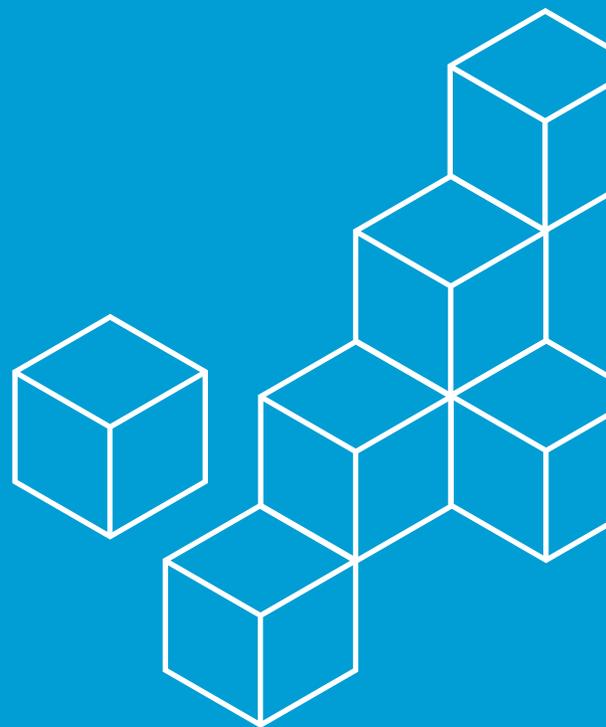




# Sara Rainieri

Università di Parma

CANDIDATA RETTRICE  
DELL'UNIVERSITÀ DI PARMA  
PER IL SESSENNIO  
ACCADEMICO  
2023/24-2028/29



# Indice

## **Premessa**

04

## **Esperienza personale e professionale nella gestione dell'Ateneo**

05

## **Il progetto, l'approccio di governo e il contesto**

07

### Il progetto

07

### La squadra e il metodo di lavoro

08

### Organi Accademici, strutture di Ateneo e risorse

10

### Il contesto nazionale del sistema universitario e il relativo meccanismo di finanziamento: posizionamento dell'Università di Parma e i primi punti di attenzione per il prossimo sessennio

13

## **Ambiti strategici**

16

### Didattica

16

### Rapporto con Studentesse e Studenti e Servizi correlati

20

### Ricerca, Innovazione e PNRR

22

### Terza Missione e Impatto Sociale

26

### Internazionalizzazione

29

### La trasversalità dell'Ambito Food

31

## **Altri ambiti chiave**

33

### Organizzazione della "Macchina Amministrativa"

33

### Edilizia, Infrastrutture e gestione del patrimonio

35

### Centri di Ateneo e altri Organismi

37

### Valutazione e Assicurazione della qualità

39

### Digitalizzazione e infrastrutture digitali

40

### Comunicazione e ranking

41

### I rapporti con il Sistema Sanitario

43

### Sostenibilità

46

### Sport e benessere

47

## **Conclusioni**

48



# Linee programmatiche

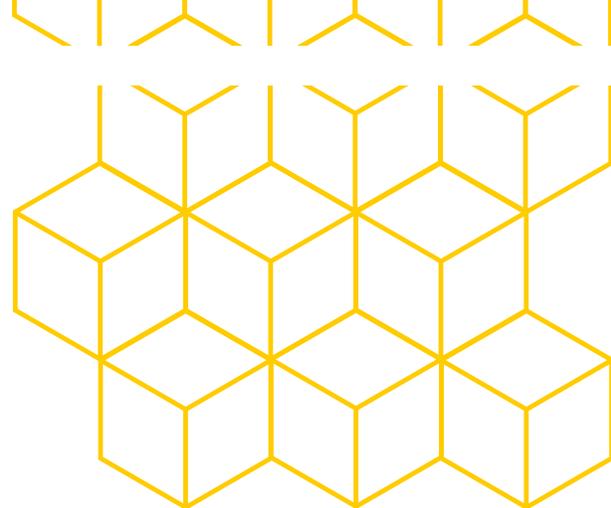


## “Per costruire INSIEME l’Università di Parma di DOMANI”

Siamo una grande comunità accademica, ricca di capacità, forza, proiezione verso il futuro. Sappiamo raccoglierci attorno ai **principi fondanti** che ci vengono dalla nostra grande storia e che costituiscono la nostra **identità**:

- custodire, costruire e diffondere **conoscenza**, promuovendo un’**offerta formativa** di qualità, attraverso cui accogliere e accompagnare, con un approccio inclusivo, le **giovani** generazioni;
- dare energia alla **ricerca** e sostenere lo sviluppo del nostro territorio con prospettive sempre più **internazionali** e in un’ottica di **sostenibilità**.

È **ora di andare oltre** e oggi possiamo coglierne l’opportunità: abbiamo la visione e l’energia per un grande **gioco di squadra** che punti sempre più verso l’**innovazione**, la crescita, lo sviluppo di soluzioni all’avanguardia, con **trasparenza** e **ascoltando** tutti gli interlocutori interni ed esterni in un dialogo costruttivo e aperto. Il nostro obiettivo fondamentale è il **benessere degli individui** e il nostro continuo impegno è per la crescita positiva del **nostro amato Ateneo**.



# Premessa

È con grande **senso di rispetto** verso l'Istituzione in cui tutti noi abbiamo l'onore di studiare, insegnare, fare ricerca e trasmettere conoscenza, che mi accingo a presentare questo mio progetto per l'Università di Parma. L'obiettivo che ho cercato di perseguire nella stesura di questo documento è stato quello di costruire un **progetto condiviso e lungimirante**, che guardi al futuro con deciso spirito di **rinnovamento**, ma **partendo dai risultati raggiunti** in questi anni e dalle rilevanti progettualità avviate. È innegabile che la complessità dell'Università di Parma, che peraltro è propria di tutti i grandi Atenei, non consente di racchiudere in poche pagine tutto quanto "c'è da fare", soprattutto considerando l'ampio arco temporale di riferimento, quello del sessennio. La spinta iniziale resta la piena consapevolezza che per consolidare e per rendere fattibile una positiva crescita si debba partire con **deciso impulso** e con costante tenacia, condividendo gli **ideali fondanti** del nostro Ateneo alla ricerca di una **progettualità unitaria e partecipata** in cui le missioni di **Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione** e **Terza Missione/Impatto Sociale** possano svilupparsi in qualità, con **concretezza** e **coerenza**, riconoscendo il **benessere degli individui** quale priorità intorno a cui armonizzare in modo integrato ed efficace le diverse dimensioni strategiche.

Ci attendono anni densi di **sfide**, per l'attuale complessità del sistema universitario e per le riforme e progettualità in atto, anche e soprattutto con riferimento al **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**, che indubbiamente rappresenta lo scenario di riferimento per i prossimi anni: questo quadro richiede competenza ed esperienza, sempre da alimentare con energia positiva e con slancio dinamico.

Affronto questa sfida così impegnativa con **grande entusiasmo**, con **senso di responsabilità**, con piena consapevolezza dei problemi che siamo chiamati ad affrontare e a risolvere e, allo stesso tempo, conscia di avere alle spalle un'Università dinamica, solida, ricca di idee e competenze scientifiche, didattiche e professionali: un Ateneo al quale siamo tutti

orgogliosi di appartenere per il suo ruolo nel panorama nazionale e internazionale e per i valori che incarna.

Il disegno si basa anche sulla piena consapevolezza di cosa comporti ricoprire il **ruolo di Rettrice**: mettersi al servizio dell'intera comunità, in un ruolo di **guida autorevole e responsabile** che, con la giusta visione, con sensibilità e capacità di ascolto, sappia convogliare e stimolare le tantissime energie positive presenti, a tutti i livelli, in Ateneo, rapportandosi con credibilità ed esperienza con il contesto allargato, territoriale, nazionale e internazionale. Tale consapevolezza e tale senso di responsabilità derivano anche dalla percezione di un bisogno sentito da tanti di noi: quello di mettere a fuoco con spirito di rinnovamento tutto ciò che non ci soddisfa, che complica le nostre attività e che riduce le potenzialità della nostra comunità accademica.

# Esperienza personale e professionale nella gestione dell'Ateneo

La mia esperienza personale e professionale presso l'Università di Parma inizia dalla mia immatricolazione al Corso di Laurea in **Fisica**, nell'A.A. 1988/1989, percorso di studi affascinante, arricchente e che mi ha aiutato a sviluppare flessibilità e curiosità nell'affrontare tutte le esperienze che la vita mi ha, di grazia, offerto. Dopo la Laurea ho conseguito il Dottorato di Ricerca in Fisica Tecnica (IX ciclo), nell'ambito di un dottorato inter-ateneo con sede amministrativa presso l'Università di Bologna, per poi percorrere a Parma tutti i passi della mia carriera accademica:

- 1999 - Ricercatrice Universitaria,
- 2002 - Professoressa di Seconda Fascia,
- 2015 - Professoressa di Prima Fascia

nel Settore Scientifico Disciplinare ING-IND/10, Fisica Tecnica Industriale, con attuale afferenza al Dipartimento di Ingegneria e Architettura.

Con grande entusiasmo, negli anni mi sono messa **a servizio del nostro Ateneo** in diversi ruoli, tra cui quelli di:

- **Rappresentante eletta dei professori di prima fascia in Senato Accademico;**
- **Delegata del Rettore per l'Orientamento in uscita e politiche di raccordo con il mondo del lavoro;**
- **Prorettrice con delega alla Didattica e Servizi agli Studenti.**

La mia esperienza è maturata anche in numerosi altri ruoli istituzionali, elencati nel curriculum vitae accessibile dal [sito web](#). In questo percorso ho contribuito a realizzare numerosissimi progetti su diversi piani di azione dell'Ateneo che hanno portato l'Università di Parma a conseguire risultati molto rilevanti.

**Questa esperienza mi ha consentito di conoscere il sistema universitario nel suo complesso e di rapportarmi con i suoi principali interlocutori a tutti i livelli (locale, nazionale e internazionale), ma anche di vivere la città di Parma e di entrare in relazione con le Istituzioni di riferimento per il territorio. Inoltre, l'esperienza di gestione ha lasciato in me segni importanti da cui ho tratto preziosi insegnamenti, da conservare e praticare anche per il futuro.**

# L'approccio personale al lavoro e l'importanza delle relazioni

In questi svariati ruoli ho avuto l'opportunità di conoscere sia il **sistema universitario** nel suo complesso, sia l'Università di Parma, la sua struttura organizzativa e soprattutto **le persone che la vivono**, perché sono fermamente convinta che le strutture, le istituzioni e qualunque progetto in generale siano indissolubilmente legati alle persone, alle loro competenze e personalità. L'esperienza professionale vissuta mi ha insegnato molto anche su come sviluppare quello che reputo un **corretto approccio al lavoro e alle relazioni**. In particolare, ho maturato la forte convinzione che solo stimolando la motivazione e il coinvolgimento dei singoli, di cui vanno sempre valorizzate competenze e capacità, si possa determinare l'instaurarsi di un **ambiente di lavoro in cui i valori del rispetto e della condivisione possano trovare terreno fertile**, rendendo così possibile il raggiungimento di importanti risultati collettivi.

Tutto ciò ha comportato, sia durante il mio percorso di ricerca e di attività didattica, sia, a partire dal 2013, nel mio impegno istituzionale, un **ritmo personale di lavoro intenso e ininterrotto**, che ho affrontato con spirito di servizio sempre costruttivo e disinteressato, sostenuto dalla positività che deriva dall'ideale di fare il meglio per le studentesse e gli studenti, per le colleghe e i colleghi, per l'Istituzione e per tutto ciò che ruota attorno all'Istituzione, in primis la città, intesa in senso ampio.

**É con questa esperienza e con questo entusiasmo, uniti ad un responsabile senso di concretezza e, nello stesso tempo e soprattutto, ad un sincero senso di umiltà e rispetto nei confronti della nostra millenaria Università, che desidero mettere a disposizione il mio impegno, costante e concreto, per un ulteriore sessennio, proponendomi con energia e deciso spirito di rinnovamento nel ruolo di guida della Comunità in cui credo e di cui conosco le potenzialità e anche gli attuali limiti e criticità.**



# Il progetto, l'approccio di governo e il contesto

## Il progetto

Il progetto che intendo costruire sottoponendovi la mia candidatura a Rettore dell'Università di Parma si innesta sulla progettualità avviata e concretizzata in questi anni a cui ho collaborato con impegno, in piena sinergia con gli altri Prorettori.

La proposta che desidero presentare è basata sulla consapevolezza che tanti sono i positivi progetti avviati in questi anni e che devono essere ulteriormente sviluppati e consolidati, ma anche sulla certezza che è urgente avviare un processo di miglioramento ed ottimizzazione su diversi piani di azione dell'Ateneo. Inoltre, a spronarmi è anche la consapevolezza che **nuove sfide e opportunità sono all'orizzonte** e che esse potranno essere affrontate con successo solo agendo con **esperienza**, ma anche con **entusiasmo**, rinnovato **spirito propositivo** e con sforzi importanti e ben calibrati rispetto alle risorse a disposizione. L'esperienza maturata, credo, mi rende pronta ad assumere il ruolo di "guida" dell'Ateneo, nella piena consapevolezza che detto ruolo comporta la rappresentanza dell'Università ad ogni effetto di legge, sovrintendendo a tutte le sue attività, esercitando funzioni generali di indirizzo, di iniziativa, di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche dell'Ateneo (Statuto di Ateneo art. 8) – funzioni esercitate negli Organi Accademici. Peraltro, ritengo che tale ruolo debba essere inteso come un **coordinamento responsabile di una squadra costituita da tutti i Prorettori e i Delegati**, a piena garanzia e sostegno dello sviluppo della proposta di una **strategia condivisa e trasparente**.

In questi anni ho avuto l'opportunità di sperimentare anche la complessità e le difficoltà che si incontrano quotidianamente nel coordinare e nel guidare la vita e il percorso dell'Ateneo; ho compreso che il superamento di dette difficoltà impone **un'attenta ponderazione** delle possibili opzioni e, in primis, una forte condivisione con tutte le componenti della comunità

accademica. La "ricetta" giusta, a mio avviso, consiste nel fare in modo che **tutti si sentano "a bordo"**, mantenendo però sempre alta l'attenzione sull'obiettivo, che non può limitarsi alla risoluzione del problema contingente, ma che deve essere sempre teso ad un progetto di consolidamento, di rafforzamento e di rinnovata crescita dell'Istituzione con un orizzonte di ampio respiro. Il ruolo quindi di Rettore/ Rettore dell'Ateneo **non può essere solo quello di "stratega"**, come in una fredda partita di scacchi, ma quello di guida che con la giusta visione, ma anche sensibilità e capacità di ascolto, sappia convogliare e stimolare le tantissime energie positive presenti nella comunità, a tutti i livelli, rapportandosi con **credibilità** ed esperienza con il **contesto allargato**. Tutto questo nella piena consapevolezza che l'Università rappresenta un luogo privilegiato, che ha la missione di promuovere didattica e ricerca di qualità per creare e trasferire conoscenza, rispondendo ai bisogni di alta formazione e di ricerca della Società, in un **approccio internazionale**, che definirei **"universale"**, ricomprendendo con questo termine anche le dimensioni della **sostenibilità** e della **inclusività**.

