniziative mirate e di grande rilevanza per la comunità da pubblicizzare adeguatamente, con modalità da definire.
- Aprire l'Ateneo **all'integrazione di ricercatori esteri** nei nostri progetti, attraverso il potenziamento delle azioni di finanziamento dei long-term e short-term visiting professor, che devono avere un impatto non solo ristretto alla didattica, ma anche (e soprattutto) alla ricerca.
- Allacciare o consolidare, attraverso i dipartimenti, relazioni con **Aziende**, Associazioni d'impresa o Fondazioni dei **quattro comparti più importanti** dell'economia modenese e reggiana: **Meccanica-Veicolo, Ceramica, Biomedicale, Agro-alimentare**, cercando di risultare attrattivi per partnership su progetti di ricerca regionali, nazionali ed europei/internazionali e, ove esistano le possibilità, proporsi come sede di piattaforme per centri di ricerca in parternariato su tematiche attraverso le quali poter partecipare a bandi comunitari. In parallelo, incrementare l'istituzione di **dottorati industriali** e avviare e potenziare attività didattiche, master e corsi di perfezionamento.
- Analogo schema di collaborazione istituzionale deve essere avviato, coinvolgendo i dipartimenti di area umanistica e sociale, con realtà attive nei comparti dei **Servizi sociali, Promozione culturale, Educazione** (RE-Children), sempre in un'ottica di partnership attiva e propositiva, limitando il ruolo di semplici fornitori di servizi.
- Potenziamento del **Sistema Bibliotecario di Ateneo** per garantire l'accesso al numero maggiore possibile di riviste e banche dati.

5.3 Il Fondo di Ateneo per la Ricerca (FAR)

Io credo che la politica per il FAR debba essere la seguente:

1. il fondo deve essere incrementato dall'attuale 1.8 M€ (1.2 M dello scorso anno, recentemente incrementati dai 0.6 M€ messi a disposizione dalla FCRMO) ad almeno **2 M€/anno**;
2. i criteri di distribuzione devono essere il più possibile **stabilizzati e resi validi almeno per un triennio**: non è produttivo, e diventa disorientante per i docenti e ricercatori, cambiare le regole continuamente, come è successo negli ultimi anni.
3. l'Ateneo ha il dovere di sostenere anche la **ricerca diffusa**, che è generalmente di base, non finalizzata. E' ora di essere realisti e superare ciò che ormai è diventata la retorica dell'eccellenza. **Un Ateneo non può non garantire una quota, ancorché modesta, di finanziamento ai docenti e ricercatori, a condizione che siano attivi.** Ottenere finanziamenti competitivi è diventato sempre più arduo (l'investimento dello Stato Italiano in ricerca è lo 0.6% del PIL – dato 2016, fra i più bassi in EU) e il finanziamento, ahimè (ma sarebbe ridicolo ignorarlo) spesso risponde a logiche che con il merito scientifico hanno poco o nulla a che fare. Inoltre, anche ad un ricercatore capace e di successo, può capitare di non avere progetti finanziati per un certo periodo di tempo.

Tutto ciò considerato, la mia proposta per i **criteri di distribuzione del FAR**, da consolidare su più anni, dopo gli opportuni aggiustamenti che potranno venire da un confronto in Ateneo su questo tema, è la seguente:

Il fondo FAR annuale viene diviso in due quote: una **quota "a progetto"**, minoritaria, e una **quota "di diritto"**.

Quota "a progetto". Costituita da 600.000 €, serve per finanziare 6 progetti biennali (interdisciplinari e con un numero minimo di partecipanti), due per ogni settore ERC, selezionati su altrettanti bandi - con processo di peer-review esterna - su una limitata rosa di tematiche individuate come strategiche anno per anno dagli OO.AA. I gruppi vincitori non

partecipano al FAR per i 2 anni successivi. E' prevista la verifica ex-post: una valutazione negativa genera esclusione dal bando successivo.

Quota "di diritto". Dalla ripartizione di questo fondo (1.4 M€) vengono esclusi i ricercatori che dispongono di fondi europei o fondi PRIN come PI o componenti di unità di ricerca e coloro che partecipano al bando FAR "a progetto". In particolare, esso viene attribuito esclusivamente a coloro che, nell'anno accademico di riferimento, risultano essere titolari di fondi per la ricerca (a qualsiasi titolo acquisiti) inferiori a 10.000 € (quota differenziabile per macroarea). Il finanziamento viene assegnato su domanda, che deve contenere una breve descrizione progettuale, **non soggetta ad alcuna valutazione di merito**, e viene attribuito **esclusivamente sulla base dei risultati della valutazione dei prodotti della ricerca**. In una prima fase di avvio, e solo come regime transitorio, si potranno utilizzare i dati della VQR più recente, suddivisi per scaglioni di merito. Successivamente si passerà la valutazione della ricerca effettuata dall'Osservatorio della Ricerca di Ateneo sulla base di parametri e indicatori individuati dagli Organi Accademici e modulati per macroarea. In questo modo si risparmiano i fondi per i referee che non graveranno sulla cifra a disposizione. A migliore valutazione corrisponde maggiore finanziamento. Detto finanziamento non verrà erogato a coloro che sono risultati inattivi per un certo periodo di tempo, da stabilire.

5.4 Il Dottorato di ricerca

Il dottorato di ricerca è uno stadio formativo irrinunciabile nella carriera di un ricercatore e ormai indispensabile per l'accesso ai ruoli accademici. Diventa quindi un istituto chiave per garantire vitalità e ricambio al sistema della ricerca di Ateneo e per gestire e incrementare l'accesso dei GIOVANI alla ricerca, obiettivo primario dell'Ateneo. **È quindi secondo me un terreno importantissimo di investimento produttivo.** I dottorati attuali in UNIMORE sono il frutto di una sperimentazione effettuata più di una decina di anni fa, sulla scorta della nascita delle Scuole di Dottorato, rimaste per lo più solo sulla carta, e sull'onda di una, secondo me, malintesa linea di modernità interdisciplinare. Essi sono stati in seguito modificati, ma senza una visione complessiva e strategica. Il risultato di oggi è una serie di dottorati, alcuni dei quali **non hanno una riconoscibilità e spendibilità internazionale in ambito europeo e anglosassone.** QUESTI PER ME SONO INVECE DUE REQUISITI IRRINUCIABILI. Acquisire un titolo di dottorato e vederselo riconoscere a fatica non è una esperienza piacevole per un dottore di ricerca. **In UNIMORE dobbiamo ripristinare la struttura disciplinare presente nella stragrande maggioranza dei dottorati nel nostro Paese** e in UK, Francia, Germania, Spagna. Il problema si presenta soprattutto nelle aree delle Scienze di base e Scienze della Vita.

La mia proposta

Attualmente i dottorati sono 12 (+ 2 con sede amministrativa in altro Ateneo). La maggior parte ha le caratteristiche di riconoscibilità e spendibilità internazionale di cui sopra e per essi non vedo particolari criticità e necessità di modifiche. Altri invece secondo me vanno ridisegnati e altri vanno istituiti ex-novo (o ripristinati, visto che già esistevano anni addietro). Penso all'istituzione di almeno un dottorato in più. E' opportuno anche considerare la possibilità di istituire dottorati in consorzio con altri Atenei.

Per quanto riguarda l'**organizzazione e la sostenibilità**, credo che le **azioni necessarie** siano le seguenti:

- aumentare con decisione e il più possibile il numero di borse finanziate dall'Ateneo, con risorse da recuperare attraverso economie di bilancio da voci meno strategiche e/o dalle sopracitate fonti di finanziamenti non istituzionali e non convenzionali;
- rafforzare la collaborazione con Imprese ed Enti nel Dottorato Industriale che prevede il loro coinvolgimento nel finanziamento di borse; questo potrà inoltre favorire lo sbocco occupazionale del dottore di ricerca, con adeguato riconoscimento del grado di qualificazione maturato;
- incrementare il carattere internazionale dei dottorati favorendo per quanto possibile:
 - a) l'accesso di dottorandi stranieri con meccanismi di incentivazione per alloggio e servizi;
 - b) il coinvolgimento dei visiting professor stranieri reclutati attraverso i bandi long-term e short term, cercando di coinvolgerli, oltre che nelle attività didattiche previste dal bando, anche in attività di ricerca funzionali agli obiettivi dei dottorati;
- attribuire al prorettore alla Ricerca anche la **delega al dottorato** in modo da rendere più efficiente il controllo e monitoraggio dell'Ateneo sul dottorato e soprattutto rendere puntuale l'attuazione delle politiche dell'ateneo sulla materia specifica, che deve necessariamente integrarsi con la politica della ricerca più in generale.
- potenziare gli uffici che si occupano della gestione amministrativa del dottorato e delle carriere dei dottorandi.

5.5 Il post-dottorato

L'Ateneo deve impegnarsi al massimo per un'operazione di "valorizzazione e tutela dei talenti". Questo significa destinare risorse per **assegni di ricerca e posizioni di RTDa** per il maggior numero possibile di giovani che a valle del dottorato (in UNIMORE o provenienti da altri Atenei) abbiano dimostrato attitudine e capacità rilevanti nella ricerca. L'Ateneo può sostenere queste forme di training alla ricerca post-dottorato anche co-finanziando docenti in grado di destinare a questo scopo risorse da fondi di ricerca.

6. La Didattica

6.1 L'offerta formativa – politica di sviluppo

Come sappiamo, il Paese deve aumentare il numero di laureati. Il Paese deve quindi certamente investire, ma anche gli Atenei devono fare la loro parte facendo funzionare la macchina a pieno regime, in condizioni di sostenibilità e di efficienza. E' necessario quindi che ogni Ateneo adotti con senso di responsabilità una politica per la **pluralità, sostenibilità (numerosità degli studenti) e qualità** dell'offerta didattica. L'armonizzazione di questi tre fattori è cruciale per creare opportunità di impiego per i giovani.

Nella mia visione, che argomenterò di seguito, le **lauree** sono percorsi flessibili dedicati alla formazione di base che devono permettere anche una successiva mobilità di area, mentre le **lauree magistrali** sono bienni di formazione avanzata, in evoluzione dinamica e aggiornamento continuo, a stretto contatto con la ricerca e in collegamento col mondo dell'impresa e dei servizi. **UNIMORE dovrà puntare nel futuro ad un consolidamento delle lauree a favore di un panorama più vasto delle magistrali biennali.** Per le lauree a ciclo unico, che hanno percorsi più rigidi, soggetti a regolamentazioni nazionali ed europee, vedo un sostanziale consolidamento.

6.2 Politiche e strategie per la pluralità, sostenibilità e qualità dell'offerta formativa

6.2.1 Pluralità

Assumo come punto fisso il mantenimento della natura **generalista** di UNIMORE: il complesso tessuto produttivo, economico, sociale e culturale e la dinamicità del territorio modenese e reggiano richiede un Ateneo in grado di fare formazione avanzata su molteplici fronti, molti dei quali interdisciplinari. Vedo quindi il consolidamento dell'offerta nelle cinque aree tematiche attuali – Scienze, Salute, Società, Tecnologia e Vita. Ciò premesso, è necessario operare affinché il nostro Ateneo risponda alla necessità di garantire l'alta formazione ad ampio spettro, **sia in aree con forti potenzialità occupazionali sia in aree con minori opportunità di inserimento lavorativo, ma con elevato valore formativo-culturale.** UNIMORE deve rispondere alla domanda di formazione che proviene dalla società, ma il rapporto domanda offerta, nella mia visione, deve essere bidirezionale, cioè è preciso ruolo dell'Università anche DETERMINARE la domanda, facendo innovazione e contribuendo a dettare la formazione di nuovi profili professionali. **La salvaguardia di aree formative a prevalente valenza culturale è un cardine della missione dell'Università.** La politica sulla numerosità studenti nei CdS appartenenti a queste due categorie (i cui confini possono variare nel tempo e quindi devono essere soggette a monitoraggio periodico) deve essere tuttavia impostata con attenzione, perché è un dovere morale e una responsabilità dell'Università (dopo aver favorito una scelta consapevole) non accrescere a dismisura l'offerta e gli accessi a CdS con scarse prospettive occupazionali. Quindi, per la programmazione della numerosità, il tema dell'impatto occupazionale è rilevante e va affrontato con razionalità (vedi sezione successiva).

6.2.2 Sostenibilità – Politica della numerosità degli studenti: una crescita RESPONSABILE

Questo è un aspetto strategico per l'Ateneo. E' necessario premettere che la numerosità degli accessi in ultima analisi non viene decisa dagli Atenei! Il limite alla numerosità, attraverso il rispetto degli standard di qualità in termini di docenti e strutture (giustamente) imposti dal MIUR attraverso l'ANVUR, **viene di fatto determinato dalle risorse finanziarie.** Ciò premesso, io sono per un' **Università alla quale possa accedere il maggior numero possibile di giovani, compatibilmente con la possibilità di offrire loro una formazione di qualità.** E' vero che gli Atenei possono autofinanziarsi tramite l'attrazione di risorse esterne e l'accesso ai meccanismi premiali del MIUR, ma la situazione è che il grosso dell'FFO viene ancora determinato sulla base dello storico e della dimensione degli Atenei. Quindi gli atenei in realtà hanno scarsa libertà di manovra. L'accesso alle diverse classi di laurea, quindi la numerosità dei relativi CdS, potrebbe essere modulato anche sulla base di una ricognizione sistematica degli sbocchi occupazionali, senza tuttavia introdurre rigidità perché le dinamiche del mondo del lavoro e le tipologie di occupazione sono in rapida evoluzione.