**Il progetto da realizzare per l'Università di Parma del prossimo sessennio parte dalla consapevolezza che essa rappresenta un vero e proprio sistema complesso di cui dobbiamo avere cura e che non può essere alimentato solo dalla propria storia millenaria, ma anche dal coraggio di innovare e di rispondere con la giusta dinamica alle sollecitazioni e alle opportunità offerte dal territorio e dal contesto nazionale e internazionale, valorizzando il capitale umano dell'Ateneo. Nello stesso tempo, serve avviare, con un cambio di passo e con una rinnovata impronta, azioni concrete per fare in modo che tutte le energie positive presenti in Ateneo possano trovare il giusto contesto per partecipare al positivo sviluppo dell'Università di Parma di domani.**

# La squadra e il metodo di lavoro

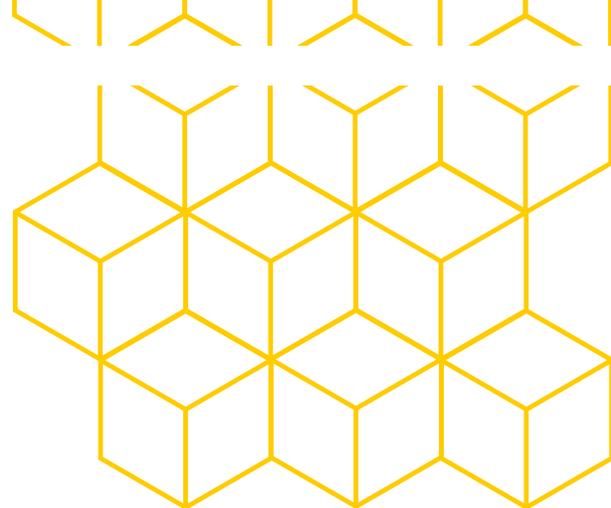
In relazione alla struttura di governo, fermo restando il ruolo della Rettore/Rettore che, come sopra delineato e in coerenza allo Statuto dell'Ateneo, deve essere quello di **coordinatrice/coordinatore** "responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità, nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito" (Statuto di Ateneo, Art. 8), sarà fondamentale **individuare una squadra** di Prorettrici/Prorettori e Delegate/i con competenze nei principali ambiti di intervento e che dovranno operare in stretta sinergia con la Direzione Generale, con le Aree Dirigenziali di riferimento e con i Dipartimenti. In particolare, sarà strategico definire presidi con delega rettorale per i seguenti ambiti: **Didattica e Servizi agli Studenti, Ricerca e Innovazione, Internazionalizzazione**, con particolare attenzione al progetto della Alleanza **EU GREEN, Terza Missione e Impatto Sociale, rapporti con il Sistema Sanitario, Edilizia, Bilancio** e altri ambiti di azione trasversali che necessitano di un'azione incisiva e di un coordinamento di Ateneo. Tra questi saranno inclusi tutti i ruoli oggi oggetto di specifica delega e ulteriori figure per presidiare, ad esempio, il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**, il **Rapporto con gli Studenti** e la **Vita Studentesca, la Comunicazione, l'Assicurazione della Qualità** e la **Sostenibilità**. Sarà inoltre strategica la nomina di colleghe/i chiamati a dirigere specifici Centri e Strutture di Ateneo.

A qualificare la Governance sarà, nel caso in cui il corpo elettorale dell'Università di Parma decidesse di accordarmi la propria fiducia per questo delicato e importantissimo ruolo, oltre alla qualità e competenza delle persone coinvolte, anche il **metodo di lavoro** che contemplerà il coinvolgimento di tutti i protagonisti della **filiera decisionale** e progettuale, partendo dai Prorettori/Delegati, dai Direttori dei Dipartimenti, dal Direttore Generale e dai Dirigenti, **tutti pienamente coinvolti** nella preparazione e pianificazione di strategie condivise da discutere e finalizzare negli Organi Accademici.

Cruciale sarà il tema della **semplificazione dei processi amministrativi** che andrà affrontato con coraggio e concretezza, già nei primi mesi di mandato, individuando soluzioni che, seppure gradualmente, possano dare garanzia di risultati già a breve termine, ad esempio incidendo nella direzione di una **mappatura e revisione dei processi e procedure**, con una visione **unitaria ed integrata** e prevedendo, ove possibile, una loro **standardizzazione**.

Di seguito alcuni principali punti chiave:

- **nel mio disegno sarà assolutamente prioritario individuare, d'intesa con gli Organi Accademici, entro i primi sei mesi di mandato, il documento di pianificazione strategica che dovrà coprire l'intero sessennio, raccordandosi con, ed eventualmente aggiornando, l'attuale piano strategico 2022-2024**, e che dovrà configurarsi quale strumento per definire chiaramente la direzione da intraprendere e le azioni necessarie per raggiungere gli **obiettivi, di anno in anno, nel corso del mandato**;
- **conseguentemente, si dovranno innestare i piani strategici dipartimentali e tutto quanto connesso al Piano integrato di attività e organizzazione** – PIAO (Piano dei fabbisogni, Piano della performance, Piano di prevenzione della corruzione, Piano organizzativo del lavoro agile, Piani di azioni positive, Piano delle dotazioni strumentali) perché è in tale ambito che l'Ateneo deve definire, formalizzare e realizzare una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione/Impatto Sociale e delle attività istituzionali e gestionali con un attivo coinvolgimento di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, in particolare modo degli studenti, il cui **ruolo attivo e partecipativo** andrà costantemente stimolato.



In questo percorso sarà fondamentale inquadrare il lavoro in stretto raccordo con il sistema nazionale e, in primis, con il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) e con le altre Istituzioni di riferimento (CUN, ANVUR) per essere sempre "connessi" con lo scenario globale per poter cogliere al meglio le opportunità di crescita e finanziamento degli Atenei correlate a meccanismi di valutazione, che richiedono la massima attenzione e il massimo coordinamento.

Elemento rilevante di questo scenario programmatico sarà la **visita di accreditamento periodico** delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari sulla base del nuovo modello AVA3 e che, per l'Università di Parma, è prevista nel I semestre del 2026. Inoltre, in tema di assicurazione e valutazione della qualità sarà strategico preparare al meglio l'Ateneo alla prossima edizione della procedura di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).

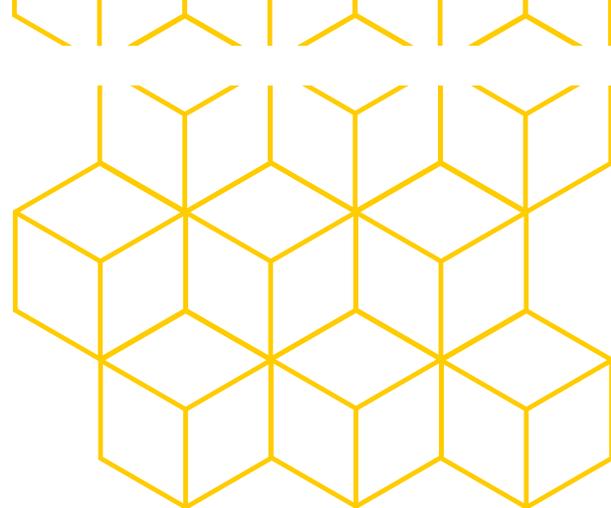
L'impostazione generale sarà quella di un **flusso di lavoro snello**, da agevolare attraverso la predisposizione anche di **specifiche piattaforme digitali** che prevedano un format, possibilmente standardizzato, di semplice compilazione. Questo perché deve risultare molto chiaro che la pianificazione strategica e tutto quanto ad essa connesso non deve rappresentare un mero esercizio formale, ma deve divenire lo strumento per implementare in modo consapevole, efficiente e coerente i processi di governo, controllandone l'avanzamento, nel contesto della politica generale dell'Ateneo condivisa con gli Organi Accademici. A tale riguardo continuerà ad essere fondamentale **l'attività di monitoraggio** finalizzata alla verifica dell'ottimale coerenza tra la pianificazione e l'implementazione della strategia.

Per assicurare il raggiungimento degli obiettivi previsti dal progetto complessivo, sarà fondamentale un **adeguato sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane**, in riferimento sia al personale docente, sia al personale tecnico-amministrativo, nonché una

chiara e virtuosa politica di valorizzazione del capitale umano garantendo opportunità di progressione di carriera.

**Il metodo di lavoro sarà basato su organizzazione, semplificazione e ottimizzazione dei processi in una pianificazione condivisa, nella consapevolezza che è lo spirito di squadra che fa sempre la differenza per lavorare positivamente.**

# Organi Accademici, strutture di Ateneo e risorse



Coerentemente con quanto sancito dal nostro Statuto e con il modello di “governance” delineato dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240, la Rettore/ il Rettore presiede il **Senato Accademico** e il **Consiglio di Amministrazione**, chiamati a definire, rispettivamente, l’indirizzo politico e programmatico con gli atti deliberatori in materia di gestione amministrativa, finanziaria, economico-patrimoniale dell’Ateneo. Quindi è in seno a questi Organi che si attua l’azione politica, che deve sempre essere tesa ad assicurare una **sana e trasparente gestione**, con la piena sostenibilità del bilancio, anche in un orizzonte di lungo periodo. Ciò richiede un’**accorta dinamica** che sappia cogliere appieno le potenzialità offerte dal complesso sistema di finanziamento del sistema universitario, e, nello stesso tempo, non trascuri di perseguire con coraggio **la strada dell’innovazione**.

In questo assetto andrà consolidato il **ruolo fondamentale dei dipartimenti, veri e propri luoghi della ricerca e della didattica, piuttosto che strutture appesantite da eccessivo carico amministrativo**, le cui potenzialità e competenze dovranno essere valorizzate tramite un processo strategico-organizzativo che combini opportunamente l’approccio top-down con quello bottom-up, anche **eventualmente ripensando l’assetto complessivo** (in termini di numerosità e/o aggregazione) in funzione di specifiche esigenze. Questo approccio non deve far perdere di vista le iniziative a livello interdipartimentale, che devono trovare supporto e risorse adeguate a uno sviluppo strategico.

Con riferimento alle risorse, è opportuno ricordare che il modello AVA3 (vedi sezione [Valutazione e Assicurazione della Qualità](#)) nell’ambito B focalizza, opportunamente, l’attenzione sui processi di pianificazione e gestione delle risorse, intese come risorse umane (personale docente e di ricerca e tecnico-amministrativo), finanziarie, strutturali (in termini di strutture nonché di attrezzature e tecnologie), infrastrutturali e di gestione delle informazioni e della conoscenza. Quindi è necessario adottare un **approccio complessivo e non**

**settoriale o frammentario** con riferimento alle risorse, sia materiali sia immateriali.

Per il **personale docente** serve attuare una politica che bilanci con equilibrio la necessità di reclutare **giovani ricercatori** di qualità per dare linfa vitale a gruppi di ricerca già esistenti e per avviare anche di nuovi, in ambiti strategici per la crescita dell’Istituzione e su direttrici precise da condividere con gli Organi di Governo, con quella di massima attenzione alle legittime **attese di stabilizzazione e/o di progressione** di carriera del personale in servizio. A tale riguardo è opportuno ricordare che la composizione dell’organico attuale dell’Università di Parma vede un 45% di Professori di seconda fascia, un 25% di Professori ordinari e la restante quota di Ricercatori a tempo determinato e indeterminato, in linea con la situazione nazionale. Inoltre, è opportuno ricordare che l’Ateneo ha adottato **linee guida e criteri di riparto dei punti organico** che si basano sui principi volti a garantire il consolidamento dell’offerta formativa e il miglioramento della qualità nei servizi erogati dall’Ateneo, la sostenibilità dell’Offerta Didattica di Ateneo, il rafforzamento e le funzionalità dei gruppi di ricerca, dando priorità al reclutamento di giovani ricercatori. Ciò premesso, i punti organico vengono attualmente ripartiti tra i Dipartimenti sulla base di criteri a cui sono associati specifici indicatori attinenti al rafforzamento della didattica, della ricerca e dell’autonomia responsabile, secondo una suddivisione coerente con le logiche di attribuzione del FFO, mentre una percentuale (30%) rimane a disposizione del CdA, per la realizzazione delle **azioni strategiche dell’Ateneo**, su proposta del Rettore.

Il meccanismo sopra descritto, sul quale si innestano anche altre dinamiche legate ad eventuali piani straordinari, vincoli da rispettare per la percentuale di utilizzo delle risorse da destinare a personale esterno, esigenze di Dipartimenti in sofferenza rispetto alla sostenibilità dell’offerta formativa, ha rappresentato un **passo in avanti** nella direzione del responsabile utilizzo delle risorse, aspetti che devono

necessariamente essere alla base dell'operato dell'Università di Parma come di ogni altra istituzione, soprattutto pubblica.

Nello stesso tempo, serve a mio avviso:

- **dare maggiore evidenza e trasparenza al meccanismo di distribuzione delle risorse alle strutture**, per meglio responsabilizzarle e per consentire loro una migliore programmazione; contestualmente sarà opportuno attenzionare anche la verifica della **finalizzazione** ultima nell'utilizzo delle risorse alla luce delle oggettive **necessità di sostenibilità dell'Offerta Didattica** e di **sostegno della Ricerca**, utilizzando tutti gli strumenti di monitoraggio già implementati e a disposizione degli Organi di Governo, come, peraltro, ampiamente previsto dal modello AVA3. Con riferimento a questo aspetto, occorre chiaramente innescare un meccanismo di distribuzione delle risorse che veda valorizzati gli sforzi profusi e i risultati raggiunti, in piena coerenza con il meccanismo di finanziamento del sistema universitario;
- **identificare opportune strategie nella destinazione delle risorse per giovani ricercatori, chiamate dirette o per chiara fama** che vanno rivolte alle direttrici in cui si pianifichi di rafforzare le dimensioni della Ricerca e della Didattica, anche identificando **linee di eccellenza o comunque identitarie per l'Ateneo**, attivando un proattivo scouting a livello anche internazionale per attrarre i migliori talenti, contribuendo quindi a migliorare la reputation e la qualità dell'Ateneo;
- assicurare i massimi sforzi per garantire una **possibilità di progressione di carriera** sia ai ricercatori, sia ai docenti di seconda fascia in possesso di abilitazione, anche interagendo con altri Atenei per possibili procedure di mobilità, senza tralasciare la possibilità dei trasferimenti contestuali;
- **assicurare una maggiore valorizzazione** (anche eventualmente aggiornando le linee guida per il riparto dei punti organico adottati dal CdA) con riconoscimento anche in termini di risorse, **delle attività didattiche svolte a livello interdipartimentale**, per dare maggiore impulso alla trasversalità delle iniziative formative che stentano a prendere vigore, pur nella crescente richiesta in tal senso proveniente dai portatori di interesse e dal contesto produttivo e socio-economico;

- **verificare la possibilità di un adeguamento dell'importo per il trattamento economico spettante ai titolari dei contratti per attività di insegnamento**, nei limiti posti dalla normativa di riferimento (decreto interministeriale 313/2011). Sono fermamente convinta che il ricorso ai docenti a contratto sia da considerare con grande senso di responsabilità e, qualora sia indispensabile per il soddisfacimento del requisito di sostenibilità della didattica o per integrare le competenze da offrire agli studenti con professionalità di elevata qualità, questo sia percorribile solo riconoscendo un compenso adeguato ai docenti coinvolti. Ciò consentirebbe anche di valorizzare la professionalità dei **Ricercatori a tempo indeterminato** titolari di insegnamenti, che forniscono un contributo esperto ed importante alla didattica.

Con riferimento alle risorse per il **personale tecnico-amministrativo** serve parimenti attivare un adeguato sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane con una chiara e virtuosa politica di valorizzazione del capitale umano.

Nel prossimo sessennio sarà in particolare fondamentale:

- assicurare un **piano di formazione** finalizzato alla crescita professionale richiesta dalle nuove sfide, in primis quella dell'internazionalizzazione, della digitalizzazione e dell'innovazione;
- valutare il **fabbisogno di nuove professionalità** da inserire in organico e/o di una redistribuzione del personale attuale basata su criteri oggettivi, sull'analisi dei flussi di lavoro, partendo dall'esigenza di assicurare agli studenti servizi adeguati e al personale docente procedure amministrative efficienti e funzionali alle attività di ricerca e didattica;
- sviluppare una politica di attivazione delle **progressioni verticali di carriera**, in cui ogni singola procedura sia comunicata in modo trasparente e inquadrata in una adeguata programmazione di medio-lungo termine, al fine di valorizzare il merito e le professionalità interne.

Questo approccio di utilizzo delle risorse va ben inquadrato

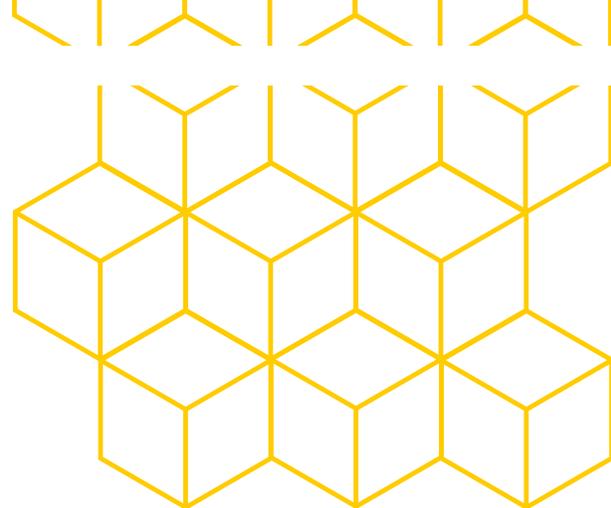
nel **Piano Strategico di Ateneo** e nei relativi **Piani Strategici Dipartimentali** che, a mio avviso, devono avere quale orizzonte temporale quello dell'**intero mandato rettorale**, eventualmente con aggiornamenti annuali; documenti che devono configurarsi quali strumenti operativi, con linee ed obiettivi strategici chiari e sintetici, da implementarsi tramite piattaforme dedicate per alleggerire il carico di lavoro complessivo.

Sarà inoltre strategico:

- **attivare strumenti di monitoraggio e reportistica** sul bilancio dell'Ateneo, anche in relazione all'attesa quota di Fondo di Finanziamento Ordinario, in modo tale da raggiungere una maggiore condivisione e responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse, stimolando un comportamento virtuoso e coeso ai fini del perseguimento di performance che garantiscano sostenibilità e risorse adeguate alla realizzazione di progetti di crescita;
- **assicurare gli strumenti necessari per la piena realizzazione dei progetti avviati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.** Sarà anche fondamentale delinearne il progetto di lungo termine per contribuire a porre le basi di un accrescimento duraturo e sostenibile del sistema economico del paese, come da principi ispiratori del piano stesso. Per il personale reclutato nell'ambito dei progetti approvati (sia Ricercatori a tempo determinato, sia Assegnisti di ricerca e Tecnologi) sarà necessario effettuare un'attenta analisi per verificare come gestire la presumibile forte richiesta di **stabilizzazione**, considerate le esigenze didattiche e di ricerca e le risorse disponibili.

Pur confermando la necessità di una visione complessiva e unitaria della gestione delle risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche di Ateneo, per quanto attiene agli ambiti strategici e trasversali si rimanda alle specifiche sezioni del presente documento.

**Cruciale sarà agevolare l'operato delle strutture dell'Ateneo, rendere effettivi il riconoscimento del merito a tutti i livelli e l'attribuzione delle risorse secondo criteri e procedure condivise e trasparenti finalizzando gli investimenti in modo coerente con la strategia complessiva al fine di potenziare le azioni istituzionali dell'Università.**



# Il contesto nazionale del sistema universitario e il relativo meccanismo di finanziamento: posizionamento dell'Università di Parma e primi punti di attenzione per il prossimo sessennio

Con riferimento al recente passato, gli elementi che hanno maggiormente inciso sul sistema universitario sono stati indubbiamente la riforma che ha dato vita all'**autonomia statutaria e amministrativa** degli atenei (legge 9 maggio 1989, n. 168) e che ha poi condotto alla strutturazione di un meccanismo di finanziamento basato sul **Fondo di Finanziamento Ordinario** rivolto sia alla copertura delle spese istituzionali e di funzionamento – tra cui i costi del personale – sia all'erogazione di risorse premiali, connesse a politiche di valutazione delle performance in diversi ambiti, (legge 24 dicembre 1993, n. 537). A seguire, la nota riforma del "3+2" con il DM 3 novembre 1999, n. 509, che ha delineato una profonda rivisitazione della didattica, la legge 230/2005, cosiddetta riforma Moratti e quindi la riforma 240/2010, cosiddetta riforma Gelmini. In questo sintetico excursus, non va dimenticata l'istituzionalizzazione dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (**ANVUR**) a cui è stata delegata la funzione di valutazione delle performance degli Atenei, in primis con riferimento a Didattica e Ricerca. In questo contesto, si inserisce la recente novità della legge n. 79, come conversione del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, contenente "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)". Con questa norma si interviene, tra le altre cose, sulla definizione dei nuovi **Gruppi Scientifico-Disciplinari** con le relative declaratorie e sul segmento del **pre-ruolo universitario**, in attuazione della Missione 4 dello stesso PNRR, introducendo, tra l'altro, i Gruppi Scientifico Disciplinari,

l'istituto del contratto di ricerca, una diversa valorizzazione della figura del tecnologo a tempo indeterminato e riformando la figura del ricercatore a tempo determinato, con particolare riferimento al relativo meccanismo di tenure-track. Anche in relazione al delicato quanto relevantissimo tema del reclutamento abbiamo assistito, nel recente passato, a diverse riforme e, anche in questa fase, siamo in attesa di ulteriori interventi con riferimento alla revisione della procedura per il conseguimento dell'**Abilitazione Scientifica Nazionale**.

É un quadro che mostra un contesto che definirei "**inquieto**", che manifesta una debolezza intrinseca del sistema che fatica a trovare un assetto stabile, benché non si possa negare che alcuni passi in avanti siano stati fatti.

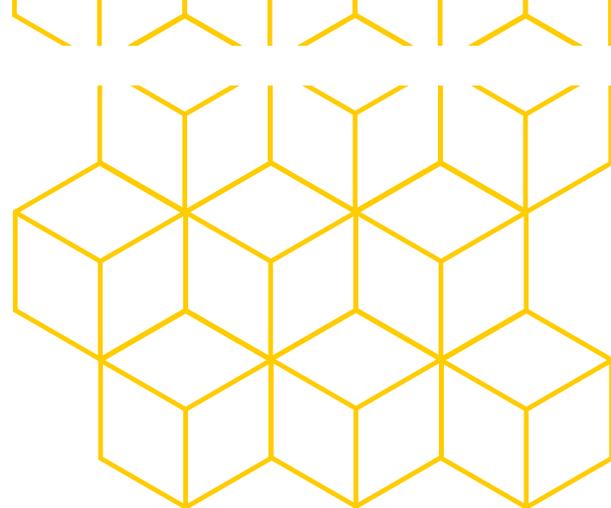
Per quanto attiene alle risorse rese disponibili al sistema universitario a livello nazionale, è importante ricordare che il Fondo di Finanziamento Ordinario è rivolto alla copertura delle **spese istituzionali e di funzionamento** (tra cui i costi del personale), ma che include anche **risorse premiali**, connesse a politiche di valutazione delle performance degli Atenei in diversi ambiti.

A livello nazionale, nel recente passato abbiamo assistito ad un incremento non trascurabile dell'ammontare complessivo dell'FFO (di circa il 25% nell'arco temporale 2015-2022 e di circa il 3% dal 2021 al 2022), anche se tale incremento è in gran parte associato alla quota cosiddetta "vincolata" o "finalizzata" mentre le quote base (con le due principali voci

“costo standard” e “quota storica”), premiale e perequativa, sono nel complesso aumentate in modo meno significativo. Questo impone per il prossimo futuro un’**attenta politica** volta a delimitare **linee strategiche chiare e coerenti**, oltre che ovviamente con la mission statutaria dell’Ateneo, anche con l’assetto complessivo del sistema di finanziamento, politica che deve sempre essere accompagnata da un responsabile monitoraggio nell’utilizzo delle risorse.

Con riferimento al FFO, è inoltre importante ricordare che nell’ambito della quota base, sono le risorse ripartite sulla base del criterio del “**costo standard**” che stanno assumendo un peso sempre più rilevante (il peso è passato dal 22% del 2018 al 32% per il 2023). Tale dinamica, ben colta dal nostro Ateneo nel recente passato, va sostenuta con vigore e responsabilità anche nel prossimo futuro; a partire dall’A.A. 2015/2016 infatti si è puntato sull’ampliamento in qualità dell’offerta formativa che ha comportato un andamento crescente del numero di immatricolati (l’incremento complessivo di immatricolati dal 2017/2018 al 2021/2022 è stato per i Corsi di Laurea e Laurea Magistrale a Ciclo Unico pari al **21,7%**, a fronte di un dato a livello nazionale molto più contenuto; situazione che ha comportato un incremento di risorse, sulla base del meccanismo sinteticamente sopra descritto (il peso dell’Università di Parma sul sistema complessivo in termine di FFO è passato dal 1,73% del 2018 all’1,75% nel 2022). Con particolare riferimento agli anni 2021 e 2022, per l’Università di Parma si è osservato un incremento significativo rispetto a quello registrato a livello nazionale della quota base, a favore del “costo standard” rispetto alla “quota storica” (che in gran parte ha trainato il risultato positivo del bilancio unico dell’Ateneo del 2022), mentre per la quota “premiata” si è assistito ad un incremento assoluto, dovuto all’incremento delle risorse complessivamente rese disponibili per tale voce dell’FFO, ma ad una diminuzione della quota di riparto in particolare da correlare alla valutazione delle politiche di reclutamento che sono state pesate sulla base della “performance VQR 2015-2019” del personale in mobilità. Inoltre, è da ricordare che per la quota premiale sono parimenti rilevanti i risultati di performance in diversi ambiti: oltre che nella Ricerca e nelle politiche di reclutamento, anche negli ambiti della Didattica, dei Servizi agli Studenti e dell’Internazionalizzazione. Con riferimento a questi indicatori di performance, l’Università di Parma ha registrato in questi anni **andamenti discontinui**, che necessitano quindi di attenzione ulteriore per quanto attiene sia alla

strategia, sia al monitoraggio responsabile. Tutto ciò dimostra chiaramente la necessità di un **attento e costante lavoro** che deve tendere ad una **responsabilizzazione maggiormente “diffusa”** sull’importanza del meccanismo di finanziamento ministeriale che non deve diventare un “arido confine che limita i margini di manovra”, ma un **terreno in cui raccogliere con efficacia le necessarie risorse** per poter sviluppare e far crescere le competenze e le potenzialità dell’Ateneo. Vi sono inoltre **altri vincoli** da tenere presenti nella costruzione della politica relativa alle risorse economico-finanziarie, come ben richiamato anche dal **Referto sul Sistema Universitario, pubblicato dalla Corte dei Conti nel 2021**, quale il vincolo relativo al rapporto tra l’ammontare del gettito per la contribuzione degli studenti in corso, che non può superare il 20% del FFO assegnato annualmente, il vincolo relativo al **rapporto tra le spese di personale ed entrate complessive** che non deve superare l’80% (per l’Università di Parma il DM 1106 del 24/09/2022 registra un valore pari al 66,09%) e il cosiddetto **indicatore di sostenibilità economico-finanziaria**, ISEF, a cui sono collegate le capacità assunzionali. Questo complesso quadro regolatorio impone la massima attenzione, in particolare con riferimento al monitoraggio delle spese per il personale. Altro punto di attenzione è la quota del FFO destinata alla **Programmazione Triennale**, che ha una logica basata sulla verifica della coerenza tra risultati ottenuti e target fissati, per ciascuno degli indicatori scelti all’inizio del triennio al momento della presentazione dei progetti. Questa impostazione si è replicata negli anni a partire dal 2013 e finora l’Università di Parma ha sempre registrato una performance molto positiva, anche con riferimento a progetti da me personalmente coordinati, che ha amplificato via via le risorse disponibili su tale voce del FFO, attraverso un meccanismo premiale. In relazione ai progetti di cui alla Programmazione triennale 2021-2023, che vedrà il completamento e la rendicontazione a giugno 2024, serve però nell’immediato intensificare gli sforzi per rendere possibile il raggiungimento dei target prefissati. Altri finanziamenti extra



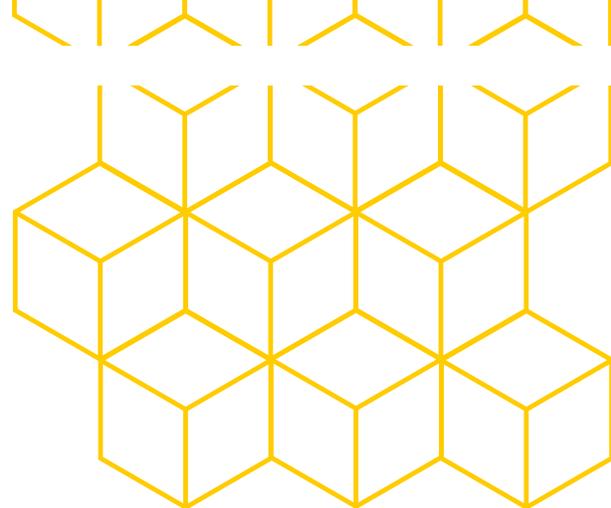
FFO sono correlati ai **Dipartimenti di eccellenza**, che ricevono un finanziamento aggiuntivo per un periodo di 5 anni sulla base della performance VQR e in ragione della valutazione di progetti di sviluppo. In questo contesto risulta cruciale **l'assetto organizzativo dell'Ateneo** che merita attenzione, anche in chiave programmatoria, con riferimento in primis alla segmentazione in strutture dipartimentali.

Parlando di risorse, inoltre, è opportuno rimarcare il contributo rilevante del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**, che rappresenta un'opportunità concreta di sviluppo sociale ed economico per assicurare il rilancio dell'intero Paese e che ha individuato proprio nel sistema universitario un perno importante di azione e progettualità. A questo riguardo l'Università di Parma è stata in grado di introdurre competenze e progettualità importanti, con particolare riferimento alla Missione 4 "Istruzione e Ricerca" sia per la Componente 1 (Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università), sia per la Componente 2 (dalla Ricerca all'Impresa), per complessivi circa 60 milioni di euro.

Questo complesso quadro impone un coordinamento forte e attento, sia **interno** all'Ateneo, per garantire un'armonica crescita di tutti gli ambiti disciplinari, sia **esterno**, nell'interlocuzione con il Ministero e tutti i partner coinvolti; sarà in particolare fondamentale interagire, anche in sede CRUI, per contribuire a disegnare la progettualità in ambito universitario a conclusione del PNRR, ovvero dopo il 2026 verificando, ad esempio, i meccanismi di finanziamento dei Centri Nazionali.

**Abbiamo alle spalle un'Università solida che ha saputo muoversi bene nel contesto nazionale e internazionale, ma le sfide all'orizzonte richiedono di proseguire con grande impegno, attenzione e dinamica.**

# Ambiti strategici



Il punto di partenza resta basato su **Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale e Internazionalizzazione**, missioni che devono essere sviluppate unitamente ad altri ambiti chiave che si inseriscono quali trasversali, e non per questo di minore importanza, rivolti sia al piano della **strategia**, sia al piano dell'**organizzazione**, per disegnare il futuro dell'Università di Parma in un'ottica di **innovazione, efficacia e qualità**.

Per ciascuna dimensione ho riassunto di seguito alcuni temi, che definirei urgenti; essi non sono riportati in ordine di priorità, in quanto ogni dimensione è necessariamente intrecciata alle altre in un'ottica di circolarità e di mutuo scambio.

## Didattica

Il ruolo della Didattica a livello universitario è intrinseco all'**idea stessa di Università**, che nasce con funzioni primarie di centro di trasmissione del sapere e di formazione avanzata.