Se l'entità del finanziamento MIUR e il reperimento di risorse esterne lo permetteranno, l'Ateneo dovrà agire sulla numerosità degli studenti applicando due criteri con il seguente ordine di priorità:

1. operare un'azione di **messa in sicurezza dei CdS**, determinando una numerosità studenti finalizzata al raggiungimento di livelli di tranquillità a 5 anni su: docenti di riferimento, sostenibilità finanziaria, inclusa la copertura di insegnamenti con minimizzazione dei contratti di insegnamento, posti aula, laboratorio e strutture per i servizi agli studenti;
2. puntare ad uno **sviluppo prudente**: nella mia visione, considerando le altre Università in Regione, credo che il dimensionamento ottimale di UNIMORE alla fine del sessennio dovrebbe attestarsi intorno ai 27-28.000 studenti, posizionandosi immediatamente dopo il mega-ateneo UNIBO. Nel precedente sessennio 12/13-17/18 la crescita è stata di 5000 studenti. Nel prossimo, potrebbe attestarsi sui 2-3000 studenti.

Dobbiamo essere anche attenti alle politiche di collaborazione con gli altri Atenei che possono permettere di espandere l'azione formativa impiegando minori risorse - con lo strumento dei CdS interateneo, dottorati in consorzio e "Erasmus regionale" - e stabilire legami e azioni comuni per attività di ricerca e reperimento fondi in sede nazionale ed europea. E' giunto il momento di dar vita finalmente all'*Emilia Romagna University System* al quale UNIMORE deve poter partecipare partendo da posizioni solide.

Strumenti per l'attuazione della politica: tool di simulazione e numero programmato

Per permettere la messa in atto di azioni di programmazione della numerosità basate sulla politica di "crescita responsabile", sopra delineata, sono indispensabili:

1. la messa a punto di un **sistema di simulazione** per la determinazione della numerosità ottimale di ogni CdS, secondo i criteri di cui sopra, che consideri l'incidenza del numero degli studenti sui vari fattori che impattano

sull'FFO secondo i meccanismi ministeriali, identificando costi e benefici. Si tratterà quindi di valutare gli effetti di: tasse, costo standard studente, abbandoni, % studenti con 40 CFU, % di studenti in corso, fabbisogno di docenti di ruolo e contratti, etc. **Ogni CdS avrà il suo profilo finanziario costi-ricavi vs. numerosità studenti. La predisposizione di questo tool è una priorità assoluta;**

- l'introduzione del **NUMERO PROGRAMMATO di norma per le lauree e, in casi particolari, per le lauree magistrali**. Mantenere invece lo status quo per le magistrali a ciclo unico per molte delle quali l'accesso è regolamentato a livello nazionale. Questo permette, anno per anno, di fissare la numerosità e di poter programmare con le forze disponibili. L'importante è che il corpo docente eroghi didattica al massimo delle potenzialità o quantomeno tale per cui l'Ateneo disponga di margini operativi sufficienti per una politica di espansione. Ciò premesso, il numero programmato per le lauree va tuttavia mantenuto **il più alto possibile** (anche sfruttando in modo calcolato e responsabile le norme fissate dal MIUR) considerando le dinamiche della docenza e le strutture didattiche.

Il numero programmato così strutturato ci mette anche al riparo da "migrazioni" su nostri CdS a seguito dell'introduzione del numero chiuso sui medesimi da parte di altri Atenei e quindi dai problemi legati alla verifica ex-post del MIUR sulla numerosità degli studenti per il rispetto dei requisiti di docenza.

La determinazione del numero programmato, anno per anno, dovrà tener conto anche **dell'aspetto occupazionale**. La situazione attuale di UNIMORE determinata sugli immatricolati nell'AA 2017/18 vede il **23%** degli immatricolati in CdS con occupabilità ad un anno dal titolo (relativa ai corrispondenti CdS magistrali) minore dell'80% (Fonte AlmaLaurea). E' un dato accettabile che comunque deve essere costantemente monitorato. Una possibilità potrebbe essere quella di stabilire i numeri facendo attenzione ad avere non meno del 75% degli studenti immatricolati in CdS ad elevata occupabilità (>80% a un anno, valutati sui CdS magistrali).

CdS a bassa numerosità. I CdS strutturalmente a bassa numerosità, in linea con i dati ANS di analoghi CdS in regione e/o in area geografica, che mantengono un elevato valore formativo-culturale (mi riferisco soprattutto ai CdS su materie scientifiche cosiddette "dure") **vanno salvaguardati, costi quel che costi**. Ciò significa che l'Ateneo applica quindi il principio di **sussidiarietà**. Il ruolo giocato in questo meccanismo dai CdS numerosi e "in attivo" in termini di profilo finanziario - e dai relativi dipartimenti - dovrà essere adeguatamente riconosciuto in termini di allocazione di risorse, così come dovrà essere tenuta nella debita considerazione la didattica "di servizio" svolta da docenti di Dipartimenti a bassa numerosità presso Dipartimenti ad alta numerosità.

L'Università di fatto non deve creare profitto, ma cultura e innovazione. I CdS che invece risultassero culturalmente superati e con obiettivi formativi qualificanti non più coerenti con le realtà economico-sociali e trainanti per le dinamiche di sviluppo della comunità dovranno essere riprogettati e riattivati nella forma dell'interateneo, possibilmente regionale, oppure accorpati con altri CdS sotto forma di indirizzo, oppure disattivati.

6.2.3 Qualità dell'offerta formativa

UNIMORE deve operare per fornire ai propri studenti una solida preparazione e permettere loro di laurearsi nei tempi previsti, in modo da inserirsi il prima possibile nel mercato del lavoro globale. Questo si ottiene progettando bene i CdS, garantendo metodologie didattiche all'avanguardia e costruendo una struttura di processo efficace ed efficiente, attraverso le pratiche dell'Assicurazione della Qualità per l'accreditamento periodico (vedi punto 10). In quanto segue indicherò quelli che secondo la mia visione sono le azioni da intraprendere per modernizzare gli obiettivi formativi qualificanti dei corsi di studio e migliorare la professionalità docente.

6.2.3.1 Obiettivi formativi qualificanti dei CdS

- Lauree e lauree magistrali a ciclo unico

Il laureato del futuro si troverà in misura sempre maggiore di fronte a problemi complessi, multi- e trans-disciplinari. Credo quindi che sia necessario delineare CdS con obiettivi formativi che favoriscano una formazione interdisciplinare, con forti elementi di **flessibilità**, in cui deve essere molto robusta la **formazione di base**, e che forniscano gli strumenti concettuali per l'**apprendimento continuo**, oggi necessario anche a causa dell'obsolescenza dei saperi che in certe aree è molto rapida (es. nel digitale). Allo stesso modo, devono essere applicate metodologie didattiche che portino allo **sviluppo delle competenze**: la didattica non deve cioè limitarsi a far acquisire allo studente un bagaglio di conoscenze, ma deve sviluppare la sua capacità di applicare queste conoscenze per risolvere problemi in contesti reali o virtuali che riproducono quelli del mondo del lavoro. Strumentale per raggiungere questo obiettivo è anche lo sviluppo delle **competenze trasversali** degli studenti, che sono caratteristiche personali, di comportamento e di attitudine - riguardano lo spirito critico, l'autonomia, la creatività, l'organizzazione, l'approccio alla soluzione problemi, etc.- che vengono sempre più richieste dal mondo del lavoro. Deve essere inoltre facilitata la **mobilità di area**, cioè la possibilità di conseguire la laurea in una classe e la laurea magistrale in un'altra, anche di area diversa. Tutto ciò confligge con la rigidità delle regole ANVUR che complica l'aggiornamento dell'offerta formativa. Una buona occasione è rappresentata dalla revisione delle classi di laurea. Credo che i CdS di UNIMORE debbano sfruttare tutte le possibilità concesse dal sistema di regole ministeriali per andare in questa direzione.

- Lauree magistrali biennali

Questi percorsi devono rispecchiare e fondarsi sulle realtà più significative della **ricerca** dei dipartimenti e mantenere/consolidare/sviluppare **legami con il tessuto produttivo** e dei **servizi** delle due province di riferimento, ma con occhio vigile agli scenari dell'area geografica, europei e internazionali, in vista degli sbocchi occupazionali. E' dalle lauree magistrali che devono uscire laureati in grado di portare **innovazione**. E' quindi su questo terreno che UNIMORE gioca il suo ruolo di traino dello sviluppo economico e sociale della comunità. Nella definizione degli obiettivi formativi e, a ricadere, dei risultati di apprendimento, deve essere data molta importanza, maggiore di quella

attuale, ai **comitati di indirizzo**, cercando di coinvolgere i portatori di interesse più dinamici del territorio e in contatto con le realtà internazionali.

UNIMORE possiede già un panorama di LM piuttosto vasto e molte di queste rispecchiano già questa impostazione. Io credo che le LM, rispetto alle lauree triennali, debbano costituire un'offerta più dinamica, soggetta cioè a revisione e "manutenzione" più frequente, con particolare riferimento agli sbocchi occupazionali. E' assolutamente da evitare l'attivazione di LM sulla base di considerazioni estemporanee, magari "alla moda", e che si possono rivelare di corto respiro. E' necessario quindi puntare, con lo spirito di "manutenzione continua" di cui sopra, a LM consolidate con denominazioni chiare, comprensibili al mercato del lavoro.

6.2.3.2 Miglioramento della professionalità docente

Il docente è la forza di UNIMORE. L'analisi dei questionari sugli insegnamenti compilati in questi ultimi anni dagli studenti (anche se da modificare in futuro, vedi punto 10), effettuata dal NdV, indica chiaramente che i docenti svolgono il loro ruolo in modo molto efficace, e che le criticità sono ristrette a pochi casi. Tuttavia, è possibile migliorare ancora. Esistono metodologie didattiche (per esempio basate sul team-based learning o sul problem-based learning) che coinvolgono maggiormente gli studenti in un contesto di maggior interattività e che, abbinate alle opportunità offerte dalla rete, possono portare a migliorare l'efficacia della docenza e l'apprendimento in maniera inaspettata, anche per il miglior docente dell'Ateneo. Per non parlare delle tecniche di comunicazione, che possono offrire grandi opportunità. La mia esperienza nel progetto di Ateneo della programmazione triennale 2016-2018, finanziato dal MIUR, è stata rivelatrice in merito e mi ha fatto capire che esiste molto margine di miglioramento. Questo ha un impatto sulla qualità dell'apprendimento e sulla rapidità della carriera degli studenti, con ritorni positivi per studenti e Ateneo, anche in termini economici!

Questa convinzione mi spinge a proporre di impegnare l'Ateneo nella costituzione di un **Teaching & Learning Center (TLC)**, nella configurazione di un Centro di Servizio. Esso dovrà costituire uno strumento per realizzare iniziative concrete nei seguenti settori:

- **aggiornamento della professionalità docente**, con azioni strutturate per area tematica, a servizio dei docenti e ricercatori dell'Ateneo;
- **attività di ricerca nel settore dell'Education** declinato sulla formazione universitaria;
- attività per l'aggiornamento dei docenti delle Scuole e universitari e attività e progetti di ricerca sulle importanti tematiche della **didattica per studenti con disabilità e DSA**: UNIMORE è già molto attiva in questo settore e l'inclusione di queste attività nel Centro può permettere di potenziarle e rendere l'Ateneo un **punto di riferimento nazionale** per le tematiche dell'inclusione e pari opportunità di formazione;
- progettazione di iniziative strutturate per la **Formazione permanente degli adulti**, che costituisce anche un'attività importante di Terza Missione dell'Ateneo.

Nella gestione di questo Centro vedo coinvolti in primis docenti del **dipartimento DESU e il centro Edunova**, ma anche docenti di altre aree per la declinazione disciplinare delle attività di miglioramento della didattica, oltre che ai colleghi attivi nell'accoglienza studenti disabili e con DSA.

L'impegno dei docenti per il miglioramento della didattica deve essere incentivato. Per esempio con fondi di ricerca. Credo che sia anche utile l'istituzione di **premi** ai docenti per la qualità della didattica, uno per area tematica, da conferire con meccanismi snelli, senza impegnare troppo le forze di docenti in lavori di commissioni.

6.2.3.3 Nuove tecnologie – Apprendimento digitale

Le forme di didattica che prevedono l'utilizzo delle piattaforme web e delle opportunità offerte dalla rete sono state considerate dai più finora soprattutto come un mezzo per permettere la formazione universitaria "a distanza", cioè favorire la fruizione di lezioni universitarie a studenti con difficoltà di frequenza (fuori sede, studenti di corsi interateneo, ecc.). Pur essendo certamente vera, questa visione oggi è diventata parziale. Il **digital learning** si configura infatti modernamente come la **vera frontiera della didattica universitaria** e un'**opportunità chiave** da cogliere per una trasformazione radicale del modo di fare lezione. Da questo anno accademico entreranno all'Università i ragazzi nati dopo l'anno 2000, che sono cresciuti nell'era digitale e della multimedialità. Non è più pensabile che a questi ragazzi si faccia lezione solo con parola, gesso e lavagna. Queste componenti restano, beninteso, essenziali per una lezione efficace (la tecnologia da sola non fa un buon docente ...), ma non bastano più. Una didattica esclusivamente trasmissiva sta perdendo efficacia per ragazzi cresciuti con un'intelligenza più visiva e più abituati a "fare" che a pensare. **La didattica deve diventare più partecipativa e interattiva**. Quindi parola e suggestione devono essere **integrate** (non sostituite!) dalle tecnologie visive. Le une si sostengono grazie alle altre. Proprio sfruttando queste tecnologie, lo scopo ultimo del docente deve essere quello, oltre che di impartire nozioni e generare competenze negli studenti, di riabitarli a pensare, sviluppare lo spirito critico e allenare l'immaginazione e la creatività: capacità essenziali per chi deve fare innovazione.