L'impostazione dell'Università di Parma con riferimento alla didattica è incentrata sull'attenzione alla figura dello **studente** e alla **qualità della formazione**. L'impegno profuso in questi anni per rafforzare continuamente gli strumenti per il miglioramento delle condizioni di accoglienza degli studenti e per rendere sempre più efficaci i processi educativi e formativi è stato rilevante e particolarmente sentito a tutti i livelli, con il pieno coinvolgimento di tutte le componenti dell'Ateneo. Tenendo ben presenti questi principi, peraltro riconducibili alle pietre miliari costituite dalla "Magna Charta Universitatum", dalla "Convenzione di Lisbona" e dal "Processo di Bologna" e dal correlato Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore, ritengo fondamentale affrontare, nel breve-medio termine, i seguenti aspetti, da declinare e finalizzare anche nell'ambito dell'**Alleanza EU GREEN**:

- **definizione di una strategia condivisa per il rafforzamento, la riqualificazione e mirato ampliamento dell'offerta formativa di secondo livello** che coniughi qualità e attrattività dei Corsi di Laurea Magistrale, in stretta sinergia con le dimensioni della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico **per invertire l'attuale tendenza di diminuzione delle immatricolazioni ai Corsi di Laurea Magistrali**. A questo riferimento vanno perseguiti con convinzione, mantenendo al centro la specificità e le competenze dell'Università di Parma, la progettualità nell'ambito della Motorvehicle University of Emilia-Romagna (MUNER) e lo sviluppo del progetto Food-ER, rete internazionale di didattica e ricerca in ambito agroalimentare che coinvolge gli atenei della regione. Nell'ampliare l'offerta formativa di secondo livello occorre tenere presente che sono già state programmate nuove iniziative didattiche per l'A.A. 2025/2026 nell'ambito dei progetti dei 3 Dipartimenti valutati di Eccellenza nell'ambito della VQR3;
- **consolidamento, riqualificazione ed eventualmente mirato ampliamento dei percorsi di primo livello, compresi i Corsi di Laurea ad Orientamento Professionale**, con contestuale e costante monitoraggio della qualità e sostenibilità dell'intera offerta formativa. Con riferimento ai corsi di laurea ad Orientamento Professionale, la strategia dovrà essere condivisa anche con la **Fondazione SUPER** (Scuola Universitaria per le Professioni Tecniche – Emilia-Romagna) e le **Fondazioni ITS** che hanno iniziative sul territorio;
- a riguardo dei due punti di cui sopra, va perseguito l'obiettivo di mantenere un giusto equilibrio tra il valorizzare al meglio la caratteristica di **Ateneo generalista** e la necessità di identificare **linee strategiche di eccellenza**, anche in ambiti interdisciplinari e innovativi sui quali investire (ad esempio individuando percorsi appositamente disegnati alla luce della possibilità della

cosiddetta “doppia laurea”, prevista dalla legge del 12 aprile 2022, n. 33), quindi tra il coniugare “quantità” e “qualità”, incidendo, ove ritenuto opportuno, sulle **procedure di selezione in ingresso** compatibilmente con le risorse di personale e le infrastrutture disponibili, per consolidare la reputazione dell’Università di Parma, che deve confermare la vocazione di Ateneo accogliente, ma anche di **elevata qualità** e quindi attrattivo a livello sia nazionale sia internazionale. Queste strategie vanno inoltre contestualizzate nell’attuale dinamica della domanda di istruzione universitaria, peraltro in uno scenario di **calo demografico**, valutando le tendenze dei flussi degli studenti fuori sede, che vedono l’Università di Parma tra i primi 10 atenei nell’A.A. 2020/2021 per percentuale di immatricolati provenienti non dal territorio locale, e la dinamica complessiva di aumento di offerta di corsi di studio in **modalità blended o a distanza** in forte accelerazione, soprattutto con riferimento ai corsi di laurea triennali. Questo implica chiaramente la necessità di identificare **leve efficaci** per sostenere la domanda di immatricolazioni in un’**ottica di sostenibilità**, ma anche di **qualità**, quindi valutando attentamente le risorse infrastrutturali e di personale a disposizione, nonché attuando strategie efficaci per attrarre **studenti motivati e preparati**, sempre però con un approccio inclusivo e di diritto allo studio;

- **incoraggiamento di nuove iniziative** intese a valorizzare la cultura e le competenze del territorio, per esempio, nel campo dell’**arte, dello spettacolo** e della **musica**;
- **prosecuzione del lavoro teso a rafforzare la formazione dei docenti** nella direzione di sviluppare una didattica universitaria di qualità e con l’obiettivo di dotare tutti i colleghi degli strumenti necessari per costruire un ambiente di apprendimento adeguato e innovativo;
- **rafforzamento e promozione dei progetti di mobilità internazionale di studenti e docenti** e ampliamento dell’offerta formativa in lingua inglese anche con riferimento all’Alleanza EU GREEN (vedi sezione [Internazionalizzazione](#));
- **rendere autoconsistente la politica di crescita in “qualità e quantità”** dell’offerta formativa e della popolazione studentesca, già intrapresa nel recente passato, potenziando adeguatamente le infrastrutture

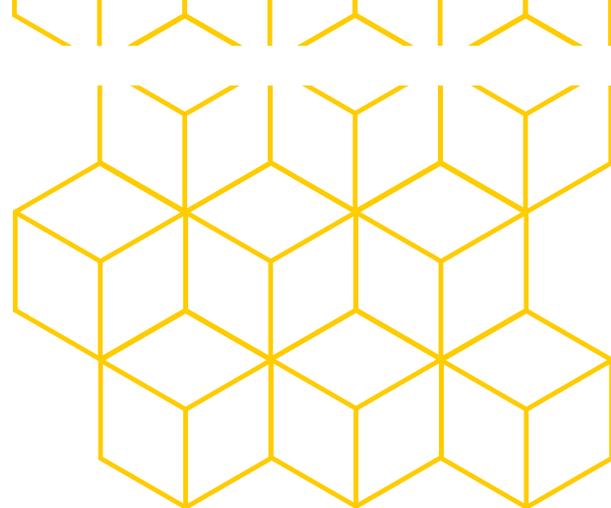
didattiche e laboratoriali e i servizi correlati. A questo riferimento serve sviluppare una politica che valorizzi con trasparenza l’impegno dei docenti e dei percorsi di studio a maggiore attrattività e/o che svolgono attività didattica in sedi decentrate, attuando nello stesso tempo azioni tese a dare impulso agli ambiti con una limitata numerosità di studenti;

- **piena valorizzazione di tutti i ruoli di Ateneo e Dipartimentali a supporto delle attività gestionali**, quali ad esempio i Presidenti di Consiglio di Corso di Studio e i membri degli organismi di Assicurazione della Qualità, che rappresentano il punto nevralgico per monitorare l’efficacia della didattica e per orientare le politiche di riqualificazione e di sviluppo dell’offerta formativa;
- **promozione delle attività didattiche trasversali**, anche offrendo **risorse educative aperte**, per sviluppare nelle studentesse e negli studenti quelle competenze richieste per affrontare con successo le nuove sfide di tipo economico, sociale e culturale e per muoversi quindi con consapevolezza in una società digitale, complessa e in costante trasformazione;
- **consolidamento e valorizzazione di tutte le attività di Orientamento in Ingresso**, (in primis il progetto CORDA) e **in itinere** (in primis il progetto IDEA) per mantenere e ulteriormente sviluppare l’attrattività del nostro Ateneo che deve accogliere gli studenti, indirizzandoli alla scelta consapevole del percorso formativo e supportandoli in itinere per prevenire gli abbandoni. A questo riguardo il nostro sforzo dovrà essere massimo, anche considerato che l’Italia è tra i paesi europei con il minor numero di laureati e con il più alto tasso di abbandono degli studi universitari;
- urgenza di strutturare in modo più efficace le procedure per la gestione degli studenti internazionali rafforzando e riorganizzando i presidi interni di riferimento con particolare attenzione agli **studenti provenienti da paesi del Mediterraneo**, incrementando l’efficienza del processo di selezione e accoglienza;
- **consolidamento delle attività di Orientamento in uscita**, in un’ottica sia di Ateneo sia disciplinare, e sviluppo di una contestuale attività comunicativa anche in raccordo con

### **l'Associazione Alumni e Amici dell'Università di Parma.**

Nello sviluppo della politica di accompagnamento dei laureati verso il mondo del lavoro, sarà fondamentale supportare le attività per la promozione dei tirocini, rafforzando il raccordo con le associazioni di riferimento del mondo produttivo, enti e aziende, anche tramite la piena sinergia con **AlmaLaurea**;

- **ampliamento dell'offerta formativa in lingua inglese, anche supportando opportunamente i docenti coinvolti**, e definizione di una strategia di attuazione del progetto EU GREEN con un chiaro programma delle iniziative didattiche a **titolo doppio/multiplo o congiunto** da svilupparsi nel sessennio con gli Atenei partner e rafforzamento organizzativo per la gestione di tutte le relative procedure. Questa azione deve essere accompagnata da un impegno per il perfezionamento del **sito web in lingua inglese** e di tutta la modulistica e del materiale informativo per i diversi ambiti di azione dell'Ateneo;
- **individuazione di una strategia di impulso, promozione e sostegno organizzativo rivolta alle iniziative didattiche di Master** con contestuale rafforzamento, riqualificazione, ampliamento e valorizzazione dei percorsi di **Dottorato di Ricerca**, anche su **tematiche innovative e interdisciplinari**. Serve proseguire con decisione nella **strutturazione dell'offerta didattica, anche trasversale, nell'ambito dei corsi di Dottorato di Ricerca** che in questi anni sono cresciuti in qualità e quantità e che quindi richiedono un adeguamento del supporto organizzativo a livello sia centrale sia dipartimentale. L'attenzione ai Dottorati di Ricerca sarà anche strategica per quanto previsto dalla procedura AVA3. In relazione al Dottorato di Ricerca sarà necessario anche strutturare tutti i processi attraverso opportune piattaforme digitali da integrarsi con quella in fase di sviluppo da parte di CINECA, su sollecitazione di Confindustria, a supporto della collaborazione fra impresa e università in tema di dottorato, anche alla luce dello strumento dei **dottorati innovativi industriali**;
- **questa politica sull'offerta formativa di primo, secondo e terzo livello dovrà essere accompagnata da una coordinata ed efficace azione comunicativa** per una valorizzazione dei diversi percorsi in un orizzonte nazionale e internazionale;
- **per quanto attiene alle iniziative didattiche di terzo livello, resta inoltre strategico il completo sviluppo della Scuola di Alta Formazione in Alimenti e Nutrizione** che deve procedere con l'iter per ottenere idoneo accreditamento ministeriale, per valorizzare appieno le sue potenzialità nel panorama nazionale e internazionale, per accedere a finanziamenti dedicati del MUR, in analogie ad altre realtà di eccellenza quali ad esempio le Scuole Superiori Universitarie o i Collegi Universitari di Merito;
- **strutturazione di strumenti per l'accoglienza degli studenti fuori sede e internazionali** di primo, secondo e terzo livello, in primis finalizzando le iniziative già avviate e finanziate per la realizzazione di studentati e intensificando anche il dialogo con la città e il territorio per valorizzare la natura di Parma quale Città Universitaria;
- **ulteriore sviluppo della strategia di innovazione dei processi formativi**, anche alla luce dell'esperienza maturata nel corso dell'emergenza COVID-19, con piena valorizzazione responsabile delle metodologie e tecnologie dell'e-learning. A questo riguardo è innegabile che l'**e-learning** rappresenti una dimensione che non deve essere sottovalutata, in un contesto molto dinamico a livello nazionale, che in anni recenti ha visto una significativa crescita delle Università telematiche. A tale riguardo è opportuno evidenziare, anche nella consapevolezza del forte impatto della didattica sull'andamento e sui traguardi dell'Università, come gli Atenei si trovino dinnanzi alla **sfida del continuo cambiamento** (a titolo esemplificativo si pensi alla rivoluzione che l'**intelligenza artificiale** può apportare alla didattica) e della necessità di migliorare e sviluppare l'offerta formativa rivolta alle nuove generazioni, nell'ambito di un panorama accademico con studenti che manifestano nuove esigenze. La modalità di didattica



a distanza può configurarsi come un'opportunità di miglioramento e una **risorsa integrativa** per la formazione in grado di funzionalizzare i processi e ampliare la rete di dialogo e di confronto, contribuendo alla costruzione del sapere, **senza costituire in alcun modo un cambiamento strutturale** nell'ordinarietà dei corsi di studio che, invece, si **qualificano e si sostanziano nello scambio relazionale**, esperienziale e riflessivo che solo la **didattica in presenza** può assicurare. Infatti, la didattica in presenza, intesa come **esperienza unica** per l'accompagnamento culturale alla base del processo formativo, consente di promuovere meglio il **senso critico** e di approfondire quelle competenze che connotano la formazione universitaria. Quindi in sostanza sono fermamente convinta che una **didattica universitaria di qualità** debba necessariamente svolgersi in presenza, fermo restando che può qualificarsi come di qualità anche l'attività svolta in modalità e-learning per i corsi **appositamente progettati come blended**, anche nella convinzione che **supporti specifici** debbano comunque essere implementati nel caso di studenti con disabilità e/o lavoratori, nel rispetto dell'obiettivo primario di garantire a tutte le studentesse e a tutti gli studenti il raggiungimento degli obiettivi formativi;

- **assicurare un efficace supporto organizzativo a tutti i servizi per la didattica**, a livello centrale e dipartimentale, anche finalizzando la strutturazione di opportune unità organizzative per la gestione di specifici servizi a livello di macro-plessi didattici;
- **rafforzamento della strategia per la formazione linguistica di studentesse e studenti con il coordinamento del Centro Linguistico di Ateneo** e contestuale rafforzamento e promozione dei progetti di mobilità internazionale in un attento ascolto delle specificità ed esigenze espresse dai Dipartimenti e con una piena valorizzazione dei Collaboratori ed Esperti Linguistici;
- **prosecuzione del lavoro di confronto e dialogo con gli altri Atenei in merito alla costituzione dei Teaching and Learning Centres e Digital Education Hubs** previsti dal PNRR anche per migliorare le competenze didattico-pedagogiche e digitali dei docenti universitari, che possono evolvere verso l'adozione di pratiche didattiche innovative, nonché per la formazione iniziale e continua

degli insegnanti della scuola. A questo fine è inoltre necessario individuare una struttura organizzativa per la promozione e la gestione di questi percorsi formativi previsti dalla recente legge n. 79, come conversione del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36;

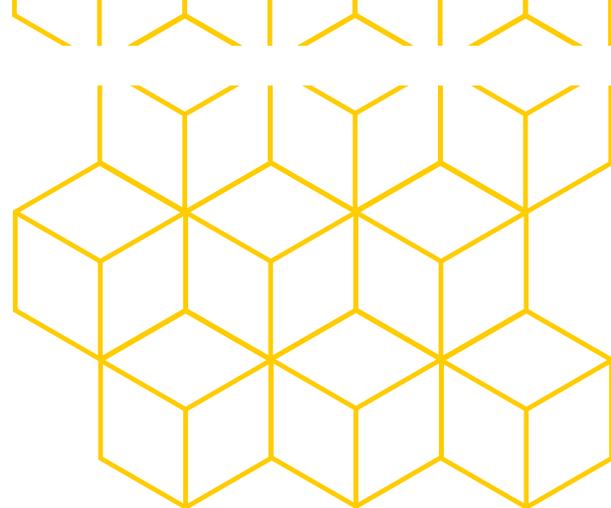
- **prosecuzione della strategia di proposta, con una attenzione alla parità di genere**, di conferimento di **lauree ad honorem** a personalità di spicco e di riconosciuta eccellenza in ambito culturale e imprenditoriale anche per aumentare la reputation dell'Università di Parma, nella consapevolezza che tale istituto rappresenta una concreta testimonianza dell'attenzione che l'Ateneo rivolge al mondo esterno e della sua **capacità di relazionarsi** con le complesse realtà industriali ed imprenditoriali che lo circondano, conferendo a tale titolo un significato che va ben oltre i confini scientifici e che investe direttamente il contesto territoriale, elevandolo a co-protagonista del progresso scientifico e culturale dell'intera comunità. Allo stesso tempo occorre ricordare il carattere di eccezionalità della laurea ad honorem, che attribuisce tutti i diritti delle lauree ordinarie e che costituisce uno degli eventi più significativi che possano coinvolgere nella sua interezza una comunità scientifica vivace ed operosa.