Pertanto io intendo il digital learning come la chiave per una nuova didattica universitaria, e non solo un'utility per permettere allo studente di non essere fisicamente in aula, anche se questa resta un'opportunità da valorizzare. Tutte le aree culturali – scientifica, tecnologica, sociale, umanistica, sanitaria – devono essere pervase da questo nuovo corso.

Tomando alla dimensione della **formazione a distanza** permessa dal digital learning, la prospettiva che ho in mente per i CdS di UNIMORE è quella di una didattica riprogettata e fruita dagli studenti soprattutto nella configurazione "**blended**", cioè parzialmente in presenza e parzialmente a distanza. In una parola, no a persone che si vedono sempre, ma anche no a persone che non si vedono mai...

Altro fronte molto interessante di intervento è quello legato alla produzione di MOOC per:

- permettere agli studenti di costruirsi percorsi individualizzati valorizzabili anche in diversi atenei che fanno rete;

- fare formazione continua degli adulti, settore importante che UNIMORE deve sviluppare (vedi punto 6.9)

UNIMORE è già molto attiva nel settore del digital learning attraverso il **centro E-Learning di Ateneo (CEA)**, che già costituisce un punto di riferimento a livello nazionale, e il consorzio EDUNOVA. **Per quanto sopra esposto, è mia intenzione rafforzare e sostenere le attività del CEA, rendendolo l'unico gestore delle attività di apprendimento digitale in Ateneo.**

6.3 Orientamento in ingresso

E' diventata ormai **un'azione strategica per ridurre il numero di abbandoni**, che sono una sconfitta per gli studenti, per l'Ateneo (che viene penalizzato dagli abbandoni nell'attribuzione dell'FFO) e per il sistema Paese. Una scelta corretta, **dettata soprattutto dalla propria passione e predisposizione**, garantisce allo studente profitto negli studi e regolarità di carriera. Non solo: se uno studente è bravo e motivato ha molta maggiore probabilità di trovare lavoro o inventarsene uno e fare impresa. E' necessario uscire dai vecchi schemi secondo i quali l'occupazione è garantita solo ai laureati in alcuni corsi di studio. A fronte di una indubbia maggiore percentuale di occupati in determinati settori, è anche vero che oggi può essere sufficiente ad un laureato giovane e bravo una sola buona idea nata dalla passione e dall'interesse per la propria disciplina per garantirgli successo e remunerazione. Ricordiamo che viene stimato che il 65% delle professionalità che verranno richieste nel 2035 oggi non esistono e richiederanno elevata qualificazione. Le iniziative in atto, UNIMORE ORIENTA e MI PIACE UNIMORE rivolte agli studenti del 4° e 5° anno delle Scuole Secondarie di II grado, e il test obbligatorio di preimmatricolazione sono iniziative valide da potenziare. Tuttavia, da una recente indagine nazionale emerge che l'orientamento ha successo solo se viene svolto **in Ateneo**. Gli studenti devono entrare nelle strutture universitarie e stare a contatto con docenti e ricercatori in ambienti di didattica e ricerca. Pertanto, i singoli dipartimenti dovranno essere supportati e facilitati ad ulteriori azioni rivolte **ai futuri studenti**, soprattutto del 4° anno delle Scuole Secondarie di II grado (che non hanno l'assillo dell'esame di maturità) e ospitarli nelle proprie strutture, con modalità da definire in piena autonomia, per fare capire loro concretamente che cosa studieranno e quali sono gli sbocchi professionali. Andrebbero coinvolti i giovani (giovani ricercatori, dottorandi, assegnisti) che possono meglio interagire con gli studenti.

Una possibile idea potrebbe essere quella di organizzare "*Orientation Summer Schools*", da riservare a studenti del 4° anno delle Scuole Secondarie di II grado della durata di 40 ore di alternanza scuola-lavoro) analoghe a quelle organizzate da alcuni Dipartimenti scientifici nell'ambito del Piano nazionale Lauree Scientifiche. I partecipanti a queste summer schools della durata di una settimana seguono lezioni universitarie di insegnamenti diversi e seminari disciplinari, partecipano ad attività laboratoriali e seguono a incontri di presentazione delle opportunità formative e lavorative offerte dai CdS. Tali scuole potranno tenersi nel periodo inizio giugno – fine agosto e potrebbero comprendere forme di residenzialità (per studenti da altre province o stranieri). Il costo della partecipazione a tali scuole, da valutare, non dovrebbe comunque superare i 200-300 €.

6.4 Tutorato in itinere – Accoglienza studenti con disabilità e DSA

Le azioni di sostegno alla carriera dello studente sono ormai diventate **ineludibili** per l'Ateneo, sia per il loro scopo primario, cioè far superare allo studente gli ostacoli alla regolarità del percorso in termini di superamento di esami e quindi portarlo all'acquisizione del titolo nei tempi previsti, sia perché questi parametri (es. l'acquisizione di almeno **40 CFU** nell'anno solare) sono ormai considerati dal MIUR parametri di "efficienza" del percorso formativo e costituiscono indici rilevanti per l'attribuzione della quota premiale dell'FFO.

Pertanto, sono favorevole alla realizzazione di un sistema di attività di sostegno disciplinare e potenziamento delle competenze - cioè applicazione pratica delle conoscenze a problemi reali – dedicato a studenti in difficoltà, da affidare soprattutto a giovani ricercatori in formazione (dottorandi, assegnisti) o a esterni attraverso bandi dedicati. Oltre al "piano giovani" già attivo, l'Ateneo deve quindi investire in queste azioni, che possono comprendere anche tutorati individualizzati, perché se ben fatte costituiscono un investimento redditizio, in termini umani ed economici.

Attualmente in Ateneo vengono realizzate molte azioni, sia da parte della Direzione Servizi agli Studenti, sia dai Dipartimenti. Tali azioni tuttavia sono spesso slegate e non coordinate. **E' necessario quindi un coordinamento centrale e una attribuzione di responsabilità chiara a livello accademico.** L'introduzione di un **Prorettore agli Studenti** ovvierà a questa mancanza. Si renderanno inoltre necessarie importanti attività di formazione dei tutor (dottorandi e assegnisti, o esterni a contratto). Molti Atenei italiani investono pesantemente in queste azioni. Ne sono testimonianza i progetti PLS-POT del MIUR. E' indubbio che nei prossimi anni il MIUR investirà in modo cospicuo sull'orientamento e tutorato, per intervenire sulla carriera degli studenti e abbassare drasticamente la dispersione. **E' facile prevedere che le azioni di orientamento e tutorato costituiranno punti centrali della didattica del futuro, insieme al digital learning e all'internazionalizzazione.**

In queste azioni rientrano quelle in essere dedicate a **studenti disabili e con DSA**, che costituiscono oltre il 2% del totale degli iscritti a UNIMORE (dati 2017/18) e che sono svolte (egregiamente) dal relativo Servizio di accoglienza dell'Ateneo. Le attività, che includono la messa a disposizione degli studenti di strumenti tecnologici per l'autonomia e l'indipendenza nello studio, l'affiancamento con tutor individuali, la messa in atto di misure compensative in sede di esame, dovranno essere ulteriormente potenziate e rientrare a pieno titolo nella progettazione dei Piani Integrati triennali, con la previsione di adeguate risorse, anche di personale dedicato. La partecipazione dei docenti coinvolti al Teaching & Learning Center sopracitato costituirà una opportunità affinché le azioni dedicate agli studenti con bisogni educativi speciali rientrino organicamente nelle azioni di miglioramento della didattica promosse dall'Ateneo.

6.5 Placement

Favorire il contatto dei laureandi/neolaureati – ma anche degli studenti durante tutto il percorso formativo – con Imprese ed Enti costituisce un'azione ineludibile per il loro futuro occupazionale. Quindi iniziative quali il **Career Day e MOREJOB**, ma anche azioni più mirate, come il progetto **ICARO**, che hanno avuto molto successo in questi ultimi anni, dovranno essere confermate e ampliate. Queste azioni transiteranno sotto la responsabilità del Rettore agli Studenti, ed in esso troveranno un riferimento istituzionale che si occuperà anche di organizzare e coordinare iniziative in questo settore promosse dai singoli Dipartimenti.

6.6 La formazione terziaria a orientamento professionale

UNIMORE è stata tra i pochi (14) atenei italiani ad aver aderito immediatamente alla sperimentazione delle lauree triennali ad orientamento professionale, istituendo un corso di laurea nella classe L9 - Ingegneria Industriale per l'A.A. 18/19, a cui si è aggiunto un corso nella classe L7 per la formazione dei Geometri laureati che prenderà avvio nell'AA 19/20. Ciò testimonia la volontà di contribuire al rinnovamento del sistema dell'alta formazione che introduca finalmente un sistema formativo post-secondario di natura tecnica, che in Francia e soprattutto in Germania esiste da decenni e alimenta con successo i settori tecnici delle imprese. È importante intercettare i tanti ragazzi che ambiscono a entrare al più presto nel mercato del lavoro proponendo loro una formazione più rapida, snella e finalizzata alla concretezza e all'applicazione, volta a creare una classe tecnica laureata intermedia tra il diplomato e il laureato magistrale, così richiesta dal nostro tessuto produttivo. Gli ITS, con il corso post-diploma biennale, sono una risposta gestita soprattutto dalle Regioni, che sta funzionando, ma i cui numeri sono molto limitati, con poche migliaia di iscritti in tutto il Paese. L'Università deve recuperare il terreno perduto in questi anni in questo segmento della formazione e contribuire a creare una categoria tecnica di alto livello, con numeri elevati (in Germania la formazione tecnica post-diploma è seguita da 800 mila studenti). Su questo terreno, il sistema universitario è chiamato a una grande responsabilità: le lauree triennali sono state un fallimento (ad esclusione delle lauree sanitarie) in termini di preparazione di professionalità intermedie da inserire nei settori produttivi e dei servizi. Quindi non possono essere commessi altri errori, pena la perdita di credibilità dell'Università in questo ambito e la cessione totale di questa missione formativa alle Regioni. Questo scenario ci porterebbe fuori dalle dinamiche europee della formazione di terzo livello nel suo complesso. Le nuove lauree ad orientamento professionale, ad oggi, sono ancora una risposta minima: il MIUR ha deciso che si tratta di un percorso sperimentale, è stato messo un tetto di 50 studenti per ogni corso, e ogni Ateneo può attivare un solo corso all'anno. Si tratta di un numero di laureati molto basso, sicuramente inferiore, almeno nel nostro territorio, alle richieste del mondo produttivo. Un progetto di questo tipo ha costi rilevanti, innanzitutto per l'Università, in termini di docenza, ore di lavoro, attività di coordinamento. Questi corsi sono frutto di collaborazioni con gli ordini professionali e con le imprese del territorio, che contribuiscono fornendo i laboratori e le sedi per i tirocini. Rispetto alle lauree triennali tradizionali, il modello di governance è completamente diverso: vi è grande coinvolgimento e interazione del tessuto produttivo sul progetto, in un rapporto diretto con i docenti. Ma, allo stato, nulla in termini di finanziamento è stato destinato dal MIUR a questa nuova proposta formativa. Sono certo che l'Università italiana, con UNIMORE in testa, darà una risposta positiva a questa azione formativa che, soprattutto nel settore tecnologico, è vitale per il sistema Paese, ma è fondamentale che la **Politica si decida finalmente ad investire risorse consistenti** e che la barra del timone venga mantenuta ben salda in questa direzione negli anni futuri. Per quanto sopra esposto, se il MIUR intenderà confermare la sperimentazione, UNIMORE dovrà mantenere e consolidare il proprio impegno, con la progettazione e istituzione di nuovi CdS in settori rilevanti per l'economia dei territori e per l'occupazione. In questo scenario, le collaborazioni con gli ITS saranno ovviamente da riconsiderare e da ritenersi non prioritarie.

6.7 Verso l'”Emilia-Romagna University System”

I rapporti tra le quattro sedi universitarie dell'Emilia-Romagna sono da tempo improntati alla collaborazione, lasciando tuttavia spazio alla competizione, che è positiva in quanto tende a generare miglioramento. La collaborazione si è realizzata e concretizzata nell'attivazione di numerosi CdS e Master interateneo (in UNIMORE nell'AA 18/19 ci sono 10 CdS di questo tipo) e nella concertazione delle lauree e delle Scuole di Specializzazione di ambito sanitario. Le iniziative sono condivise e coordinate nel Co.Re.Co., che si riunisce regolarmente. Anche le risorse per i servizi e benefici agli studenti per il diritto allo studio sono coordinati della Regione tramite ER-GO. Il sistema funziona in modo accettabile, anzi è virtuoso se si confronta con le realtà di altre Regioni, anche della stessa area geografica.