**Lavoriamo quindi assieme per un Ateneo che affermi la qualità e la libertà della didattica, nella fondante relazione fra studenti e docenti, per educare donne e uomini affinché maturino spirito critico, conoscenza, competenze umane, relazionali, professionali e responsabilità sociali in un mondo in rapido cambiamento.**

# Rapporto con Studentesse e Studenti e servizi correlati

Con riferimento al rapporto con gli studenti e in generale alla **vita studentesca** sarà fondamentale il ruolo di un Delegato che dovrà vitalizzare costantemente il **dialogo con il Consiglio degli Studenti** e con le rappresentanze studentesche, in stretto raccordo con la Città e le altre realtà di riferimento per i giovani. Attraverso tale figura dovranno essere messe a fuoco azioni concrete per fare in modo che l'Università di Parma si affermi sempre più come un luogo in cui gli studenti possano trovare lo spazio e le condizioni per crescere a livello personale, oltre che culturale e professionale. Saranno in particolare cruciali i seguenti aspetti e servizi:

- **prosecuzione della politica a supporto del Diritto allo Studio**, in piena sinergia con l'Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori (ERGO) con attenzione anche ai **servizi di ristorazione** (mense e convenzioni con realtà esterne) e agli **spazi studio**, in molti casi da **ampliare, riqualificare** e da **attrezzare adeguatamente**;
- **pieno consolidamento delle attività di accoglienza ed inclusione** proseguendo nella politica di attenzione a studentesse e studenti con disabilità, disturbi specifici dell'apprendimento e bisogni educativi speciali con il coordinamento del **Centro Accoglienza e Inclusione**;
- **pieno consolidamento del servizio di Counseling Psicologico**, fondamentale per fornire risposte adeguate a studentesse e studenti che si trovano in situazioni di fragilità (con disabilità, disturbi specifici dell'apprendimento e/o bisogni educativi speciali), anche prevedendo presidi dedicati, nei diversi plessi;
- completo sviluppo della strategia alla base del progetto di "Parma Città Universitaria", per contribuire al disegno di una città a misura di studente e in cui la **qualità della vita studentesca** rappresenti una priorità. A tale proposito sarà fondamentale l'interazione con il Comune di Parma e con gli altri enti di riferimento per la gestione del territorio per attuare azioni concrete volte a rendere la vita di studentesse e studenti una **reale opportunità di crescita culturale e personale** generando allo stesso tempo iniziative che possano rappresentare un vitale volano per la crescita collettiva. In tale contesto diverranno centrali i temi dello sport (vedi sezione [Sport](#)) e il tema della connessione con le realtà attive nel territorio sul tema del volontariato (vedi sezione [Terza Missione](#));
- **attenzione e sviluppo di azioni concrete per supportare studentesse e studenti fuori sede**. In attesa del completamento dei lavori per la realizzazione degli studentati (Progetto ex-carcere di San Francesco e Progetto ex convento dei Frati Minori Cappuccini in borgo Santa Caterina) sarà fondamentale individuare soluzioni complementari, anche tramite rapporti di convenzionamento, per incrementare il numero di **alloggi a prezzi calmierati** a disposizione di studentesse e studenti fuori sede;
- **promozione di azioni volte ad assicurare l'assistenza sanitaria** a studentesse e studenti fuori sede e internazionali;
- **prosecuzione della politica per la definizione di agevolazioni per studentesse e studenti in tema di mobilità e trasporti** in un'ottica di sostenibilità. Con riferimento ai trasporti, sarà anche strategico sviluppare **azioni concrete ed efficaci**, con un approccio di sostenibilità (ad esempio con lo studio di alternative modali di trasporto pubblico per una valida alternativa



all'uso del mezzo privato) per **snellire il traffico** da e verso il Campus Scienze e Tecnologie, che attualmente rappresenta un nodo davvero critico, in particolare nelle ore di punta;

**Ripartiamo quindi dalle giovani generazioni, fulcro vitale dell'Università, per instaurare con loro un dialogo costante e costruttivo teso a valorizzare i loro talenti per poterli aiutare, con un approccio inclusivo, a progettare il futuro.**

- **verifica della possibilità di estendere gli orari di apertura** di almeno alcuni degli spazi studio e/o biblioteche, eventualmente con il coinvolgimento di altre realtà, quali il Comune di Parma;
- **dare nuovo impulso alle iniziative studentesche, anche esterne all'Ateneo**, che consentano di imparare a coltivare relazioni per trasformarle in alleanze, in modo da aggregare la popolazione studentesca e rendere maggiormente attrattiva la nostra Università. L'obiettivo è il coinvolgimento diretto di studentesse e studenti in uno **spazio parallelo all'insegnamento universitario**, dove gli stessi possano esercitare la loro creatività e accrescere le loro competenze. In tale ambito, un ruolo importante può essere rivestito dal **Centro per le Attività e le Professioni delle Arti e dello Spettacolo (CAPAS)** che, con le sue attività di ricerca e di supporto alla didattica e l'organizzazione di attività di studio, consulenza, alta formazione e divulgazione scientifica attraverso seminari, workshop, convegni e mostre, è in grado di connettersi con il territorio attraverso le abilità comunicative, culturali e artistiche di studentesse e studenti, ponendo le basi per lo sviluppo di quelle competenze trasversali indispensabili per l'esercizio di ogni professione e attività. Parimenti andranno sostenute tutte le altre realtà che vedono studentesse e studenti nel ruolo di protagonisti attivi, quali ad esempio il progetto Universitario **Unipr Racing Team**.

# Ricerca, Innovazione e PNRR



La Ricerca rappresenta indubbiamente uno dei pilastri su cui l'Università è chiamata ad operare per cooperare allo sviluppo sociale ed economico del territorio e dell'intero paese, impattando anche in maniera significativa sui più elevati livelli di formazione. È da ricordare inoltre che rientra tra le missioni dell'Università supportare e promuovere sia la **ricerca di base** che, nel lungo periodo, resta il motore dell'innovazione, sia la **ricerca applicata**, in stretta sinergia con le diverse realtà del territorio. Inoltre, è necessario supportare la ricerca in tutti gli ambiti, eventualmente anche con **azioni specifiche per quelli che possono avere maggiore difficoltà di accesso ai finanziamenti esterni quali, per esempio, le discipline umanistiche**. La dimensione della Ricerca è da interpretare sempre in senso ampio, in quanto **tutti gli ambiti disciplinari hanno pari valore**, seppure con esigenze strumentali differenti. La strategia da perseguire nei prossimi anni con riferimento alla Ricerca parte dalla piena consapevolezza che l'Università di Parma ha un grande **potenziale ancora inespresso**, in particolare a riguardo della progettazione a livello europeo, e che quindi serve dare un significativo impulso in tal senso.

La politica di investimento sulla Ricerca deve essere sviluppata sia a supporto delle esigenze provenienti dal **contesto territoriale** (culturale, industriale, artistico, sanitario, del terzo settore, etc..) sia integrando l'intero agire di Ateneo in **orizzonti ampi e globali**, come quelli delineati dal **Piano Nazionale Ricerca** e dalle **Linee di indirizzo dell'Unione Europea** ed in particolare dal Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) 2021-2027 e dal fondo per la ripresa Next Generation EU (NGEU). Con riferimento al PNRR, serve tenere bene in considerazione che esso rappresenta una vera e propria opportunità epocale, che sta mettendo a disposizione risorse di portata inedita per il nostro paese, che corrispondono a più del 10% del PIL e quindi, anche per quanto riguarda la progettualità in cui è coinvolta o è capofila l'Università di Parma, occorrono mirati sforzi amministrativi e nuove competenze, in parte già in fase di reclutamento e la cui fase di selezione va completata con

tempestività agendo con efficacia sugli snodi procedurali. Infatti, è un dato consolidato che il PNRR sta mettendo in luce, come osservato recentemente da Sabino Cassese e Maurizio Ferrera sul Corriere della Sera, le "disfunzioni dell'apparato politico-amministrativo del paese", disfunzioni che sono "profondamente radicate e abili nel riprodursi" e che quindi, anche localmente, vanno affrontate con adeguate capacità gestionali.

Altro riferimento importante in cui innestare la progettualità sulla Ricerca è certamente quello delineato dalla politica regionale a supporto della ricerca e dell'innovazione, delineata dal **Piano Strategico Regionale per la Programmazione Unitaria delle Politiche Europee di Sviluppo 2021 – 2027**, ed in particolare dai due programmi della Politica di coesione (POR FESR e POR FSE) e del piano a supporto della ricerca in ambito sanitario.

Questa attenzione alla Ricerca deve essere attuata in modo sistemico e attento, con una **proiezione al futuro** per essere protagonisti in quelli che si stanno delineando quali i megatrend del futuro, anche nello scenario definito dall'Agenda 2030.

Tale progettualità va ben inquadrata nell'assetto delle attuali regole di finanziamento della Ricerca a livello nazionale ed internazionale, in modo tale da rendere possibile l'instaurarsi di un **virtuoso meccanismo** in cui i gruppi di ricerca più forti e competitivi possano trovare il giusto supporto e spazio per accedere alle risorse finanziarie rese disponibili a diversi livelli, nello stesso tempo stimolando un lavoro di squadra che **valorizzi tutti i ricercatori dell'Ateneo, di tutti gli ambiti disciplinari**. La politica della Ricerca non deve essere disgiunta da quella rivolta all'offerta didattica, soprattutto di secondo e terzo livello, in un meccanismo che consenta uno sviluppo in qualità anche della reputation dell'Ateneo, e, ovviamente, da quella correlata al reclutamento di personale docente.

Nella definizione di questa strategia sarà fondamentale il coinvolgimento della **Commissione di Ateneo per la Ricerca** che deve continuare a svolgere azione di indirizzo e monitoraggio.

L'obiettivo è quello di generare all'interno dell'Università una community che possa anche supportare i giovani ricercatori nella progettazione relativa a bandi ERC, Rita Levi Montalcini, MSCA, Fondo Italiano per la Scienza e altri bandi nazionali e internazionali.

In questo quadro serve **consolidare** e possibilmente ampliare l'attuale **politica di investimento**, proposta e praticata con decisione e lungimiranza in questi recenti anni, con riferimento a:

- **bando FIL quota prodotti**, per attribuire a tutti i docenti e ricercatori dell'Ateneo un minimo di risorse **da ripartire equamente** tra i diversi ambiti disciplinari da impiegare nell'attività di ricerca;
- bando **FIL quota incentivante**, suddiviso nelle 3 linee di intervento: Azione A): programma di finanziamento incentivante riservato a docenti e ricercatori senior; Azione B): programma di finanziamento incentivante riservato a docenti e ricercatori di età inferiore ai 40 anni per lo sviluppo di idee innovative; Azione C): programma di finanziamento premiale riservato a docenti e ricercatori che partecipano in qualità di PI a bandi europei ricevendo un rating di eccellenza ma i cui progetti non sono stati finanziati. Queste azioni sono riuscite a cogliere appieno alcuni importanti aspetti, in primis quello di stimolare una **progettualità interna** che spesso è propedeutica a sviluppi su altri livelli, regionali, nazionali o internazionali. Nel proseguire queste azioni, che dovranno comunque continuare ad essere condivise e discusse con la Commissione di Ateneo per la Ricerca e con i Comitati di Area e armonizzate con le progettualità PNRR (con attenzione anche al personale neoassunto e al personale docente al rientro da periodi di congedo previsti dalle normative), serve a mio avviso attivare una procedura che veda valorizzata la **qualità dei progetti**, anche implementando una **procedura di valutazione** per verificarne la loro efficacia e, eventualmente, per migliorarne la strutturazione. Queste azioni dovranno quindi sostenere la ricerca in modo "diffuso", prevedendo anche l'identificazione di **indicatori di risultato**, utili al

monitoraggio interno ai Dipartimenti, nonché utili alla valutazione **a livello di Ateneo e di Dipartimento** circa l'efficacia delle azioni realizzate, anche nella prospettiva della prossima procedura di valutazione della ricerca (VQR), ormai all'orizzonte. In questo quadro dovranno anche essere implementate azioni volte a **stimolare una maggiore partecipazione** dei docenti e ricercatori che risultino inattivi. A questo riguardo serve sviluppare con urgenza, anche alla luce degli attuali dati di monitoraggio interno e degli esiti della VQR3, una strategia per finalizzare (entro la fine del 2024) il lavoro di produzione scientifica dei gruppi di ricerca per mettere in condizione l'Ateneo e ciascun Dipartimento di conseguire il massimo risultato nel prossimo esercizio di valutazione della Ricerca;

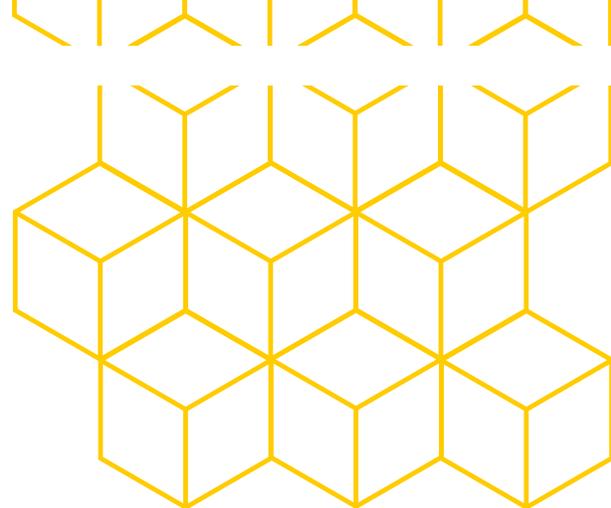
- **bando MSCA BOOTCAMP** per continuare a promuovere l'Università di Parma quale contesto per attrarre e fare crescere giovani ricercatori di eccellenza, da integrare eventualmente con iniziative specifiche per attrarre giovani che abbiano ricevuto il Seal of Excellence (SoE). Questa strategia sarà da perseguire, anche tenendo conto della recente legge regionale 14 febbraio 2023, n. 2, "Attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione in Emilia Romagna", per verificare la possibilità di ottenere dalla Commissione Europea il riconoscimento di Istituzione di eccellenza per la "Human Resources Strategy for Researchers";
- **bando Grandi Attrezzature e Bando Manutenzioni**, da armonizzare ed eventualmente ricalibrare in sinergia con il quadro PNRR e tramite cui stimolare anche la strategia di sviluppo del Centro Interdipartimentale Misure, che rappresenta una realtà importante da supportare adeguatamente.

Inoltre, nel prossimo sessennio, sarà cruciale, assicurare piena attuazione delle progettualità avviate nell'ambito **PNRR - Missione 4, Componente 2 (Dalla Ricerca all'impresa)**. Nello specifico, l'Ateneo ha partecipato a 11 bandi di Ricerca, di cui 9 al momento approvati e finanziati (2 Centri Nazionali: Tecnologie per l'Agricoltura e Mobilità Sostenibile), 1 Centro Nazionale (HPC) con partecipazione all'Hub per progettualità future, 1 Ecosistema dell'Innovazione, 5 Partenariati Estesi, di cui 3 finanziati (Scienze e Tecnologie Quantistiche, Neuroscienze e Neurofarmacologia, Modelli per un'Alimentazione Sostenibile, quest'ultimo con il ruolo

di coordinatore nazionale affidato all'Università di Parma), 2 Infrastrutture di Ricerca (+1 con partecipazione indiretta), 1 Infrastruttura tecnologica dell'innovazione. Sono stati inoltre approvati altri progetti legati a bandi competitivi PNRR nell'ambito di Missioni differenti rispetto alla Missione 4. Si tratta di progettualità di **portata inedita**, che rappresentano una **vera opportunità di sviluppo** da cogliere e valorizzare con grande impulso, **senza dimenticare** i gruppi di ricerca e le aree non direttamente coinvolti nei vari progetti e che quindi **andranno supportati con strumenti adeguati**.