Un recente esempio importante di collaborazione concreta e virtuosa tra tutti i quattro atenei è costituita da **MUNER – Motorvehicle University of Emilia-Romagna** – con la realizzazione di una rete di laboratori di ricerca e trasferimento tecnologico e di formazione avanzata (CdS e master) sul tema del veicolo e dei motori ad alte prestazioni (Automotive Academy) che coinvolge importanti e prestigiose imprese e che ha in UNIMORE il suo hub. Analoghe iniziative sono in fase di avvio in settori economici trainanti della nostra Regione, una su tutte, quello **del Food Safety and Design**. Altre azioni potrebbero riguardare il **settore Ceramico** e il **settore Biomedicale con UNIMORE candidata ad essere hub regionale**. Se eletto, mi impegno a promuovere queste iniziative insieme alle imprese del comparto ceramico e biomedicale di MO e RE e delle Associazioni di Impresa dei settori. **Raggiungere questo obiettivo permetterebbe alle nostre due provincie di essere punti di riferimento nella ricerca e nella formazione avanzata nei tre settori che più le contraddistinguono a livello internazionale, cioè meccanica-motoristica, ceramico e biomedicale.**

Io credo fermamente che queste iniziative siano positive e che la collaborazione in questa direzione debba essere consolidata, pena l'esclusione da circuiti importanti della formazione e dell'economia e dalla attribuzione di importanti risorse economiche da parte della RER. I territori di MO e RE abbondano di realtà industriali e dei servizi di grande rilevanza e l'azione dell'Ateneo per far pesare queste realtà a livello regionale deve essere sempre molto convinta.

Analoghe azioni di questa natura potrebbero interessare i settori della **Cultura** e del **Turismo**, dell'**Educazione**, con riferimento all'infanzia e al sociale. Pertanto sono pronto a sostenerle.

Tutto ciò premesso, la questione di una collaborazione più strutturata tra le quattro sedi che porti ad un sistema regionale della formazione terziaria - l'**Emilia-Romagna University System** - è un tema strategico che avrà certamente un peso nei prossimi anni, soprattutto se i trasferimenti statali agli Atenei subiranno nei prossimi anni, come da molto tempo purtroppo, una contrazione. Le linee di azione secondo me devono riguardare:

- attivazione di CdS interateneo, soprattutto magistrali, che permetterebbero di sfruttare competenze e facilities di una o più determinate sedi a favore di altre e potrebbero costituire una via d'uscita per evitare la soppressione di CdS poco numerosi;
- attivazione del cosiddetto "Erasmus regionale", proposto dall'Alma Mater, che consentirebbe, tramite convenzioni specifiche di riconoscere agli studenti CFU acquisiti in insegnamenti di più CdS "consorziate" delle varie sedi universitarie per conseguire la laurea;
- potenziamento dei consorzi universitari per l'istituzione di dottorati su tematiche legate all'innovazione e spendibili in Regione in termini occupazionali;
- razionalizzazione della formazione avanzata in ambito sanitario, in particolare delle Scuole di Specializzazione, concentrando le risorse in modo particolare su determinate sedi che si sono dimostrate, dati alla mano, realtà di livello assoluto per determinate specialità cliniche;
- integrazione, per quanto non già in essere, delle reti di accesso alle banche dati e riviste on-line, con risparmi di scala, a seguito di contratti stipulati come consorzio di sedi universitarie;
- consolidamento delle collaborazioni per la produzione di didattica online, con produzione concertata di corsi MOOCs, non solo per l'acquisizione di CFU utili per le lauree, ma anche nel settore della formazione continua degli adulti e dell'aggiornamento professionale;
- collaborazione strutturata per azioni riguardanti la formazione continua degli adulti per l'employability.

In questo contesto, la RER potrebbe mettere in campo strumenti, oltre a quelli già esistenti, per stimolare e aiutare questa integrazione. Penso a finanziamenti per la mobilità su tutto il territorio regionale degli studenti e dei docenti dei CdS o dottorati o Scuole di Specializzazione interateneo, agevolazioni per alloggio e vitto, borse di studio per i meritevoli, sostegno per l'accesso ai Master specialistici per Professioni Sanitarie (sono master di primo livello post-laurea sanitaria) e quant'altro possa aiutare questo sforzo concreto di razionalizzazione e di concertazione del sistema della formazione terziaria regionale.

6.8 Rapporti con l'Accademia Militare di Modena

UNIMORE ha storici legami di collaborazione con l'Accademia Militare nella formazione degli Allievi Ufficiali dell'Esercito - CdS in Scienze Strategiche - e dei Corpi di Sanità e del Genio - CdS in Medicina, CTF e Ingegneria. Questi legami con la Forza Armata sono una caratteristica distintiva e importantissima per il nostro Ateneo che intendo rendere se possibile ancor più saldi. La Difesa e l'Istruzione sono due componenti fondamentali per la salvaguardia dei valori democratici e repubblicani del nostro Paese.

Tra le azioni da intraprendere segnalo il rafforzamento dell'impegno di UNIMORE nel **corso di laurea di Scienze Strategiche**, sia in termini di impegno di docenza qualificata, sia per la riorganizzazione dell'assetto amministrativo con aumento della responsabilità gestionale del nostro Ateneo, accompagnato dal contestuale e definitivo allineamento del corso alla struttura formativa di una laurea triennale. Questa operazione è nell'interesse primario della Forza Armata che deve disporre di un corso per la formazione dei propri ufficiali moderno ed efficiente.

E' mia intenzione potenziare le iniziative congiunte con l'Accademia Militare - UNIMORE sia di natura culturale rivolte alla comunità, sia di natura formativa nell'ambito del public engagement dell'Ateneo assumendo come modello il corso di perfezionamento in Emergenze Territoriali, Ambientali e Sanitarie (EmTASK) che, alla seconda edizione, sta avendo notevole successo e risonanza nazionale. Questo corso rappresenta un esempio virtuoso di collaborazione tra Istituzioni che soddisfa bisogni di formazione continua e permanente, nella fattispecie in ambito di protezione civile, ma che deve diventare paradigmatico di un modo di agire corale e concertato delle Istituzioni per rispondere a domande di sviluppo culturale e sociale provenienti dalla società civile.

6.9 La formazione continua e la certificazione delle competenze

- Quella che viene definita "**Adult and Continuing Education**" o "**Apprendimento permanente**" costituisce un terreno sul quale il nostro Paese in genere sconta un grave ritardo. L'apprendimento permanente è un fattore molto importante nei processi di *employability* delle persone in ambito aziendale, dei servizi e delle libere professioni. Molte di queste attività vengono gestite in proprio dalle grandi aziende o dagli ordini professionali o appaltate a enti di formazione, spesso non esattamente all'altezza. **La formazione continua** ha una grande valenza per lo sviluppo economico della comunità. Pensiamo all'aggiornamento delle competenze, indispensabile in una società in cui lo sviluppo delle tecnologie è molto forte, alla formazione delle persone più svantaggiate o da integrare, alla formazione di chi deve riciclarsi nel mondo del lavoro. Io sono convinto che questo sia un terreno sul quale l'Università debba inserirsi a pieno titolo (rientra anche nella Terza Missione) e che possa beneficiare da una rete di collaborazioni con gli altri Atenei, come accennato sopra. In particolare, credo che possano essere molto efficaci in questo settore le possibilità offerte dalle piattaforme di didattica on line, in particolare dai MOOCs, terreno sul quale UNIMORE è molto attiva e costituisce un polo riconosciuto a livello nazionale attraverso il consorzio Edunova e la piattaforma EduOpen.
- **La certificazione delle competenze.** La Legge 92/2012 prevede la costruzione di un sistema nazionale pubblico di certificazione di conoscenze, capacità e competenze maturate dai soggetti in modo formale, non formale o informale nelle varie fasi della vita, al quale devono concorrere anche le Università. Queste ultime possono riconoscere e

certificare gli apprendimenti pregressi e convalidarli come crediti formativi (anche se attualmente con un limite di 12 CFU). Tuttavia, un'altra possibilità che UNIMORE potrebbe cogliere, seguendo l'esempio di alcuni Atenei lombardi, potrebbe essere quella di attribuire CFU e certificare le competenze trasversali acquisite dagli studenti in attività di **volontariato**. Oltre ad essere particolarmente formative per lo studente, le aziende valutano molto positivamente queste esperienze nel curriculum dei candidati.

Un'altra sfida importante per le Università è quella della creditizzazione delle competenze in uscita, **cioè la descrizione delle figure professionali in uscita dai CdS in termini di competenze chiave e la determinazione e quantificazione dei contributi dei vari insegnamenti alla costruzione di tali competenze**. Queste ultime dovranno essere raccordate alle esigenze delle parti interessate.

Credo che sia indispensabile studiare azioni per potenziare queste due attività, economicamente e socialmente molto importanti, in particolar modo sfruttando opportunità di finanziamenti per l'Ateneo da soggetti partner in queste iniziative. La gestione di questo settore di intervento da parte del **Teaching & Learning Center di Ateneo** potrà portare all'ideazione e realizzazioni di iniziative mirate ed efficaci perché progettate in un contesto multidisciplinare di specialisti della formazione e della comunicazione.

6.10 I Master

Questa formazione post-laurea, molto ricca e diversificata in Ateneo - nell'AA 17/18 ne sono stati attivati circa 20 nelle aree Società, Salute, Vita e Tecnologia, per un totale di circa 800 laureati iscritti - deve potersi sviluppare senza vincoli posti dall'Ateneo, se non quello di rispondere ad una domanda di formazione specialistica **reale** e documentata proveniente dal mondo produttivo, delle professioni e dei servizi. Pertanto, sono convinto che la gestione di queste iniziative di formazione debba essere fortemente **sburocratizzata, semplificata e resa la più snella possibile**.

7. Gli studenti: servizi, diritto allo studio e sport

Riprendo dall'affermazione fatta nel punto "La mia visione per UNIMORE", cioè che *lo studente deve percepire gli anni spesi in UNIMORE come anni chiave per il proprio futuro*. UNIMORE deve assumersi questa responsabilità e onorare il patto formativo sottoscritto con lo studente facendo il possibile per dare il meglio in tutte le sue tre missioni istituzionali.

Mentre per la didattica appare scontata la centralità dello studente, essa deve permeare anche la ricerca.

Qualsiasi ricercatore che operi in Università deve sentire il dovere primario di formare i propri studenti al metodo scientifico ed infondere loro la passione per la ricerca e l'innovazione. **Formare un laureato esecutore e non innovatore è una sconfitta per l'Università.**

Ciò premesso, tutte le azioni sopra esposte per il miglioramento della didattica (dall'orientamento al percorso di studio, al placement) devono essere effettuate avendo come punto di riferimento le necessità degli studenti, pur non derogando mai dalla necessità di una valutazione rigorosa del merito.

In UNIMORE lo studente deve essere **protagonista**, nel senso che non deve svolgere un ruolo passivo, solo come destinatario di una serie di interventi, ma deve avere un **ruolo attivo e partecipativo**. Non solo perché lo prevede la normativa (attraverso le rappresentanze studentesche negli organi di governo), ma soprattutto perché da un lato la visione dei problemi da parte delle nuove generazioni può permettere all'Istituzione di trovare soluzioni ad essi attraverso approcci non convenzionali e dall'altro perché la partecipazione attiva alla vita universitaria può costituire una "palestra" per esercitare l'autonomia di giudizio e di azione e per il futuro impegno civile e professionale del laureato.

I principali interventi di crescita per l'Ateneo in questo contesto riguardano:

- nomina di un **pro-rettore agli Studenti**, che operi di concerto con la Direzione omonima e faciliti la realizzazione delle politiche di Ateneo in questo settore: l'attivazione di questo pro-rettorato testimonia l'importanza che conferisco ai rapporti con gli studenti e alle azioni che l'Ateneo deve dedicare per migliorare costantemente i servizi per il diritto allo studio;
- incentivazione della **partecipazione degli studenti nelle rappresentanze negli organi di governo** centrali e periferici dell'Ateneo e negli organismi di gestione dell'**Assicurazione della Qualità**, attraverso il potenziamento della formazione specifica su base volontaria, con il riconoscimento di CFU;
- introduzione di nuove metodologie didattiche che permettano allo studente di giocare un ruolo attivo nella propria formazione;
- offrire allo studente maggiori opportunità di costruire il proprio percorso formativo;
- massima **apertura al confronto** con dette rappresentanze e con le Associazioni studentesche per le decisioni che riguardano la vita studentesca in Ateneo;
- creazione di un **Osservatorio degli Studenti** che a) permetta al docente di conoscere le caratteristiche della propria coorte di studenti in termini di provenienza e profitto in ingresso (es. media dei test di ingresso per le matricole oppure media della votazione agli esami per coorti successive al primo anno) ed esistenza di situazioni di attenzione, e b) eroghi servizi di *counseling* mirati ad affrontare e risolvere difficoltà varie degli studenti (con esclusione delle situazioni di disabilità e DSA per le quali esiste il servizio di accoglienza dedicato);
- incremento della trasparenza dell'Amministrazione e della reperibilità delle informazioni sulla carriera sui gestionali di Ateneo;
- messa in atto di tutte le azioni (riguardanti in particolare la gestione informatizzata della carriera e la nomina di Referenti/Tutor) necessarie per l'accesso alla carriera alias a tutela delle soggettività transgender, senza richiesta di certificazione ufficiale di inizio percorso di transizione, ma ricorrendo all'accordo di riservatezza, già adottato da alcuni

Atenei italiani e promosso dalla Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università. Tale accordo permette l'accesso alla carriera alias a tutti coloro che, in ragione del principio di autodeterminazione di genere e per il proprio benessere psicofisico, ne facciano richiesta, indipendentemente dall'aver avviato o meno un percorso ufficiale di transizione di genere;