Restano centrali inoltre:

- **il potenziamento delle strutture centrali e periferiche** di supporto alla ricerca, regionale, nazionale, e internazionale anche in un'ottica di trasferimento tecnologico. A questo riguardo serve promuovere una **funzione proattiva** delle strutture centrali di supporto alla ricerca per meglio stimolare la progettazione a livello nazionale e sovranazionale. **I docenti e i ricercatori devono sentirsi supportati** nelle fasi sia di presentazione e sviluppo dei progetti, sia di rendicontazione, riconoscendo che i loro sforzi sono ripagati non solo da successi personali, ma anche da un **diffuso senso di piena valorizzazione della Ricerca di qualità**. Questi sforzi devono essere funzionali ad acquisire un modus operandi qualificato e condiviso tra uffici centrali e periferici, teso ad orientare ed armonizzare procedure operative e a migliorare nell'arco del sessennio la performance dell'Ateneo in relazione alla attrazione di finanziamenti internazionali. Il supporto alle attività di Ricerca dovrà essere fornito anche dal personale tecnico dedicato che andrà opportunamente valorizzato;
- **la piena valorizzazione dei Centri di Ricerca Interdipartimentali**, in una logica che non li veda come dei "competitor" rispetto alle strutture dipartimentali, ma come centri di sviluppo, anche in risposta alle crescenti istanze provenienti dal sistema produttivo, culturale e sociale in piena integrazione con la logica dei **Cluster Nazionali**. A questo riferimento appare opportuno anche sviluppare ulteriori progettualità su **tematiche emergenti** e a forte carattere interdisciplinare, su cui si intravedono ricadute a livello globale, ma, soprattutto, in riferimento alle quali appare chiaro il potenziale straordinario impatto a grandissima pervasività in tutti i settori, non



solo ingegneristico e scientifico-tecnologico, ma anche medico-sanitario-veterinario e farmaceutico, agro-alimentare, ambientale, della sicurezza del territorio, sociale, giuridico-politologico ed economico, della pubblica amministrazione, dell'arte e della letteratura;

- **il puntuale e attento coordinamento delle progettualità che fanno riferimento ad azioni promosse dalla Regione Emilia-Romagna**, anche in stretta collaborazione con gli altri atenei del territorio;
- **l'attenta verifica di una condivisa politica attiva per la valorizzazione dei Dipartimenti valutati di eccellenza, da cui dovrebbero scaturire modelli (best practice) da implementare e diffondere**, e il conseguente sviluppo di strategie di ottimizzazione in vista delle future edizioni della procedura VQR. A questo riferimento va anche implementato un attento **monitoraggio interno** della qualità della ricerca, basato su approcci e metodologie consolidate a livello internazionale (da implementarsi a tutti i livelli, di Ateneo ma anche dipartimentale, con il pieno coinvolgimento delle relative Commissioni Ricerca), anche ai fini di una comunicazione coordinata delle eccellenze presenti. A questo riferimento, sarà utile approfondire la strutturazione del lavoro delle aree presenti nell'Università di Parma attualmente posizionate ai vertici delle classifiche mondiali di valutazione della ricerca, non certamente per innescare un ambiente competitivo, ma per valorizzarne i positivi modelli;
- **la prosecuzione della politica di attenzione al reclutamento per chiamata diretta** di ricercatori e/o di docenti di eccellenza dall'Italia o dall'estero da sviluppare in **modo mirato e proattivo** in precisi ambiti identitari per l'Ateneo in cui si intende promuovere una fase di crescita in qualità. A questo riguardo, specifica attenzione va data alle linee ERC e MSCA da promuovere e supportare con risorse adeguate;

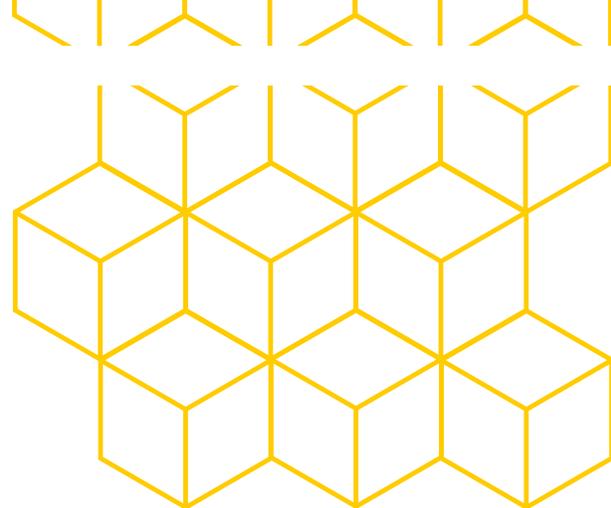
- **lo sviluppo di strumenti per la promozione di una cultura della Scienza Aperta** (Open Science) in coerenza con il relativo Piano Nazionale;
- **il continuo sinergico sviluppo dei rapporti con le realtà del territorio**, enti pubblici e privati che rivestono un ruolo centrale e di riconosciuto prestigio a livello nazionale e internazionale, quali l’Autorità Europea per la sicurezza alimentare – EFSA, il Consiglio Nazionale delle Ricerche – CNR, che a Parma vede la presenza dell’Istituto dei materiali per l’elettronica ed il magnetismo (IMEM) e una delle sezioni dell’Istituto di Neuroscienze, il Gruppo Collegato di Parma dell’Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), il Reparto dell’Arma dei Carabinieri per le Indagini Scientifiche (RIS), l’Agenzia Interregionale per il Fiume Po (AIPO), la Stazione Sperimentale per l’Industria delle Conserve Alimentari (SSICA), il Complesso Monumentale della Pilotta, la Fondazione Teatro Regio e in generale il sistema museale, teatrale, bibliotecario e archivistico della Città e della Provincia e tanti altri importanti enti e associazioni anche di riferimento per il mondo produttivo e il tessuto sociale, artistico e culturale;
- **il rafforzamento della competitività dei nostri ricercatori, favorendo la creazione di network** tra diverse discipline e il dialogo fra ricerca di base e applicata in ambiti emergenti e favorendo interazioni con **organismi a livello internazionale**, quali l’UNESCO nell’ambito del programma UNITWIN/UNESCO Chairs (Cattedre UNESCO) e gli Uffici di rappresentanza italiani a Bruxelles sul tema della Ricerca e Innovazione;
- **l’attenzione al sistema bibliotecario di Ateneo**, che deve mantenere un ruolo centrale di servizio a docenti e studenti, pur nel mutato contesto della transizione digitale.

A mio avviso è comunque centrale riconoscere che la **vera leva** per fare crescere la Ricerca di Ateneo è quella che prevede uno **snellimento di tutte le procedure** che quotidianamente le ricercatrici e i ricercatori sono chiamati a seguire e che causano inefficienza del sistema complessivo di Ateneo. Nel concreto questo cambio di passo potrebbe essere ottenuto gradualmente mediante una **definizione univoca delle procedure**, in modo da garantire chiarezza e trasparenza nella **catena delle responsabilità** e nella distribuzione delle

funzioni e dei compiti e accelerando sulla digitalizzazione dei servizi, sull’efficientamento delle procedure, per esempio per gli ordini di acquisto di beni e servizi, nella messa a sistema di modulistiche, format e fac-simili di protocolli d’intesa, convenzioni etc. (anche in lingua inglese) a supporto di tutto quanto ruota attorno alla Ricerca e alleggerendo il carico di lavoro “non proprio” svolto dai ricercatori, anche attraverso una più efficiente organizzazione delle attività amministrative.

**La strategia sulla Ricerca va implementata con impulso ed energia in stretta correlazione con le azioni di trasferimento tecnologico, rientranti tra le azioni di Terza Missione e Impatto Sociale, affinché l’Ateneo sostenga ogni disciplina nelle sue peculiarità e consenta lo sviluppo di linee di ricerca altamente qualificate e innovative per divenire motore di sviluppo del territorio.**

# Terza Missione e Impatto Sociale



Appare quasi scontato oggi affermare che l'Università debba occuparsi non solo di Didattica, formazione avanzata e di Ricerca, ma che debba anche aprirsi verso il contesto **socio-economico**, mediante la valorizzazione e il trasferimento di conoscenze e competenze in tutti gli ambiti, con un atteso impatto sulla società e sulla **promozione della cultura in senso "universale"**. La consapevolezza di questa dimensione strategica degli Atenei ha peraltro radici lontane, in quanto fin dalla loro nascita le Istituzioni universitarie hanno sempre avuto ben chiara la missione di custodire e promuovere conoscenza, idee, valori, in un'ampia prospettiva critica di studio e di ricerca; tutto ciò però oggi è stato meglio formalizzato ed organizzato tanto da essere anche ben riconosciuto nel sistema di valutazione degli Atenei, che vede nella VQR un preciso ambito di intervento su Terza Missione e Impatto Sociale. A questo riguardo l'Università di Parma ha saputo promuovere nel recente passato importanti azioni di sviluppo che vanno consolidate e ulteriormente valorizzate e innestate nella vita istituzionale dell'Ateneo, aprendosi anche a processi di **innovazione comunicativa** in una stretta alleanza con il territorio e in generale con i portatori di interesse a livello nazionale e internazionale. Tra le principali azioni di intervento di **public engagement** che vanno consolidate e potenziate vi sono indubbiamente le seguenti:

- **le iniziative sviluppate nell'ambito del progetto "Facciamo conoscenza"** che andranno innestate anche in un **disegno più ampio** come, ad esempio, quello delineato dal calendario delle giornate internazionali definito dalle Nazioni Unite per amplificare l'impatto dell'agire dell'Università di Parma in un orizzonte internazionale;
- **la valorizzazione del patrimonio storico culturale** e del complesso e **ricco sistema museale di Ateneo**, anche in

un positivo dialogo con enti e realtà a livello nazionale, quali il Fondo Ambiente Italiano (FAI). È indubbio che il sistema museale di Ateneo abbia potenzialità ancora inespresse e, soprattutto, che dovrà affrontare nuove sfide nell'ambito del più ampio disegno che si sta sviluppando anche a livello internazionale sul ruolo sociale che i musei dovranno avere e che prevederà procedure specifiche di vero e proprio accreditamento, d'intesa con il Ministero della Cultura;

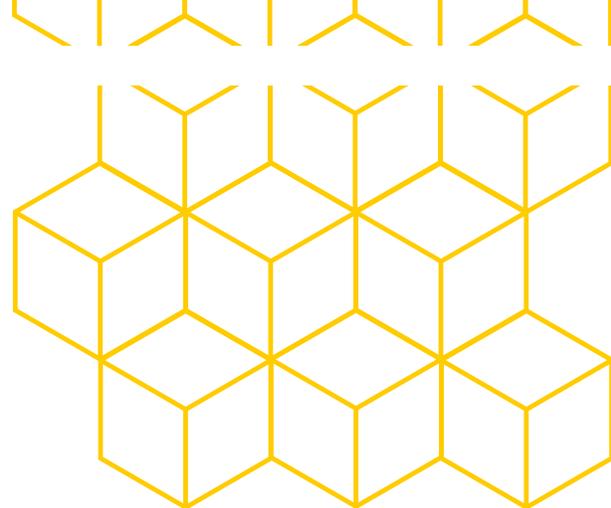
- a questo riguardo vanno indubbiamente ricordati i progetti avviati, e che necessitano di una costante attenzione per un loro positivo completamento, di valorizzazione e riqualificazione dell'**Orto Botanico**, del **Museo di Storia Naturale, della collezione "Lorenzo Tenchini"**, del Palazzo Centrale dell'Università, del complesso archivistico-museale del **Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC)** e dell'Abbazia di Valserena. Questa politica va sviluppata unitamente ad una forte interazione con il territorio e proseguendo nell'attenta analisi di ulteriori strumenti di finanziamento a livello regionale, ministeriale ed europeo, che nel recente passato hanno consentito di reperire importanti risorse, in particolare per il CSAC e per il Palazzo Centrale dell'Università;
- **valorizzazione, in sinergia con le diverse realtà locali, del patrimonio artistico-culturale**, anche immateriale, che caratterizza la città di Parma e il suo territorio;
- **la prosecuzione, con impulso deciso, del lavoro di valorizzazione, con pieno coinvolgimento di tutti gli ambiti disciplinari, del Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC)**, che rappresenta un unicum a livello nazionale e internazionale. Tale strategia dovrà partire dalla ferma consapevolezza che il CSAC è una realtà in cui le missioni di Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione e Impatto Sociale

possono “fondersi” e amplificarsi in modo unitario in iniziative innovative e flessibili, con una forte attenzione all’aspetto della comunicazione, partendo proprio dal tema del “Novecento italiano” e in generale della valorizzazione del patrimonio architettonico-artistico-culturale del nostro paese, la cui ricchezza è riconosciuta a livello internazionale;

- **il pieno sostegno e valorizzazione alle iniziative di inclusione, di giustizia sociale e di valore socio-culturale**, in primis il **Polo Penitenziario Universitario**, che rappresenta una vera realtà di eccellenza per il nostro Ateneo, sul quale serve consolidare un condiviso ed incisivo impegno. In questa ottica, resta strategico anche assicurare il massimo supporto all’**Osservatorio Permanente della legalità**, che sta producendo risultati rilevanti, al **Centro Universitario di Bioetica (UCB)**, al **Centro Studi in Affari Europei e Internazionali (CSEIA)** e al **Centro Interdipartimentale di Ricerca Sociale - Diritti, Società e Civiltà (CIRS)**, veri e propri “luoghi” di confronto e riflessione interdisciplinare su temi di estrema attualità e importanza;
- **la definizione di una precisa e condivisa strategia per vitalizzare il progetto “Parma Città Universitaria”** che deve tendere a rendere Parma e la sua Università due realtà coese che promuovono iniziative congiunte, in particolare nell’ambito dell’accoglienza degli studenti fuori sede. Con riferimento alle attività da sviluppare in sinergia con il Comune e i partner di Parma Città Universitaria, sarà da attenzionare e valorizzare in particolare la dimensione della **cittadinanza attiva** e del **volontariato**;
- **la definizione di una strategia di valorizzazione, attraverso progetti e azioni mirate di coinvolgimento allargato e di comunicazione, del Campus Scienze e Tecnologie** che è una realtà che rende unica l’Università di Parma rispetto al panorama nazionale e che resta ancora un “luogo” poco conosciuto sia in città sia all’esterno;
- **la definizione di una strategia di promozione e valorizzazione della pratica sportiva**, in stretta correlazione con il punto di cui sopra, mettendo a sistema tutte le competenze presenti in Ateneo su questo

tema, con il coordinamento del Comitato per lo Sport e in stretta sinergia con il CUS Parma (vedi sezione [Sport](#));

- **il pieno sostegno e valorizzazione della Associazione Alumni e Amici dell’Università di Parma**, nata nell’ambito della PRO3 2013-2015 e ora ben radicata e affermata, che deve proseguire nell’importante cammino di costruzione di una comunità di ambasciatori nel mondo dei valori e della storia del nostro Ateneo. A questo riguardo serve proseguire nel raccordare e valorizzare la congiunta missione di raccordo tra Università e mondo del lavoro, dell’Associazione e dell’Ateneo nell’ambito delle attività di Orientamento in uscita;
  - **il consolidamento e incisivo sviluppo di ulteriori progettualità condivise tra Università e Comune di Parma** su assi strategici del territorio, quali quelli correlati alle attività di Parma Città Creativa UNESCO per la Gastronomia e al mondo della musica, del teatro, dell’arte e in generale della cultura.
- Tra le principali azioni di intervento di **trasferimento tecnologico** che vanno consolidate e potenziate vi sono indubbiamente le seguenti:
- **definizione di una politica per la promozione di un ambiente stimolante per la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico**, partendo dalla formazione del personale amministrativo che svolge attività di supporto alla ricerca, al fine di assicurare il presidio e il coordinamento delle attività collegate a tutte le procedure, al momento molto frammentate, e che quindi necessitano di una **strutturazione e implementazione coordinata**;
  - **definizione di una politica di sviluppo delle idee imprenditoriali, in tutti gli ambiti disciplinari, sia attraverso il supporto agli spin-off e alle start-up esistenti sia promuovendone la costituzione di ulteriori in modo proattivo.** Serve a mio avviso avere ben chiaro che i benefici della nascita di uno spin-off sono molteplici e riguardano non solo l’azienda nascente, ma anche l’Università stessa che vede valorizzato il proprio capitale di conoscenze e competenze che, autosostenendosi e autopromuovendosi, testimoniano anche all’esterno, in un mercato globale, la qualità della nostra formazione e attività di ricerca;



- **rafforzamento della politica per la valorizzazione e l'incentivazione di idee brevettuali** per favorire concretamente il **trasferimento tecnologico** dall'Università alle imprese. Questa strategia potrà essere realizzata mediante una proattiva e capillare azione di sensibilizzazione e scouting, con il supporto di specifiche competenze, per "raggiungere" con un'adeguata informazione tutti i potenziali inventori;
- **supporto e coprogettazione di iniziative di Academy aziendali** in ambiti strategici per il territorio per avvicinare sempre di più l'Università al mondo del lavoro, promuovendo una strategia condivisa sia di formazione avanzata sia di ricerca e sviluppo;
- **sviluppo di una strategia per assicurare piena crescita del Tecnopolo di Parma e del Food Business Incubator**, che non devono limitarsi ad essere riconosciuti come luoghi fisici, bensì come contesti fertili per promuovere attività condivise e coordinate. Con particolare riferimento al Tecnopolo, servirà predisporre una **pianificazione strategica**, che parta dal pieno adeguamento impiantistico della struttura, alla luce dell'esito del progetto della Infrastruttura Tecnologica dell'Innovazione prevista dal PNRR, a cui l'Università di Parma sta lavorando, e facendo sistema con il piano regionale di sviluppo dei Tecnopoli 2023-2025. Per il Food Business Incubator, che ospiterà start up nel settore agroalimentare per favorire lo scambio di conoscenze ed esperienze tra impresa e università, serve analogamente una **pianificazione strategica** affinché diventi un vero hub dell'innovazione verificando anche sinergie con Le Village di Crédit Agricole Italia.

In relazione alla Terza Missione e Impatto Sociale risulta inoltre urgente avviare il percorso ai fini della **rendicontazione** e del **monitoraggio** delle attività svolte e in fase di svolgimento, in vista della prossima edizione della VQR, che indubbiamente confermerà la valorizzazione di questa dimensione strategica nel sistema di valutazione di qualità degli atenei.

**La Terza Missione e l'Impatto Sociale rappresentano un ambito di intervento per l'Università di Parma di grande rilevanza che amplifica e arricchisce le missioni di Didattica e Ricerca in una relazione di mutuo scambio.**

# Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione rappresenta una **strategia imprescindibile** e di **indiscutibile valenza** per tutti gli Atenei di qualità. Essa costituisce un volano di crescita in tutti gli ambiti di azione di un ateneo; è infatti dal confronto aperto a livello internazionale che trovano terreno di sviluppo percorsi formativi e progetti di ricerca di elevato livello e di qualità, con importanti ricadute anche sul contesto in cui l'Ateneo si colloca e con cui ha interazioni. Questo è ancora più vero in contesti territoriali caratterizzati da medie dimensioni, che, come quello in cui è collocata l'Università di Parma, devono necessariamente compiere **sforzi mirati** per poter competere a livello globale. Il rafforzamento del profilo internazionale dell'Ateneo deve quindi essere progettato anche con il coinvolgimento della città e del territorio, per la **piena valorizzazione delle potenzialità del nostro tessuto formativo, di ricerca, culturale e socio-economico**. Pertanto, internazionalizzare per creare una vera e propria cultura dell'accoglienza e trasformare il nostro Ateneo in un vero centro di formazione aperto verso l'esterno. È necessario ricordare che la costituzione della alleanza EU GREEN rappresenta una cornice in cui dovranno essere inquadrare nel prossimo sessennio molte delle iniziative di internazionalizzazione, affermando con vigore il profilo europeo del nostro Ateneo. Tra le principali azioni di intervento che vanno consolidate e potenziate vi sono indubbiamente le seguenti:

- **rafforzamento e promozione dei progetti di mobilità internazionale di studenti e docenti** attraverso i programmi Erasmus+ (SMS, SMT, STA, STT) e Overworld e nell'ambito di EU GREEN. Questo risultato potrà essere raggiunto attraverso un forte coordinamento tra le **Commissioni per la Mobilità Internazionale di Dipartimento** (CMI) e l'Area Didattica Internazionalizzazione e servizi agli Studenti, ma anche attraverso un rafforzamento delle competenze linguistiche di studenti e docenti con il supporto del

Centro Linguistico di Ateneo;

- **ampliamento dell'offerta formativa in lingua inglese, con un graduale aumento del grado di internazionalizzazione nelle lauree magistrali**, nella formazione post-laurea e nei corsi di dottorato, e definizione di una strategia di attuazione del progetto EU GREEN (vedi sezione [Didattica](#));
- **consolidamento e ulteriore rafforzamento del profilo internazionale dell'Ateneo attraverso l'ampliamento mirato degli accordi di collaborazione culturale e scientifica** con Università europee ed extraeuropee per un adeguato sviluppo delle funzioni istituzionali di insegnamento e di ricerca;
- **consolidamento del progetto "Visiting professor"** con un attento monitoraggio per valutarne capillarmente l'efficacia e la possibilità di un incremento numerico **anche in un'ottica di reciprocità**;
- **definizione di una strategia di sviluppo che consenta di accogliere e richiamare vincitori di borse ERC e di reclutare ricercatrici e ricercatori di eccellenza**;
- **promozione di reti integrate con altre università** e centri di ricerca esteri, sia nell'ambito della didattica, sia in quello della ricerca;
- **definizione di una politica proattiva tesa a creare canali/corridoi privilegiati di dialogo con paesi extra-EU, in particolare del bacino del Mediterraneo**, per creare e governare con efficacia un'ideale **filiera di accoglienza di studentesse e studenti**, sulla base anche del modello attualmente sperimentato con il progetto UNICORE a favore di studenti rifugiati;
- **implementazione** (nella consapevolezza che



l'internazionalizzazione rappresenta uno dei processi più difficili da attivare all'interno di un Ateneo, dal momento che necessita di strategie diversificate per aree geografiche e anche per singoli corsi di studio e strutture dipartimentali) **di un servizio di accoglienza specializzato** con esperti in mediazione culturale e con personale amministrativo in grado di parlare diverse lingue, di velocizzare il perfezionamento della documentazione di accoglienza e di organizzare eventi mirati, dove gli studenti e i ricercatori e professori stranieri possano svolgere le loro pratiche burocratiche-amministrative all'arrivo e trovino il necessario supporto per la prima sistemazione;

- **creazione di un brand internazionale** per il nostro Ateneo mediante un'azione capillare di promozione dell'Università e delle sue potenzialità attraverso i social media nazionali e internazionali, garantendo la presenza nelle principali fiere dell'educazione, accompagnata da un'intensa attività di networking e incrementando la visibilità dell'Ateneo sulla stampa nazionale e internazionale;
- **promozione, anche al di fuori di specifici accordi convenzionali e di condizioni di reciprocità**, di forme di partecipazione di studenti internazionali alle attività formative, attraverso la valorizzazione dello status di "Visiting student".

**Il progetto è quello di costruire assieme un Ateneo aperto e pronto all'internazionalizzazione, che comprenda e valorizzi questa strategia, vero volano di crescita in tutti gli ambiti di azione con importanti ricadute anche nel contesto in cui l'Ateneo si colloca.**

# La trasversabilità dell'Ambito Food

Tra gli ambiti **trasversali** di indubbia rilevanza per l'Università di Parma vi è l'ambito Food, sul quale il territorio esprime una spiccata vocazione. Questo è a mio avviso chiaramente dimostrato da un dato molto immediato: siamo riconosciuti al secondo posto a livello nazionale, dopo l'Università di Bologna, nella classifica per l'A.A. 2021/2022 degli **atenei più attrattivi** di immatricolati fuori sede inter-regionali nell'ambito Agrario-Forestale-Veterinario (fonte [telentsventure](#)). Anche la **qualità della ricerca** sviluppata dall'Ateneo in questo ambito raggiunge livelli di eccellenza. Tale primato è rispecchiato dall'**indiscussa leadership** che ci viene riconosciuta nella ricerca e nella formazione sul tema Food, inteso in senso ampio quindi con il pieno coinvolgimento di tutte le discipline. A titolo esemplificativo, è utile ricordare che il progetto presentato dal Dipartimento di Giurisprudenza e Studi Politici Internazionali ai fini della valutazione per il riconoscimento a Dipartimento di Eccellenza è declinato sull'ambito della sostenibilità alimentare e dell'innovazione con attenzione ai diversi profili giuridici rilevanti nell'ambito della food regulation (F4F FOOD FOR FUTURE); inoltre numerose sono le attività messe in campo a livello trasversale in Ateneo sui temi dell'immagine, comunicazione, cultura, letteratura e arte correlata al cibo, sui temi più ingegneristici, tecnologici e anche economici dell'industria della filiera di trasformazione e dell'impiantistica del settore agroalimentare e su quelli correlati alle produzioni primarie con attenzione anche all'aspetto veterinario e sanitario.

Questa consapevolezza ha fatto sì che al nostro interno sia stata sviluppata nel recente passato una politica molto positiva per lo sviluppo in tutti gli ambiti (Didattica, Ricerca e Terza Missione/Impatto Sociale) di progettualità specifiche correlate all'ambito Food, anche con un orizzonte di medio-lungo termine. A titolo esemplificativo voglio ricordare quanto fatto in questi anni in relazione all'**ampliamento e rafforzamento dell'offerta didattica** nel settore Agro-Alimentare e della Nutrizione, anche valorizzando la

dimensione internazionale dell'Ateneo, con i Corsi di Food Safety and Food Risk Management e Engineering for the Food Industry, con la realizzazione dell'Edificio 1 dell'**Area Food** nell'ambito del cosiddetto **Food Project di Ateneo**, con lo sviluppo della **Scuola di Alta Formazione in Alimenti e Nutrizione**, con l'avvio dei progetti PNRR OnFoods, MetroFood, con il progetto Food-ER e tanto altro.

Tale vocazione e tale eccellenza del sistema Università-Territorio vanno consolidate e alimentate con **concretezza e dinamicità**, in **chiave innovativa e interdisciplinare**, anche allargandosi ad altre dimensioni (quali le **Scienze Agrarie, la Bioeconomia e la Sostenibilità**) rispetto a quelle attualmente coinvolte, nella piena convinzione che quello del Food rappresenti un terreno fertile in cui possano crescere iniziative di grande successo in tutte le discipline. A tale scopo serve:

- **condivisione di una strategia per dare maggiore identità**, operatività e coesione alla rete di competenze in ambito Food presenti in modo diffuso nei diversi Dipartimenti dell'Ateneo, ad esempio fornendo strumenti adeguati alla **Commissione Food Project di Ateneo**, che a mio avviso deve divenire non solo un tavolo di confronto, ma anche un consesso per definire in modo condiviso la politica di sviluppo in ambito Food, con il pieno coinvolgimento delle realtà di riferimento per questo settore presenti nel territorio. A questo riferimento, serve ricordare che 7 dei 19 corsi di studio attivati nel periodo 2017/2018-2023/2024 fanno riferimento all'ambito Food e quindi è innegabile che gli sforzi richiesti a tale ambito, inteso in senso ampio, siano davvero rilevanti e questo impegno deve essere adeguatamente valorizzato;
- **perseguire nel riqualificare in qualità**, anche prevedendo specifiche leve di innovazione, il **potenziale formativo** (con particolare riferimento ai percorsi di terzo livello e di formazione continua), di **ricerca** e di **trasferimento tecnologico** nell'ambito Food, anche in un'ottica



interdisciplinare e a livello internazionale, con un adeguato **rafforzamento di infrastrutture e laboratori**;

- **completare con incisività lo sviluppo della Scuola di Alta Formazione in Alimenti e Nutrizione** che deve procedere con l'iter per ottenere l'accreditamento quale Scuola Superiore Universitaria, per valorizzare appieno le sue potenzialità nel panorama nazionale e internazionale;
- **rafforzare le collaborazioni**, nel senso di renderle sistematiche e istituzionali al di là dei rapporti interpersonali da cui spesso nascono, con tutti gli enti e le realtà di riferimento per lo specifico settore (Regione, Provincia, Comune, EFSA, SSICA, Consorzi, UPI, UNESCO, Aziende, etc.);
- **pianificare una mirata strategia comunicativa** coordinata e d'intesa con gli stakeholder con riferimento alla progettualità di Ateneo in ambito Food;
- **valorizzare pienamente i rapporti con Alma, Scuola Internazionale di Cucina Italiana** con lo sviluppo di percorsi congiunti sui diversi livelli (Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione e Impatto Sociale);
- **sviluppare compiutamente la progettualità Food-ER**, che rappresenta il risultato di un positivo e sinergico modus operandi condiviso con gli Atenei della Regione Emilia-Romagna su tematiche centrali per lo sviluppo del territorio allargato e in cui viene, in questo caso, riconosciuta la centralità delle competenze specifiche del nostro Ateneo nel settore agro-alimentare;
- **definizione chiara di una politica a supporto dell'internazionalizzazione** della Ricerca e della Didattica in ambito Food, anche con il pieno coinvolgimento delle aziende del territorio.

**L'ambito del Food rappresenta un settore identitario per il territorio, che inevitabilmente pervade il fare Didattica, Ricerca e Terza Missione del nostro Ateneo e ciò rappresenta un valore da governare con una strategia mirata a vantaggio dell'intero sistema.**

## Altri ambiti chiave

# Organizzazione della “macchina amministrativa”

L'**efficienza e l'efficacia** dei processi amministrativi sono condizione imprescindibile per poter attuare l'azione politica che si intende perseguire in una qualunque realtà, sia dell'amministrazione pubblica sia di realtà private; pertanto, serve con urgenza agire in questa direzione. Infatti, tempi rapidi, procedure trasparenti e stabili, una chiara individuazione delle responsabilità e la competenza del personale coinvolto sono la precondizione di un uso corretto e trasparente delle risorse, di una buona riuscita dei progetti e, quindi, di una performance positiva.

Questo scenario ideale si scontra purtroppo con una condizione di **estrema fragilità** del sistema universitario nel suo complesso, e quindi anche dell'Università di Parma, dovuto all'eccessiva **burocratizzazione e complessità dei processi**, peraltro recentemente significativamente amplificate dalle azioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Anche la declinazione digitale non ha sempre aiutato nell'alleviare il gravoso lavoro di gestione che si svolge nelle università, che, peraltro, spesso ricade in maniera impropria anche sui docenti e i ricercatori. In relazione alla situazione attuale dell'Università di Parma, è innegabile che vi sia un diffuso **senso di scoraggiamento** per l'eccessivo carico di lavoro burocratico che grava sia sul personale tecnico amministrativo, sia sul personale docente e, pertanto, serve innescare un processo di efficientamento e di ottimizzazione del sistema. Alcuni elementi prioritari per migliorare questa situazione sono:

- **riconoscere che la prioritaria leva** per incrementare l'efficienza della nostra amministrazione è il **pieno coinvolgimento positivo** di tutto il personale, partendo da ruoli apicali che devono sempre sentirsi valorizzati ed incentivati a contribuire al bene comune in un **sereno ambiente di lavoro**;

- **procedere ad una mappatura e revisione dei processi**, con una visione **unitaria ed integrata**, affiancate, ove possibile, ad una **standardizzazione**. Infatti, l'eccessiva diversificazione delle procedure genera un'inefficienza difficilmente gestibile e, soprattutto, inutilmente dispendiosa. A questo riferimento ritengo prioritario eliminare le criticità attualmente presente nelle **procedure di acquisto dei beni e servizi funzionali alle attività di ricerca**;
- **verificare strategie per la gestione/rendicontazione dei progetti del PNRR** in modo compatibile con la normale e regolare operatività dell'amministrazione, con il coordinamento dello specifico delegato ed eventualmente ricorrendo a competenze gestionali esterne.