- incremento delle azioni di dematerializzazione delle pratiche burocratiche inerenti la carriera;
- consolidamento del sostegno finanziario alle attività della Associazioni Studentesche per azioni di sostegno allo studio e ricreativi (con verifica ex-post dei risultati delle attività);
- attenzione continua al mantenimento al livello minimo possibile delle tasse e **comunque alla minimizzazione del rapporto fra tasse ed quantità e qualità dei servizi offerti**;
- attenzione costante al tema delle **residenze universitarie** disponibili, puntando al loro incremento, con azioni di concerto con ER-GO e Comuni di Modena, Reggio Emilia e Mantova. In particolare, UNIMORE deve puntare al reperimento di alloggi in edifici dismessi o sottoutilizzati attraverso **investimenti edilizi** possibilmente accedendo a incentivi o agevolazioni che interessano edifici del Demanio o di Pubbliche Amministrazioni. Inoltre l'Ateneo deve guardare con favore ad investitori immobiliari privati interessati ad iniziative di **Student Housing**, cioè costruzione di residenze universitarie (studentati) da offrire agli studenti a prezzi calmierati. Questo tipo di investimento è ancora poco sviluppato in Italia, ma l'enorme richiesta di posti letto lo renderà nel breve termine tra i più remunerativi del settore. Queste operazioni richiederanno il partenariato con le Amministrazioni locali e investitori privati nell'ambito dei più ampi progetti di **MODENA e REGGIO EMILIA – CITTA' UNIVERSITARIE** (vedi punto 12);
- attenzione aumentata verso gli **studenti lavoratori**, per esempio valutando, su richiesta, un prolungamento, in uno o più giorni, degli orari delle Segreterie Studenti, integrandone opportunamente gli organici per non aumentare i già gravosi carichi di lavoro individuali, e raccomandando orari più adeguati per il ricevimento da parte dei docenti;
- incremento della riduzione delle tasse per il merito, che già vede comunque il raggiungimento di un buon standard con le azioni in atto "Top Students";
- incremento delle borse di studio per i dottorati di ricerca;
- riconoscimento di attività di volontariato svolte durante il corso di studio come CFU;
- aumento degli incentivi alla mobilità (per gli studenti fuori sede e/o iscritti a corsi di studio interateneo) attraverso convenzioni con le aziende di trasporti coinvolte;
- realizzazione di un sistema di prezzi agevolati agli studenti in diversi altri settori (spettacoli, ristorazione, biblioteche, centri culturali, mostre, musei, etc.) con la creazione di una "Student Card" attraverso convenzioni con Enti e Associazioni di Categoria;
- agevolazioni per gli studenti di Unimore nella pratica sportiva, con maggiore pubblicizzazione e sostegno alle attività del CUS;
- sostegno e ampliamento delle misure già previste per gli studenti che sono atleti di alto livello nell'accordo "Unimore Sport Excellence" firmato dall'Ateneo con il CONI che riguarda benefici per il diritto allo studio, tirocinio e tesi di laurea
- **pubblicizzazione e applicazione del Regolamento Studenti**, approvato nel 2017, che come Delegato alla didattica ho fortemente voluto, che sancisce diritti e doveri dello studente e fornisce utili informazioni sulle procedure per la gestione della carriera, ed è uno strumento di trasparenza dei rapporti fra Ateneo e studenti;
- supporto alle azioni del **Servizio Accoglienza studenti disabili e con DSA** con incremento dei finanziamenti per studenti tutor, ausili e strumenti tecnologici per il supporto al diritto allo studio che permettano di consolidare la posizione di riferimento di UNIMORE in questo settore in Regione e nel Paese;
- potenziamento delle attrezzature multimediali con accesso alla rete nelle biblioteche, dipartimenti e negli altri luoghi di aggregazione gestiti da UNIMORE;
- sostegno all'imprenditorialità studentesca e delle iniziative sul modello del Contamination Lab e del progetto ICARO.

8. La Terza Missione

La diffusione della conoscenza generata dall'Università alla comunità di riferimento - **public engagement** - e il trasferimento dell'innovazione generata dalla ricerca, in forma applicata, al tessuto produttivo - **trasferimento tecnologico** - costituiscono i due pilastri della "terza missione" dell'Ateneo. Di fatto, questa rete di relazioni che l'Ateneo sviluppa con le imprese, gli enti, le istituzioni e direttamente con la cittadinanza, è l'elemento chiave che consente all'Ateneo di diventare **cuore pulsante dello sviluppo economico e sociale della comunità di riferimento**, e, a mio parere, **in esso l'Ateneo trova molta della sua ragion d'essere**. Pertanto tutte le iniziative che sostengono questa funzione propulsiva devono essere ampliate e sostenute. A questo scopo, ritengo opportuno **inserire il trasferimento tecnologico nella delega del rettore alla ricerca e istituire un delegato del rettore per il public engagement**. Queste due attività hanno specifiche particolari e non sovrapponibili e credo pertanto che la loro **separazione** sia proficua, anche in termini di supporto amministrativo. Inoltre, un unico delegato/prorettore alla Terza Missione avrebbe un carico di lavoro troppo oneroso, considerata la varietà di attività da gestire. La **guida centrale dell'Ateneo** non deve venire mai meno, specialmente nell'azione politica di creazione di accordi con istituzioni pubbliche e private e di censimento e coordinamento delle azioni. Tuttavia credo che debbano essere i **Dipartimenti**, all'interno delle loro politiche, i principali protagonisti dell'apertura verso i soggetti portatori di interesse esterni, operando in autonomia. L'importante è che tengano sempre presente le altre realtà dell'Ateneo e cerchino di fare più possibile rete nei confronti degli interlocutori esterni.

8.1 Il trasferimento tecnologico – Rapporti con la RER

Dobbiamo chiaramente distinguere due piani operativi: le azioni di **fornitura di servizi** (le attività legate ai contratti commerciali “conto terzi”) e il **partenariato di ricerca** e l’applicazione pratica dei risultati della medesima (il trasferimento tecnologico). Le prime sono essenzialmente una fonte di risorse finanziarie per i dipartimenti e per l’Ateneo e non richiedono politiche specifiche, trattandosi di attività che in genere sfruttano conoscenze e tecniche consolidate. Più importanti e potenzialmente capaci di generare sviluppo e crescita sono le seconde, già presenti in buon numero in UNIMORE (nel 2018 erano attivi circa 60 accordi per attività di ricerca con Imprese e istituzioni pubbliche e private) che devono essere incentivate. In parallelo, vanno incrementate tutte le azioni che sostengono e sviluppano la cultura dell’imprenditorialità e la nascita di imprese **spin-off e start-up**. Queste non devono intendersi limitate ai settori scientifico-tecnologico e sanitario-scienze della vita, ma è necessaria un’azione di incentivazione perché idee nate dalla ricerca anche nei settori delle scienze sociali e umane possano originare creazione di impresa: pensiamo per esempio alle opportunità offerte dal digitale nel campo del sociale, delle lingue e del settore finanziario. A questo fine è necessario che l’Ufficio di Ateneo preposto al supporto del trasferimento tecnologico, l’**ILO**, venga potenziato consolidandosi come punto di riferimento per la creazione d’impresa, la difesa della proprietà intellettuale e per la promozione della partecipazione di ricercatori UNIMORE a bandi specifici istituiti dalla RER, Fondazioni, Associazioni di Impresa. Come priorità assoluta, l’ILO, operando di concerto con la Direzione Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione, dovrà avere quella di **semplificazione delle procedure** che è indispensabile per dare rapidità alla messa a frutto delle idee in un contesto in rapidissima evoluzione.

Risorse importanti per la ricerca finalizzata e il trasferimento tecnologico sono messe a disposizione dalla **RER**: è quindi essenziale che si realizzi un coordinamento fra i quattro Atenei consolidando la politica di collaborazione e creazione di reti, accompagnata dall’individuazione di **hub regionali** sulla base dell’esistenza di conchiamate e provate realtà di ricerca accademica ad altissimo livello e di consistenti e dinamiche realtà aziendali. Ciò è indispensabile per incrementare l’efficacia di questi finanziamenti. UNIMORE deve essere in grado di partecipare ai tavoli tecnici mettendo in campo tutte le sue realtà e potenzialità di ricerca, per non perdere nessuna occasione di sviluppo.

8.2 Il public engagement: rapporti con le città e il territorio

UNIMORE deve aumentare la propria visibilità presso le comunità di riferimento impegnandosi nell’apertura delle porte a un pubblico sempre più vasto. E’ molto importante che l’Università riesca a **trasmettere il messaggio della Scienza**, quella seria, galileiana, l’unica possibile, basata sull’esperienza, sulla riproducibilità del dato e sull’interpretazione dei fenomeni utilizzando modelli e strumenti matematici, e sostenga con forza la **centralità della Scienza e della Cultura per la costruzione di una società più istruita, meno manovrabile, più consapevole, più aperta e inclusiva e in grado di svilupparsi continuamente in termini sociali, economici e di convivenza civile**. Ciò è ancor più importante in un Paese come il nostro, e in particolare in questo momento storico, nel quale i sentimenti antiscientifici sono sempre latenti ed emergono periodicamente generando falsa informazione che provoca incertezza e disorientamento: pensiamo al caso della campagna no-vax, il caso Stamina, la demonizzazione degli ogm, il successo delle teorie esoteriche nel mondo dell’agricoltura, e si potrebbe continuare. Quindi UNIMORE deve fare sentire la sua voce e far conoscere alle comunità il valore della propria ricerca, che è motore di innovazione e benessere sociale. Molte delle azioni possibili sono in atto, ma molto di più si può fare. Alcune idee:

- agire affinché gli **esperti UNIMORE** su temi di rilevanza sociale, come ad esempio: qualità urbana e ambientale (nodo idrico, riqualificazione urbana, antisismica, rischio ambientale, chimico, biologico, frane, idrologia, ...), problemi sanitari e sociali, iniziative culturali, siano i primi ad essere **coinvolti in studi progettuali o di fattibilità e/o consulenze da parte delle Istituzioni locali**, disciplinati da convenzioni;
- costituire un **Centro di Divulgazione Scientifica di Ateneo**, che coordini le tante attività che vengono promosse dai dipartimenti e dai singoli ricercatori, ampli la gamma di iniziative aperte al pubblico (che vadano ad aggiungersi alla “Notte dei Ricercatori”) e si identifichi come interfaccia verso il mondo della Scuola, a partire da quella primaria;
- incrementare il fondo da distribuire ai dipartimenti per la realizzazione di iniziative di diffusione e divulgazione della cultura scientifica e umanistica (attualmente di 5000 €);
- sostenere e ampliare il Sistema museale di Ateneo (vedi punto 8.2.1);
- tessere relazioni con imprese o soggetti pubblici e privati per attività di raccolta fondi attraverso forme di **sponsorizzazione**, da destinare alla costruzione di laboratori di ricerca o strutture didattiche o la ristrutturazione e riqualificazione di spazi storici;
- **aprire spazi storici** (Aula Magna Storica, cortile interno del rettorato, chiostro di San Geminiano, cortile del Leccio in San Paolo...) a eventi teatrali, musicali, culturali in genere (in primis il Festival della Filosofia) alla cittadinanza; lo stesso rettorato può essere reso in parte visitabile;
- **rendere disponibili grandi aule UNIMORE**, durante i periodi di chiusura (sabato e domenica, serale) a eventi organizzati da Enti, Istituzioni, attraverso la stipula di convenzioni, in regime commerciale;
- valutare la possibilità di realizzare un’iniziativa editoriale, fondando l’**UNIMORE Press**, in regime Open Access, che si connota come veicolo di divulgazione, aperto alla contemporaneità, e realizzi la pubblicazione di opere di qualità in vari settori scientifici e culturali;
- istituire l’**Archivio Storico di Ateneo**, censendo e raccogliendo il materiale – al momento frammentato, non catalogato e quindi non fruibile – che permetterebbe di ricostruire le vicende istituzionali dell’Ateneo e le storie di coloro che in esso hanno operato a diverso titolo nei decenni e secoli passati. Questa azione - da promuovere e realizzare mediante una stabile Commissione di docenti d’Ateneo - contribuirebbe ad aumentare la consapevolezza del nostro passato e quindi a rafforzare l’identità del nostro Ateneo e il nostro senso di appartenenza.;

- consolidare la fruibilità del **Sistema Bibliotecario di Ateneo** (già inserito nelle reti bibliotecarie di MO e RE e regionale) da parte della cittadinanza, con opportuna regolamentazione;
- rafforzare la collaborazione con **Accademie, Deputazioni e Società scientifiche e letterarie**, accreditate e riconosciute come Enti Culturali, operanti nelle province di riferimento, per iniziative di diffusione della cultura.
- incrementare le attività di **branding e marketing** di oggettistica a marchio UNIMORE, con apertura di punto vendita, pensando anche ad una attività collegata al sistema museale con produzione di materiale e gadget ispirati alle collezioni.

8.2.1 Il Sistema Museale di Ateneo,

I Musei di UNIMORE, riuniti nel Sistema Museale di Ateneo, devono essere sostenuti e adeguatamente e convintamente valorizzati. Il già consistente e ricco patrimonio potrebbe essere ampliato con un **Museo della strumentazione scientifica** raccogliendo e organizzando secondo i criteri della moderna museologia la strumentazione antica attualmente presente presso vari dipartimenti.

Ritengo che sia necessario studiare azioni per rendere i nostri Musei Universitari ancor più fruibili attraverso per esempio l'accesso ai social media e l'ingresso a pieno titolo nei sistemi museali delle due città. I Musei Universitari devono essere mantenuti "materia viva" e gestiti e attrezzati modernamente, soprattutto in termini di comunicazione multimediale (è da studiare la possibilità di produzione di materiale e gadget ispirati alle collezioni).

A Modena, credo che debba essere presa in considerazione la possibilità di spostare il Museo di Paleontologia, il Museo di Zoologia e il Museo Gemma nel **polo S. Agostino**, in spazi attigui a quelli occupati dai musei anatomici e dal teatro anatomico, con la creazione di un unico **Polo Museale Universitario**. A Reggio Emilia, UNIMORE può studiare attività espositive in partenariato con gli Enti Locali. Ciò permetterebbe l'incremento delle già numerose iniziative e attività educative dedicate alle Scuole e di quelle organizzate in collaborazione con altri Enti per la cittadinanza, e rafforzare il ruolo leader di UNIMORE nella Rete dei Musei Universitari Italiani. E' del tutto evidente che per sostenere queste attività l'Ateneo deve favorire la partecipazione a bandi nazionali e internazionali allo scopo di intercettare finanziamenti che consentano la crescita di questo importante aspetto dell'Ateneo, che a mio parere contribuisce grandemente alla percezione che l'Università fa parte della storia e del patrimonio identitario di Modena e di Reggio Emilia.

8.3 Alumni UNIMORE

E' una recente creazione che credo vada potenziata e consolidata, allo scopo di formare una rete di contatti permanenti con coloro che in UNIMORE hanno studiato e si sono laureati in uno spirito identitario e di appartenenza. Credo che gli Alumni possano soprattutto contribuire ad azioni di mentoring per il post-laurea e favorire relazioni con Aziende e Enti di appartenenza per iniziative congiunte e/o reperimento di risorse, oltre naturalmente alla promozione di iniziative culturali.

9. L'Internazionalizzazione

UNIMORE in questi ultimi anni, anche rispondendo alle politiche ministeriali e ai criteri di assegnazione dell'FFO, ha incrementato in modo significativo la sua dimensione internazionale. Il numero di studenti iscritti con cittadinanza estera (5.4% del totale vs. il 4.6% nazionale), i 7 CdS internazionali (6 LM e 1 L, di cui 5 in lingua inglese), i 7 CdS con doppio titolo o titolo congiunto, i bandi che hanno portato a reclutare una ventina di visiting professors (long e short -term), le Azioni Paese e i bandi per mobilità extra-europea, collocano UNIMORE in ottima posizione fra gli Atenei italiani.

Credo che questa dimensione sia ormai consolidata e che non si possa e non si debba tornare indietro. Infatti, **l'internazionalizzazione dei corsi di studio fa parte DA SEMPRE della natura dell'Università ed è ormai un'esigenza strategica**. I motivi sono:

- il sistema educativo di terzo livello italiano deve sì essere peculiare, ma deve essere compatibile con quello degli altri Stati, soprattutto europei, a partire dalla lingua;
- l'internazionalizzazione favorisce la qualità dei CdS perché ci fa confrontare con l'estero e favorisce e spinge le dinamiche di innovazione della didattica. Per una coorte di studenti internazionali l'insegnamento tenuto in lingua inglese non deve solo essere una traduzione di quello in italiano: deve cambiare il modo di fare didattica. Essa deve essere arricchita, complementata con il controllo dell'apprendimento, l'interattività e le nuove tecnologie, superando l'approccio unicamente trasmissivo. E una didattica evoluta e tecnologica attrae studenti, non solo internazionali!
- una classe internazionale consente ai nostri studenti di tessere relazioni, che potranno essere proficue in futuro, e imparare a interagire con coetanei provenienti da culture e con formazioni diverse;
- i nostri studenti in uscita incontrano contesti diversi, aumentano moltissimo l'autonomia personale e acquistano una *forma mentis* aperta, si abituano cioè a ragionare avendo come riferimento l'orizzonte europeo e mondiale - e non il cortile di casa - e ciò è importantissimo per l'ingresso nel mondo del lavoro;
- attraverso gli studenti stranieri in entrata, l'Università acquista studenti (contro le dinamiche della **denatalità** italiana che incombono e possono portare ad una seria diminuzione di studenti) e si arricchisce di talenti, che possono restare nel nostro Paese; si calcola che nel mondo ci siano più di 400 milioni di potenziali studenti che richiedono una formazione universitaria ed intercettarne una parte diventa fondamentale per il nostro sistema universitario;
- l'internazionalizzazione è potenzialmente generatrice di un business locale legato all'attrattività.

Tutto ciò premesso, io credo che l'Ateneo debba operare per incrementare la propria dimensione internazionale, però che debba farlo **evitando ipocrisie e provincialismi** (come quello di considerare buono tutto ciò che si fa in inglese ...) e tenendo conto che (come gli altri atenei italiani) **non siamo Harvard o Oxford**. D'altra parte però non dimentichiamo

che l'Italia, nonostante sconti un notevole ritardo riguardo l'attrattività nei confronti degli studenti stranieri e nei percorsi di internazionalizzazione dei CdS rispetto a paesi europei come Francia, Germania e UK, **ha grandi potenzialità**: è una potenza scientifica (8° posto al mondo per pubblicazioni scientifiche; 2° posto per produttività scientifica ponderata sulla base dei fondi dedicati) e tutte le Università sono *research Universities*. Nonostante tutto, per studenti in ingresso l'Italia è al 10° posto nel mondo. **Quindi è necessario agire in modo intelligente, senza forzature, ma anche senza timidezze**, con la consapevolezza che il nostro Paese, è quindi anche UNIMORE, ha molte frecce al proprio arco in quanto ad attrattività.

Le principali azioni credo che si debbano concentrare sulla mobilità internazionale IN INGRESSO. Perché un Ateneo possa considerarsi realmente internazionale, la percentuale di iscritti con nazionalità straniera non dovrebbe essere inferiore al 20%. C'è quindi ancora molta strada da fare. Le azioni di UNIMORE si devono collocare lungo cinque direttrici:

1) Motivare e promuovere l'ingresso di studenti stranieri

Dobbiamo far sì che i nostri **CdS in lingua inglese** siano veramente internazionali e per essere tali devono essere attrattivi prima di tutto in termini di contenuti. Un CdS che non ha niente di più rispetto ad altri in altri Atenei nazionali non è attrattivo. E' cruciale quindi il legame con la ricerca. Pertanto sarà necessario continuare a puntare in primis sulle **lauree magistrali** che possano offrire **realità di ricerca avanzata e note nello scenario internazionale**. Se non ci sono stranieri in classe, non ha senso fare il Cds in inglese: è una operazione posticcia, a meno che tra i docenti non siano visiting professor stranieri.

2) **Promozione di UNIMORE all'estero.** Le **Azioni Paese**, già molto sviluppate in questi ultimi anni, vanno estese, anche per supplire all'assenza di un'Agenzia Nazionale di Internazionalizzazione, così come la partecipazione a Fiere Internazionali. L'attenzione posta ad accordi di partnership con università di Paesi in crescita, dell'Asia, Africa e America Latina, già in essere, sono positivi, e credo che possano essere allargate anche a Paesi del Mediterraneo (Turchia, Egitto) e dell'Oriente (Iran, Pakistan, India). Occorre cogliere anche tutte le opportunità offerte dal Programma Erasmus+ aperto anche a paesi extraeuropei.

3) Introduzione stabile del **Prorettore all'Internazionalizzazione**, per conferire il giusto peso politico a questa azione.

4) **Presenza professori stranieri:** attribuire maggiori risorse per i visiting professors, per almeno raddoppiarli (arrivare cioè ad almeno 40 in tre anni), privilegiando lo svolgimento di didattica strutturata nella Lauree Magistrali in lingua inglese.

5) **Forma dell'offerta formativa comprensibile e compatibile con l'estero.** Siamo in ritardo come sistema Paese. Però come UNIMORE possiamo intraprendere azioni per diminuire la pressione burocratica e facilitare le attività di selezione per l'ingresso alle LM in inglese e per gli studenti Erasmus. I calendari degli adempimenti accademici devono essere resi compatibili con le esigenze degli stranieri: per es. le prove di valutazione della personale preparazione per l'accesso alle LM devono essere anticipati ad aprile-maggio per poter favorire gli studenti stranieri che devono programmare in anticipo cosa fare. Inoltre, credo sia strategico aumentare le Università con le quali attivare doppi titoli o titoli congiunti.

6) Incremento delle forme di sostegno disciplinare (tutorato in itinere) agli studenti stranieri, molti dei quali arrivano con una scarsa preparazione.

7) **Infrastrutture e accoglienza.** E' necessario consolidare e incrementare gli accordi di UNIMORE con ER-GO, Comuni di Modena e di Reggio Emilia, Fondazioni, Enti e Associazioni per **aumentare il numero di residenze a disposizione degli studenti stranieri**, garantendo standard qualitativi buoni a fronte di affitti agevolati.

Per quanto attiene alla mobilità internazionale **IN USCITA**, credo che si debba agire per:

- 1) potenziare le azioni di MORE Overseas con l'aumento dell'importo e del numero delle borse di studio;
- 2) aumentare la mobilità Erasmus incrementando gli accordi con le Università estere, semplificando le procedure di mobilità, con incentivazione degli studenti in termini di crediti;

10. La gestione dell'Assicurazione della Qualità e il Miglioramento Continuo

L'introduzione di un sistema di Assicurazione della Qualità e di valutazione degli Atenei, pur con grandi incertezze e difficoltà, ha permesso al sistema universitario (S.U.) di mutare radicalmente paradigma e uscire dall'autoreferenzialità che lo ha sempre contraddistinto, sottoponendosi a meccanismi di valutazione da parte di un ente terzo (ANVUR), che hanno impatto sul finanziamento ministeriale. Pur con le sue criticità, questa apertura alla valutazione ha segnato la fine di un'epoca e l'inizio di una nuova fase, oramai irreversibile, che, se condotta senza degenerazioni burocratiche, permetterà al S.U. di misurarsi internamente, di rilevare differenze, di fissare standard qualitativi di riferimento, di attivare una competizione virtuosa fra gli Atenei all'insegna della qualità della didattica e della ricerca. Può essere il **primo passo** verso il **cambiamento VERO del S.U.**, cioè **l'abolizione del valore legale della laurea**, che determinerebbe l'avvio della competizione reale fra gli atenei per intercettare studenti, soprattutto quelli meritevoli.

La qualità tuttavia non è fine a se stessa. E' un mezzo, non un fine. Quindi i processi virtuosi previsti dall'AQ devono diventare reali e non restare cartacei. I processi e le procedure devono essere il più possibile **semplificati**, e qui sta uno dei ruoli del Presidio di Qualità, allo scopo di poter dedicare più risorse umane e strumentali alle azioni concrete di miglioramento, più che alle procedure di valutazione in sé medesime. Queste ultime poi devono essere comprese e accettate da tutti e messe a regime in Ateneo. Perché ciò si realizzi, tuttavia, deve cambiare la *forma mentis* di tutte le componenti coinvolte, che dovranno *ragionare in qualità*, così come chi vuole parlare bene una lingua nuova deve giungere anche a pensare in quella lingua ... Anche questo è un obiettivo che il Presidio di Qualità deve perseguire con

il consolidamento e potenziamento di specifiche azioni di **formazione periodica ed aggiornamento** di tutti gli attori della Qualità di Ateneo.

Teniamo presente che nel 2020, quindi il prossimo anno, scadrà il quinquennio dal primo accreditamento di Ateneo (la visita ANVUR si tenne nell'ottobre 2015) e quindi tutti gli organismi e le componenti dell'AQ di Ateneo devono, sin dall'autunno 2019, quindi all'inizio del mandato rettorale, impegnarsi per un intero anno a **consolidare e perfezionare le procedure di AQ messe a punto in questi ultimi anni dal PQA e dall'NdV**, in vista della nuova visita dell'ANVUR. Io giudico il lavoro fatto da PQA e NdV in modo molto positivo, con particolare riferimento alla introduzione del POAnQ e degli Audit di Ateneo. La partecipazione degli studenti alle commissioni paritetiche va incentivata, introducendo forme aggiuntive a quelle attuali, perché la partecipazione studentesca è un fattore chiave del funzionamento del sistema dell'AQ.

Credo che un punto chiave di ogni CdS e Dipartimento sia quello di **individuare come standard di riferimento** un CdS o Dipartimento identico o simile, appartenente alla stessa area geografica, con connotati e performances di alto livello, riconosciute anche dagli indicatori ANVUR, che rappresenti un obiettivo da raggiungere in un lasso di tempo definito.

Uno dei problemi da risolvere riguarda i questionari utilizzati per raccogliere le **opinioni degli studenti** sugli insegnamenti, che sono ampiamente da rivedere, sia in termini di domande poste, sia della loro valutazione. Allo studente non si può domandare una valutazione su come gli argomenti vengono trattati dal docente, perché non ne ha la competenza. Le opinioni sulla chiarezza del docente e sullo stimolo verso la materia dipendono molto dall'attitudine dello studente e dal suo interesse verso la medesima e il successo dell'insegnamento dipende in modo rilevante anche dalla collocazione del corso nel percorso formativo e dai crediti di cui dispone. Quindi un risultato negativo va valutato insieme al docente e non costituisce (tranne rari casi) un problema del docente, ma un problema del CdS, e come tale va trattato collegialmente. Questo è comunque un problema sentito da tutto il sistema universitario nazionale. ANVUR e MIUR sono al lavoro su questo fronte, in particolare perseguendo la riduzione del numero di schede, la revisione dei quesiti e delle modalità di risposta e la predisposizione di un sistema di acquisizione dei dati per l'elaborazione degli indicatori e di benchmark per gruppi omogenei di CdS e rispondenti. **Il nostro Ateneo, attraverso l'NdV e il pQA, e gli studenti delle paritetiche, deve contribuire a questo processo** che prevede il coinvolgimento degli Atenei nella sperimentazione nell'AA 18/19 e l'adozione delle nuove schede nell'AA 19/20.

Oltre alle azioni dedicate all'AQ, credo che una delle funzioni del PQA, in collaborazione con la Direzione Generale, sia la definizione dei target e delle azioni di miglioramento **con riferimento specifico agli indicatori utilizzati per le classifiche degli Atenei italiani ed internazionali** stilate da organi di stampa (es. Il Sole - 24 ore) e Agenzie (Censis-Repubblica; Times Higher Education, QS World University Rankings, ...).

11. L'Amministrazione dell'Ateneo

Pur nel totale rispetto del d.l.165/2001, che introduce la separazione dei poteri e delle funzioni politiche da quelle amministrative nelle Pubbliche Amministrazioni, il Direttore Generale dovrà condividere le azioni elencate di seguito.

- Aumento dell'**efficienza dell'Amministrazione centrale**, attraverso un **ripensamento o una "manutenzione" della natura e delle funzioni delle varie direzioni** e una razionalizzazione dei servizi. Le funzioni dell'apparato amministrativo dei dipartimenti dovranno essere ripensate di conseguenza, con una revisione delle attribuzioni. Pertanto è fondamentale e ormai non più rinviabile una riflessione seria per **individuare le funzioni da centralizzare e a quelle da delocalizzare** e il conseguente avvio di azioni concrete di riorganizzazione di strutture e personale. L'obiettivo è l'efficienza e la rapidità delle risposte. Per esempio, l'inserimento nelle **banche dati ministeriali dell'Offerta Didattica dell'Ateneo** (schede SUA-CDS e gestionale ESSE3), che presenta forti criticità in vari dipartimenti, credo che potrà essere resa più efficiente attraverso la **centralizzazione** e affidamento ad un ridotto gruppo di personale esperto ed adeguatamente formato, che si relazionerà con i dipartimenti per la trasmissione delle informazioni. E anche valutabile la costituzione di **poli amministrativi** che rispondono alle necessità di gruppi di dipartimenti che insistono nella stessa area. Credo inoltre necessaria l'istituzione di una **Centrale Acquisti** da incardinare sotto la responsabilità della Direzione Generale per realizzare economie di scala nell'acquisto di beni e servizi.
 - **Semplificazione delle procedure amministrative e gestionali**, sia quelle con impatto interno (destinatari: comunità tecnico-amministrativa e docenti), sia quelle con impatto esterno (destinatari: studenti, fornitori, comunità in genere). A questo scopo, prevedo di istituire una **Commissione (o Gruppo di Lavoro Permanente) di Senato**, composta da rappresentanti dei docenti/ricercatori e del PTA, per la semplificazione delle procedure. Questa commissione, eventualmente integrata, dovrà occuparsi, con grande concretezza, di rimuovere gli ostacoli ingiustificati che rallentano la macchina, anche prendendo a riferimento pratiche virtuose di altri Atenei. Nel giro di pochi anni dovrà essere UNIMORE un esempio di virtuosità in questo campo! con la messa a regime dell'**Amministrazione digitale** attraverso l'applicazione del Codice per l'Amministrazione Digitale (CAD, Legge 124/2015). Questa operazione è cruciale per l'efficienza delle procedure e la trasparenza degli atti; oltretutto l'inadempienza a questo dettato normativo fa lievitare i costi e si configurerebbe come causa di un danno erariale. Dobbiamo diventare **veramente** e concretamente una Amministrazione Digitale. E' quindi necessario un **piano per la digitalizzazione** (che include la dematerializzazione) che dovrà essere predisposto dalla Direzione Generale.
- Oltre alla loro semplificazione, le procedure dovranno chiaramente delineare dei modus operandi per ogni categoria di attività, da quelle contabili a quelle di gestione, tuttavia senza eccedere nel particolarismo prevedendo **margini di**

flessibilità in un sistema diffuso altrettanto chiaro di attribuzione e assunzione di **responsabilità**. L'assunzione di responsabilità presuppone un riconoscimento di indennità stipendiale. **E' necessario evitare un sistema complesso di lavori semplici e puntare a un sistema semplice di lavori qualificati che valorizzino professionalità e responsabilità**

- **Priorità di potenziamento e allocazione risorse:**

- **Direzione Pianificazione e Valutazione dell'Ateneo:** questo servizio, che si occupa, tra le molte attività, della redazione, a valle delle indicazioni degli OO.AA, del Piano Integrato Triennale di Ateneo (Piano Strategico + Piano della Performance), e dell'inserimento dell'offerta formativa nelle banche dati ministeriali, opera a supporto del PQA, dell'NdV, e del delegato del rettore per la Didattica, ed è diventato strategico per l'Ateneo. Il suo potenziamento aiuterà gli OO.AA. e le commissioni preposte di Ateneo a rendere sempre più **concreti e reali** gli **obiettivi** strategici e le azioni specifiche, attraverso l'individuazione degli **indicatori** più opportuni (il più possibile stabili negli anni!) e il monitoraggio dei **risultati** attraverso analisi in itinere ed ex-post, con l'individuazione dei punti di forza, di debolezza e delle azioni di **miglioramento**. A questo fine è importante il potenziamento dell'**Ufficio Statistico di Ateneo**, che gestisca e renda fruibili i dati strutturali, di processo e di performance dell'Ateneo.
- **Direzione Ricerca Nazionale e Internazionale**, con particolare riferimento a personale altamente qualificato e con esperienza di ricerca e possibilmente dottorato dedicato al supporto e assistenza alla scrittura dei progetti europei, con la creazione di un nuovo servizio di Ateneo sotto questa Direzione, come illustrato nel precedente punto 5.2.
- **Direzione Servizi agli Studenti.** I servizi delle Segreterie Studenti, le azioni di orientamento, i benefici per il diritto allo studio, l'accoglienza per studenti disabili e con DSA e l'International Welcome desk costituiscono l'interfaccia diretta dell'Ateneo con gli studenti e le famiglie. Sono il nostro "biglietto da visita". Non possiamo permetterci di offrire un servizio non all'altezza della nostra reputazione, faticosamente costruita.

11.1 Il Bilancio

La definizione del Bilancio deve essere guidata dagli obiettivi strategici dell'Ateneo a medio termine e non viceversa. La determinazione delle voci di Bilancio deve pertanto essere finalizzata a permettere, attraverso una adeguata allocazione delle risorse finanziarie disponibili, l'attuazione delle scelte dell'Ateneo. Io credo che questa importante attività non debba essere demandata al Direttore Generale (che, da Statuto, è un organo tecnico-gestionale), ma debba essere **prerogativa degli organi politici, Rettore e CdA**. Essendo questa materia particolarmente complessa, sono convinto che sia necessaria una delega rettorale e il suo affidamento ad un prorettore. Molti Atenei prevedono questa delega pro-rettorale. Il **Prorettore al Bilancio** si occuperà quindi di predisporre, in collaborazione e di concerto con la Direzione Generale, il bilancio preventivo e consuntivo e di realizzare il monitoraggio continuo e la valutazione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo in corso di esercizio.

TASSE STUDENTI: consolidare l'esenzione tasse per i meno abbienti con ISEE < 23.000; considerare in futuro aumenti solo per le fasce più abbienti con ISEE > 60.000. D'altra parte, va tenuto in considerazione che i servizi agli studenti sono diversificati. Per esempio per i CdS che fruiscono di servizi di apprendimento a distanza (modalità mista o prevalentemente a distanza) e i corsi scientifici che hanno bisogno di laboratori e strumentazioni. L'importante è che quello che gli studenti pagano in più ritorni loro sotto forma di servizi migliori e potenziati.

11.2 Il Personale Tecnico e Amministrativo

Il successo dell'azione dell'Ateneo richiede una reale integrazione di tutte le professionalità e competenze. Sul versante del personale tecnico e amministrativo (PTA), tale integrazione si può raggiungere solo a condizione che ogni singolo:

- a) percepisca di far parte di una comunità che ha obiettivi comuni, nella quale ognuno viene apprezzato per il contributo che apporta legato alla propria professionalità;
- b) svolga mansioni nelle quali possa esprimere al massimo le proprie competenze e potenzialità e operi in un ambiente stimolante e vitale, con una distribuzione di carichi di lavoro equilibrata;
- c) possa crescere professionalmente, anche attraverso la formazione permanente, e concretizzare questa crescita professionale con l'avanzamento della carriera;
- d) possa proporre miglioramenti nelle prassi e nelle procedure, mettendo a frutto la propria inventiva e creatività, contribuendo al miglioramento continuo, e ricevendo per questo adeguata e concreta considerazione;
- e) abbia l'accesso a strumenti di incentivazione di natura economica (assegnati con criteri di trasparenza), ma anche di natura professionale. Per esempio, al personale tecnico coinvolto in attività di ricerca, che ha acquisito competenze specifiche, può essere offerta la possibilità di svolgere attività didattico-formative, oppure, più in generale, partecipare ad attività (incentivate e valorizzate) di scambio di esperienze o di formazione specifica (nel ruolo attivo di formatore) in Atenei italiani ed esteri.

Il verificarsi di tutte le condizioni di cui sopra è in capo ai **dirigenti** che hanno un ruolo fondamentale nel motivare e valorizzare il personale, oltre che a massimizzare la funzionalità e la capacità di risposta dei loro Servizi, e su questo verranno valutati.

Un ruolo da valorizzare può essere attribuito allo "**Smart Working**" o "lavoro agile", che una recente normativa del 2017 introduce in modo strutturato nelle Pubbliche Amministrazioni. Si tratta di una evoluzione del precedente "tele-lavoro",

cioè lavoro da casa o in ambienti extra-Ateneo via web, ma concepito in termini di rete di contributi e organizzato con progetti specifici che coinvolgono tutta l'Amministrazione. Questa forma di lavoro da remoto ha degli effetti positivi legate alla sfera personale in termini di benessere lavorativo. Io sono favorevole a lanciare una seria sperimentazione e valutazione dei risultati e, in caso, messa a regime delle modalità dimostrate più adatte e convenienti per il lavoratore e per UNIMORE.

Un cenno particolare va ai **collaboratori esperti linguistici (CEL)** e ai **tecnici linguistici** che operano presso il **Centro Linguistico di Ateneo (CLA)**. Nell'ambito dell'Internazionalizzazione, asset strategico dell'Ateneo, questo Centro e chi opera in esso meritano particolare attenzione e un coinvolgimento attivo nella concertazione delle politiche e delle azioni. Il CLA ha problemi di organico sia in termini quantitativi che qualitativi, oltre a un profilo di autonomia gestionale da migliorare. Le attuali politiche di **outsourcing** sui CEL devono essere rimodulate per consentire un controllo dell'Ateneo sulla qualità dei CEL, garantendo al contempo un profilo di sostenibilità economica. Credo che il trasferimento del Centro negli spazi ristrutturati del comparto di S. Eufemia, in prossimità fisica con il Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali, possa migliorarne la funzionalità, le possibilità di scambio con il sopracitato dipartimento e la fruibilità da parte di studenti e docenti. Un punto critico riguarda anche lo **stato giuridico** dei CEL che deve essere definito con urgenza, ovviamente a livello nazionale, considerata la loro centralità e insostituibilità nella didattica universitaria delle lingue straniere. Credo che il Rettore dovrà attivarsi a livello CRUI e Ministeriale per favorire questa azione, diventata ormai improrogabile.

Uno strumento importante che deve essere rafforzato è il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)** e la **Commissione Benessere Organizzativo (CBO)** che devono operare per garantire il benessere lavorativo, vigilare e portare alla luce casi di discriminazione e negazione delle pari opportunità. Tra i vari aspetti, la possibilità riconosciuta agli studenti di accedere alla *carriera alias* va estesa a tutti coloro che lavorano o collaborano con l'Università (anche a tempo determinato o in qualità di ospiti) e che ne facciano richiesta. E' auspicabile che il CUG e CBO si facciano promotori della partecipazione dell'Ateneo a bandi comunitari sul tema del benessere nell'ambiente di lavoro, che potrebbero portare risorse aggiuntive da dedicare interamente al PTA per il miglioramento degli ambienti di lavoro, attività di formazione, etc.

Essenziale è il ruolo dei **Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)**. Da parte mia ci sarà particolare attenzione ai temi della Sicurezza, declinata nelle procedure e le modalità di comportamento dei singoli nell'ambiente di lavoro e nelle strutture edilizie e nelle attrezzature, che devono rispondere alle norme in vigore. E' evidente che la salute del lavoratore prevale su tutto e in questo settore l'Ateneo dovrà fare investimenti e dedicare energie. Ciò premesso ed assodato, credo che nelle varie strutture dovranno essere trovate soluzioni per impedire l'introduzione di vincoli irragionevoli e immotivati che possano ostacolare la funzionalità delle strutture e l'attività dei singoli. Particolare attenzione e sforzi dovranno essere dedicati soprattutto al diffondersi e consolidarsi della cultura della Sicurezza che deve far parte della "forma mentis" di tutti i lavoratori. Sono quindi necessarie attività di formazione continua, che possono essere ripensate rispetto a quelle attuali, per far sì che chiunque, nell'ambiente di lavoro, si abitui a pensare ed agire in un'ottica dominata dalla teoria e pratica della Sicurezza. Per innalzare il livello di attenzione a questo tema in Ateneo, tra i nuovi delegati del rettore, **ho previsto un delegato del Rettore per la Sicurezza nei luoghi di lavoro** che opererà di concerto col **Servizio Prevenzione e Protezione dell'Ateneo** per le azioni di sensibilizzazione, formazione e aggiornamento del personale, la predisposizione dei piani di sicurezza dei dipartimenti, e le azioni di prevenzione e intervento in materia di rischio di varia natura.

11.2.1. Reclutamento PTA

E' necessario un intervento deciso in questo senso nel prossimo sessennio, di entità maggiore rispetto al passato: UNIMORE presenta infatti un rapporto **PTA/docenti = 0.83** (Fonti: DALIA anno 2015, ANS, SUA-CDS) **che è tra i più bassi fra gli atenei italiani**. Il valore medio di questo rapporto è 0.93 per i grandi Atenei, 1.03 per gli Atenei del Nord-est e il dato medio aggregato per tutti gli Atenei è 1.01. Questo intervento deve però essere accompagnato da una seria **analisi per rilevare disomogeneità di coperture** di esigenze tecnico-amministrative-gestionali nell'Amministrazione Centrale e nei Dipartimenti. In questo contesto, si rende necessaria una particolare attenzione alla **stabilizzazione del personale a tempo determinato**, che in molti casi opera in Ateneo da anni ed ha acquisito una notevole professionalità, **per evitare di disperdere questo patrimonio di competenze**.

Credo che le **priorità** per l'ampliamento dell'organico del PTA siano le seguenti (si veda il precedente punto 11):

- a) **direzione Pianificazione e Valutazione dell'Ateneo**, considerata la sua strategicità, che include il **sistema informatico di Ateneo**, allo scopo di garantire la gestione e la produzione *in-house* di programmi e attività informatiche che sono fondamentali per tutte le attività dell'Ateneo.
- b) **servizi a supporto dei progetti di ricerca europei e internazionali**, per i quali i recenti inserimenti di personale devono essere integrati: questi fondi sono vitali per la ricerca e quindi la reputazione e attrattività dell'Ateneo.
- c) **internazionalizzazione e International Welcome Desk**, per fornire supporto a studenti stranieri in entrata e a nostri in uscita.

12. Comunicazione

La comunicazione dell'Ateneo negli ultimi anni ha fatto molti passi in avanti ed ha assunto forme e modi strutturati, con un'una particolare – e dovuta – attenzione alla "brandizzazione" cioè al conferimento di identità e riconoscibilità immediata nostro Ateneo attraverso il marchio. La strada è quella giusta, l'attenzione all'immagine va tenuta sempre alta, il marchio mi piace, così come tutti gli item del brand book, e dobbiamo continuare in questa direzione.

A fronte di ciò, credo tuttavia che si debba ripensare alla configurazione di alcune parti del sito web di Ateneo e di quelli dipartimentali, rendendo più immediato il reperimento delle informazioni da parte dei fruitori, cioè potenziali studenti, studenti iscritti, docenti e ricercatori - anche extra-UNIMORE -, personale TA etc. Lo si può fare anche prendendo spunto da soluzioni adottate da altri Atenei che mostrano grande funzionalità e facilità di navigazione.

Va assolutamente completato il sito web dell'Ateneo in inglese, cruciale per tutte le attività di internazionalizzazione.

La visibilità dell'Ateneo sui media locali di entrambe le città è ormai consolidata. Credo che si possa e si debba lavorare per raggiungere agevolmente e regolarmente anche i canali di comunicazione regionali e nazionali, ma anche internazionali per iniziative di eccellenza in ambito didattico e di ricerca.

13. Edilizia, Infrastrutture e sostenibilità

In questi ultimi anni l'Ateneo ha realizzato importanti opere per l'ampliamento e la riqualificazione del patrimonio edilizio. Recentemente è stato realizzato il completamento delle ex carceri di S. Eufemia con la realizzazione di un buon numero di aule per le necessità del Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali. Nel prossimo futuro sono in programmazione e già approvati dal CdA i seguenti interventi:

A MODENA:

- la costruzione del nuovo padiglione didattico del DIEF
- l'ampliamento del padiglione MO28 per laboratori e uffici del DIEF
- la ristrutturazione del corpo G della palazzina a fianco del Centro Servizi di Medicina che ospiterà laboratori delle Strutture Complesse;
- realizzazione di due nuove aule informatiche e di una di disegno nell'edificio dell'ex dipartimento di Matematica di Via Campi - MO18.

A REGGIO EMILIA:

- il completamento del Padiglione Marchi, cofinanziato da MIUR, UNIMORE, Comune di Reggio Emilia e Società ERGO, nel quale è previsto un auditorium con oltre 200 posti funzionale alle esigenze del DISMI;
- la riqualificazione del Seminario Vescovile nel quale si trasferiranno il Dipartimento di Educazione e Scienze Umane e Centro Edunova attraverso un accordo con la Diocesi di RE;
- l'acquisto di terreno dall'USL nel campus S. Lazzaro per la realizzazione di laboratori del DISMI e di Agraria (DSV).

Gli interventi a RE permetteranno la riduzione degli affitti passivi ora in essere (uno degli obiettivi dell'Ateneo a medio termine è **l'eliminazione di buona parte gli affitti passivi**, che incidono negativamente sull'indice di sostenibilità finanziaria dell'Ateneo). Inoltre, esse avranno effetti positivi sugli altri dipartimenti a seguito della liberazione di spazi al Palazzo Dossetti, in primis il DCE. Inoltre, Palazzo Dossetti e il Plesso Allegri 13-15 potrebbero ospitare le attività didattiche dell'area sanitaria attualmente collocate nel Campus San Lazzaro, aumentando così i posti aula disponibili. I due padiglioni lasciati liberi sarebbero attribuiti uno ad Agraria, che verrebbe a disporre dei nuovi laboratori in tempi più brevi, ed uno al DISMI che risolverebbe le attuali carenze di spazi.

Queste sono tutte opere assolutamente necessarie che andranno completate.

Da potenziare inoltre è l'impegno di UNIMORE per lo **sviluppo sostenibile**, con particolare riferimento al miglioramento delle caratteristiche energetiche degli edifici e la realizzazione del secondo Piano Energetico di Ateneo.

Nonostante questo imponente sforzo, restano numerose realtà che richiedono interventi urgenti. Tra queste individuo le seguenti **priorità**:

- in entrambe le città, realizzazione di **residenze per studenti e alloggi per docenti** non residenti, soprattutto attraverso la riqualificazione di edifici dismessi nei centri storici (le ipotesi sono descritte sotto), sfruttando accordi e partnership con Comuni e Regione e investitori immobiliari interessati allo residenzialità universitaria (vedi punto 7), sul modello che a Milano sta avendo un grande successo;
- a Modena, intervento concertato di ripristino funzionale degli edifici di Via Campi ospitanti gli **ex Istituti Biologici** (questa struttura costituisce da anni una spina nel fianco dell'Ateneo per problemi di sicurezza e di fruibilità) e gli **ex dipartimenti di Chimica e Scienze Farmaceutiche**. La soluzione, da individuare attraverso il confronto con il Comune di Modena, potrà, se necessario ed inevitabile, comportare la demolizione degli stabili e la costruzione di nuovi spazi moderni e funzionali. La mia proposta è dedicarli a studi e laboratori per attività dipartimentali, ma anche e soprattutto ad aule e spazi studio per gli studenti, dando vita cioè in questo Campus a un **polo didattico e per convegni**. Questa struttura potrà, nei periodi di non utilizzo da parte dell'Ateneo, essere aperta all'associazionismo e a messa disposizione della cittadinanza e/o affittata a soggetti esterni. Questa apertura ai bisogni della comunità rientra nella vocazione al *public engagement* dell'Ateneo;
- completare il recupero del piano terra del Foro Boario, ora adibito a spazio espositivo (da trasferire in AGO), per le necessità del Dipartimento di Economia Marco Biagi;
- restauro e la riqualificazione dell'androne dell'ingresso storico di Via Università, insieme con le aule con arredi storici a piano terra; studio per renderlo fruibile alla comunità e ai turisti.

Ipotesi di intervento con partenariato pubblico-privato:

- recupero della **Caserma Garibaldi** in Viale Martiri della Libertà e dell'**ex caserma dei Carabinieri** in Via S. Eufemia a Modena. Il primo edificio, nel pieno centro storico di Modena, è di proprietà della Provincia di Modena e versa in stato di grave abbandono. La sua posizione lo rende adatto per una serie di destinazioni d'uso, tra le quali: alloggi per gli studenti stranieri e fuori sede; alloggi per nostri docenti non residenti e visiting professors; sede dell'International Welcome Desk, sale studio, servizi multimediali, sede del Servizio studenti disabili e con DSA; locali per associazioni

studentesche. Il secondo, anch'esso centralissimo, potrà avere analoghe destinazioni d'uso e ospitare anche una **mensa**, assente in centro storico.

- recupero dell'edificio dell'ex **Stazione Sperimentale Agraria** di viale Caduti in Guerra a Modena, soppresso nel 2006 e da allora chiuso e in stato di abbandono. Potrebbe essere valutata la possibilità di acquisirlo dal Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari, Forestali e del Turismo e dedicarlo a sede dipartimentale o di laboratori specialistici, possibilmente nell'ambito della Scienze della Natura. In subordine, si potrebbe destinarlo a residenza universitaria. Contatti potranno essere avviati con Il Segretariato regionale per l'Emilia-Romagna del sopracitato Ministero.

Questi interventi daranno origine a più poli universitari nelle varie aree delle due città, che aumenteranno, oltre alla fruibilità degli spazi, anche la sensazione della presenza fisica dell'Università, che è importante per accrescere nella comunità la percezione della natura universitaria delle due città, partecipi di un'unica realtà di alta formazione.

Tutte queste opere richiederanno un importante **sforzio finanziario** che non potrà essere sostenuto unicamente da UNIMORE. Considerata la valenza di dette opere per lo sviluppo sociale e culturale e per la riqualificazione urbana delle due città, sarà necessario fare rete con gli Enti pubblici di riferimento (Comuni, Regione, ASL) con azioni di Project Financing che consentano di accedere a risorse esterne, in particolare a fondi della Unione Europea, MIUR, ER-GO. Io credo comunque che altre importanti realtà, come la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, Associazioni di Impresa e grandi industrie del territorio e altri soggetti attivi nel sostegno delle azioni a favore della cultura e della cittadinanza, dovranno essere coinvolti in azioni di partenariato per ottenere un sostegno ad opere particolarmente significative, non solo per UNIMORE, ma per le comunità tutte.

14. Area sanitaria - Relazione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria

L'Area Sanitaria è **parte importante e integrante dell'Università e quindi per essa devono valere le stesse norme in termini didattici, gestionali e amministrativi dell'Ateneo**. Il Rettore favorirà, di concerto con Presidente della Scuola e i Direttori di Dipartimento, la declinazione delle medesime per adeguarle alle specificità dell'Area con particolare riferimento all'attività assistenziale, assicurando trasparenza ed equità.

L'Università può compiutamente esercitare il proprio ruolo nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria (AOU) solo se è forte di una progettualità seria basata sul merito e se può contare su docenti e ricercatori medici di grande valore che contribuiscono grandemente alla qualità della assistenza sanitaria e cura della salute.

La qualità dell'assistenza sanitaria ospedaliera è basata su due assi portanti: la **qualità delle cure** e l'organizzazione e la **funzionalità dei servizi e delle infrastrutture**. Per entrambi, ma soprattutto per il primo, il contributo dell'innovazione prodotta dalla **ricerca universitaria** è fondamentale, così come lo è la didattica per la formazione dei nuovi medici. Ecco allora che l'Università gioca un ruolo primario e con grande valore aggiunto nell'AOU che deve essere riconosciuto e portare ad una valorizzazione e una maggior **autonomia dell'universitario medico**.

Le politiche dell'Ateneo per questa Area dovranno concentrarsi su:

- rafforzare il ruolo dell'Ateneo nella definizione delle scelte aziendali di carattere strategico, tecnico e organizzativo, dell'AOU puntando su valori che non possono non essere condivisi: definizione di regole basate su indicatori e obiettivi, trasparenza delle scelte, valorizzazione del merito, specialmente dei giovani; promozione delle aree con profili di alto valore scientifico;
- Introdurre concertazione e collegialità fra dipartimenti nella programmazione dei ruoli e chiarezza di rapporti con il CdA;
- valorizzare i giovani medici che intraprendono la carriera accademica;
- porre attenzione alle dinamiche di accesso ai ruoli universitari da parte di personale ospedaliero;
- favorire il **miglioramento della qualità del percorso formativo del medico**, incentivando e rendendo il più possibile efficaci le attività di tirocinio nelle AOU e migliorando le sinergie affinché didattica, ricerca e attività assistenziale traggano reciproco beneficio;
- promuovere la sostenibilità dell'offerta delle Scuole di Specializzazione sia in termini di docenza sia di requisiti di assistenza delle Strutture Complesse;
- salvaguardare l'**unitarietà e non separabilità delle tre funzioni istituzionali (ricerca, didattica e assistenza)** dell'universitario medico, identificando anche forme per la quantificazione reale dell'impegno del singolo nelle tre funzioni (già un primo passo è stato fatto nella valutazione delle attività di tirocinio all'interno dell'attività didattica nel Regolamento per i compiti didattici istituzionali che ho promosso da Delegato alla Didattica);
- adozione di un **codice etico aziendale** che sia in accordo con quello dell'Università, dato che l'universitario medico è dipendente di quest'ultima.