In questo contesto appare strategica la piena valorizzazione del capitale umano dell'Università di Parma; è, dunque, imprescindibile prevedere azioni specifiche che riconoscano la **centralità del Personale Tecnico Amministrativo** nel raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo con una piena valorizzazione di competenze e di professionalità.

L'esperienza maturata in questi anni mi ha confermato che il “gestore politico” dell'Ateneo deve necessariamente operare con spirito di pieno coinvolgimento del personale tecnico amministrativo che è parte del progetto complessivo dell'Ateneo. Una volta instaurato questo clima, che deve essere alimentato costantemente con azioni concrete, tutte e tutti si sentiranno pronti a gettare **“il cuore oltre l'ostacolo”** senza esitazione. Questa motivazione va ritrovata prioritariamente attraverso le seguenti azioni:

- **garantire a tutto il personale la possibilità di progressioni di carriera**;



- **garantire la crescita professionale** del personale richiesta anche dalle nuove sfide, in primis quelle dell'internazionalizzazione, della digitalizzazione e dell'innovazione attraverso adeguati piani di formazione;
- **prevedere un piano di reclutamento del PTA che soddisfi anche il fabbisogno di nuove professionalità.** A questo riferimento, è opportuno ricordare che attualmente il rapporto PTA/docenti per l'Università di Parma è di circa 0.9 che, seppur inferiore al dato medio nazionale, è in linea con il dato dell'area geografica Nord-Est;
- **valorizzare la professionalità del PTA anche attraverso una migliore ricollocazione** nel contesto organizzativo, sulla base di criteri oggettivi e dell'analisi dei flussi di lavoro partendo dall'esigenza primaria di assicurare agli studenti servizi adeguati e al personale docente procedure amministrative efficienti e funzionali alle attività di ricerca e didattica;
- **rivitalizzare il dialogo costante** tra il Personale Tecnico Amministrativo che opera nelle strutture dipartimentali e le articolazioni amministrative dell'Ateneo attraverso gli **organismi di consultazione** previsti dalla Statuto;
- **definire, compatibilmente con le disponibilità e la programmazione di bilancio, interventi volti a migliorare e ad ampliare i servizi di welfare aziendale** per il personale tecnico amministrativo da estendere anche al personale docente, eventualmente anche tramite il coinvolgimento del Centro Sociale Universitario, senza dimenticare possibili strumenti incentivanti previsti dalla normativa di riferimento. A questo riguardo è opportuno ricordare che andrà proseguito l'importantissimo e lungimirante lavoro relativo al Progetto Pedagogico del **Polo per l'Infanzia** universitario;
- **migliorare e mantenere il grado di benessere fisico, sociale e psicologico** del personale nel contesto lavorativo aumentandone il senso di appartenenza, la condivisione dei valori del nostro Ateneo e il sentimento di autorealizzazione.

**In altre parole, va bene messa a fuoco la priorità di generare un clima di lavoro positivo e partecipato in cui ci si senta davvero comunità, in una visione orientata non solo ai numeri, ma anche alle relazioni e alla cura delle persone, oltre che del personale.**

# Edilizia, Infrastrutture e gestione del patrimonio

L'Università di Parma ha programmato e sta realizzando **importanti investimenti** per il miglioramento, l'arricchimento e la messa in sicurezza del proprio patrimonio, in stretta sinergia anche con i soggetti che concorrono alla gestione, alla pianificazione e al progresso della Città e del territorio. Il quadro degli importantissimi interventi programmati e in fase di realizzazione, per un **investimento di oltre 150 milioni di euro**, ha consentito di acquisire un **cofinanziamento** per circa 52 milioni di euro da parte del Ministero dell'Università e della Ricerca a valere sul Fondo per l'edilizia e le infrastrutture di ricerca, istituito per promuovere gli interventi di ammodernamento strutturale e tecnologico delle università, delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale e degli enti di ricerca, con lavori da avviare entro il 30 giugno 2023.

Questo **programma di azioni**, che comprende interventi su diversi macro-plessi e che vede il supporto da parte di svariate realtà territoriali, tra cui l'Associazione "Parma, Io ci Sto!" (area Food, biblioteca centrale scientifico-tecnologica, nuove aule e riqualificazione multimediale di aule esistenti, miglioramento sismico, nuovo polo dell'infanzia aziendale presso il campus Scienze e Tecnologie, adeguamenti per la sicurezza antincendio presso il Campus delle Medicine, nuovo comparto chirurgico veterinario, miglioramento sismico e riqualificazioni spazi presso il plesso di Veterinaria, recupero dell'ex carcere giudiziario di San Francesco e dell'ex convento dei Cappuccini Santa Caterina per la realizzazione di studentati, adeguamenti impiantistici presso il Campus delle Scienze Umane dell'Oltretorrente e di Borgo Carissimi, interventi di efficientamento energetico presso il plesso di Economia, restauro e riqualificazione dell'Orto Botanico, riqualificazione presso il CSAC, interventi di manutenzione di impianti nell'ambito del PPP) prefigura **uno scenario davvero impegnativo** che richiederà sforzi mirati per renderne possibile la finalizzazione nel sessennio. Pertanto, l'obiettivo a medio termine è quello di **identificare priorità** e strumenti

per poter rendere possibile la realizzazione dei suddetti progetti senza trascurare la normale operatività nell'ambito della manutenzione e soprattutto senza trascurare ulteriori urgenti progettualità, dunque focalizzando i seguenti aspetti:

- **riconoscere priorità** ai temi della **sicurezza**, dell'**adeguamento sismico**, dell'**efficienza energetica**, della **manutenzione** e dei **servizi** e **infrastrutture** (anche in una prospettiva di abbattimento delle barriere architettoniche) per la **didattica** e la **ricerca**, senza dimenticare la progettualità per la **realizzazione degli studentati**, compatibilmente con le tempistiche dettate dai relativi bandi MUR, in quanto l'esigenza di alloggi per i fuori sede, sia per gli studenti sia per i docenti, è particolarmente sentita. In attesa della conclusione di questi interventi, appare urgente verificare **strategie alternative/complementari** con il pieno coinvolgimento del territorio con valorizzazione della vetrina alloggi ed esplorando strade per concretizzare convenzionamenti con strutture recettive, per dare una risposta concreta alle esigenze degli studenti fuori sede di tutti i livelli di formazione e consolidando la nostra caratteristica strategica ed irrinunciabile di Ateneo attrattivo per studentesse e studenti da fuori regione;
- **innestare nell'attuale piano edilizio strategie per la realizzazione/recupero/riqualificazione di spazi didattici** per gli ambiti disciplinari che necessitano di una sede identitaria (ad esempio l'ambito di Architettura) e tutti i corsi di studio dell'Ateneo in sofferenza su questo aspetto, in particolare per quelli dei Dipartimenti di Scienze Economiche e Aziendali, di Medicina e Chirurgia, di Giurisprudenza e Studi Politici e Internazionali e di Discipline Umanistiche Sociali e delle Imprese Culturali, senza dimenticare le importanti esigenze del macro-plesso del Campus Scienze e Tecnologie e del plesso



di Veterinaria, con attenzione anche alla **situazione dei parcheggi** per studenti e personale universitario;

- **assicurare risposte in tempi adeguati alle richieste di manutenzione**, con piena attenzione al tema della sicurezza, degli spazi dedicati alla **didattica laboratoriale** e alla **ricerca**, che spesso sono inadeguati o che comunque presentano carenze importanti;
- **assicurare una migliore operatività della struttura deputata al presidio delle attività per la gestione degli spazi e per l'organizzazione di eventi** di Ateneo in modo trasversale a livello di macro-plesso. Analoga progettualità condivisa e trasversale dovrà essere sviluppata per assicurare l'uso efficiente degli spazi didattici, anche attraverso la piena operatività della procedura per la definizione degli **orari delle lezioni** che permane una delle attuali criticità.

**La complessità delle azioni già programmate e co-finanziate in ambito edilizio prefigura uno scenario impegnativo che richiederà sforzi mirati per renderne possibile la finalizzazione, fermo restando che serve attivare con urgenza un presidio per assicurare un'adeguata e tempestiva manutenzione e riqualificazione degli spazi didattici, di ricerca e, più in generale, degli ambienti di lavoro.**

# Centri di Ateneo e altri Organismi

Sulla base di quanto previsto dalla normativa nazionale e dallo Statuto di Ateneo, l'Università di Parma persegue i propri obiettivi istituzionali di formazione e ricerca anche attraverso i Centri, oltre che attraverso le strutture dipartimentali. In particolare, lo Statuto prevede l'istituzione di **Centri interdipartimentali, di ricerca o di servizi**, finalizzati a svolgere attività di ricerca di rilevante impegno su progetti permanenti o temporanei che coinvolgano più Dipartimenti dell'Università, **Centri di servizio**, deputati a funzioni specialistiche per l'Ateneo e/o le sue strutture, **Centri di ricerca e clinici** che possono svolgere funzioni assistenziali, **Centri di studio e di ricerca** sovvenzionati e Centri in cui sono coinvolti enti pubblici e privati, con i quali possono essere realizzati attività e servizi. Nell'attuale assetto di Ateneo, i Centri di ricerca interdipartimentali attivi sono ben affermati e sviluppano un'intensa attività di ricerca applicata e trasferimento tecnologico nei progetti cofinanziati dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), nel quadro della Politica di coesione attraverso il programma regionale degli interventi. A questo riguardo serve:

- **rafforzare il supporto operativo ai Centri** interdipartimentali di ricerca esistenti, individuando strategie efficaci che valorizzino le competenze gestionali presenti in Ateneo, armonizzando procedure e attività di comunicazione sia interne sia esterne e valorizzando il loro ruolo nell'ambito della politica complessiva di Ateneo per la ricerca. Questa strategia, da implementare anche attraverso la strutturazione di **un tavolo di raccordo tra gli Organi Accademici e i Direttori dei Centri**, risulta fondamentale in particolare con riferimento alla procedura di accreditamento dei centri quali strutture di ricerca industriale e trasferimento tecnologico della Regione Emilia-Romagna;
- **sviluppo mirato di ulteriori Centri di ricerca su temi strategici e di innovazione**, per ampliare il numero di realtà che possano attrarre risorse sviluppando

le potenzialità presenti in Ateneo. Questa politica dovrà essere ovviamente accompagnata da un attento monitoraggio delle attività dei Centri esistenti, per verificarne la piena sostenibilità e funzionalità.

In relazione ai Centri di Servizio, serve mettere bene a fuoco una strategia di **piena integrazione** della loro operatività nella politica di Ateneo, in primis prevedendo momenti e procedure strutturate di raccordo con gli Organi Accademici. Tali centri coprono infatti linee di attività molto rilevanti e strategiche per l'operatività dell'Ateneo; per consentire loro di compiere al meglio e con dinamica la propria missione è necessario quindi una loro piena integrazione nella struttura gestionale amministrativa. A tale riguardo, illustro di seguito alcuni spunti progettuali:

- **tra i Centri di Ateneo, il Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC)** presso l'Abbazia di Valserena riveste certamente una valenza strategica per l'unicità di tale realtà e per la forza propulsiva che dà e che potrà essere ulteriormente ampliata nel futuro in ambito didattico, di ricerca e, più in generale, culturale;
- **in relazione ai Centri deputati alla accoglienza e al supporto degli studenti, appare chiara la centralità del Centro Accoglienza e Inclusione (CAI) e del Centro Linguistico di ateneo (CLA)**, che dovranno proseguire nel raccordarsi pienamente con tutte le realtà dell'Ateneo attive su contigue linee di intervento (Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti, Centro Universitario per la cooperazione internazionale (CUCI), Welcome Point Matricole, etc.);
- **verificare una progettualità di sviluppo per il Centro Interdipartimentale Misure "Giuseppe Casnati"** in cui si concretizza una modalità virtuosa di investimento e gestione di strumentazione scientifica avanzata a servizio della ricerca e del trasferimento tecnologico.



Con riferimento agli Organismi di Ateneo, centrale sarà il ruolo del **Comitato Unico di Garanzia** (CUG), che dovrà proseguire nell'importante lavoro progettuale a presidio dei valori fondamentali delle **pari opportunità**, del benessere organizzativo e del contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale e psicologica.

**I Centri e gli Organismi di Ateneo andranno adeguatamente supportati, per consentire loro di esplicare con efficacia la propria azione in piena sinergia con la strategia di Ateneo.**

# Valutazione e Assicurazione della qualità

A seguito dello straordinario risultato ottenuto dall'Università di Parma nel mese di aprile 2019 a seguito della procedura di accreditamento della sede e dei corsi di studio svolta dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), risultato che ha visto il nostro ateneo collocarsi in "Fascia A" (la più elevata tra le quattro previste e corrispondente a un giudizio "Molto positivo", unico Ateneo ad aver raggiunto tale riconoscimento in ambito regionale) e con un punteggio molto alto, occorre ora impostare azioni mirate all'ulteriore miglioramento dell'organizzazione, anche in vista dell'avvio del **secondo ciclo di accreditamento periodico**, che coinvolgerà l'Università di Parma nel **primo semestre del 2026**. Infatti, a dieci anni di distanza dall'emanazione del Decreto Legislativo n. 19 del 27/01/2012 e a conclusione del primo ciclo di valutazione e accreditamento periodico che ha interessato il sistema universitario nella sua interezza, l'ANVUR ha dato alla luce un modello rinnovato del sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento (AVA3), caratterizzato da un **nuovo impianto organizzativo** e da aspetti operativi e procedurali specifici. L'attività che attende l'Ateneo su tale versante è particolarmente complessa e impegnativa e coinvolgerà l'Università nella sua interezza, per confermare, coerentemente al nuovo modello AVA3, la **permanenza dei requisiti per l'assicurazione della qualità** attraverso la realizzazione di un sistema credibile di Assicurazione della Qualità della formazione, della ricerca e della Terza Missione/Impatto Sociale che coinvolgerà sede, corsi di studio, dottorati di ricerca e dipartimenti. La seconda visita della CEV costituirà l'occasione per sottoporre a verifica il sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università con riferimento alla coerenza delle politiche e delle strategie di Ateneo rispetto agli assetti organizzativi che orientano i processi formativi, della Ricerca, della Terza Missione/Impatto Sociale e dell'Internazionalizzazione.

Parimenti, nel prossimo sessennio l'Università di Parma sarà chiamata ad affrontare la nuova procedura di valutazione della qualità della ricerca (VQR) che dovrebbe avviarsi nel

2025 e coprire il periodo 2020-2024; anche a riguardo di questa sfida, sarà importante finalizzare sforzi mirati per ottimizzare il posizionamento dell'Ateneo.

**A mio avviso serve sviluppare un metodo di lavoro snello affinché questi processi non si trasformino in un inutile appesantimento burocratico, bensì in un'occasione per riflettere attentamente sull'efficacia del nostro agire.** È indubbiamente un **grande impegno** che ci vedrà coinvolti e uniti in una vera e propria squadra di Ateneo, coordinata dallo specifico Delegato e dal Presidio della Qualità con il monitoraggio del Nucleo di Valutazione, da cui potranno scaturire procedure gestionali da implementare senza appesantimento delle stesse, in un'ottica di standardizzazione ed efficienza complessiva del sistema.

**Per rendere possibile il raggiungimento dell'obiettivo di crescita in qualità risulterà fondamentale consolidare una politica di forte attenzione all'Assicurazione della Qualità con una piena valorizzazione, anche attraverso l'attivazione di meccanismi incentivanti, del ruolo del Presidio della Qualità che, insieme al Nucleo di Valutazione, rappresenta il centro nevralgico di tutta la procedura.**

# Digitalizzazione e infrastrutture digitali



È un dato consolidato che la digitalizzazione rappresenti una **leva di trasformazione** importante anche per le Università. Questa consapevolezza impone di pianificare strategie e obiettivi in una visione prospettica che guardi al futuro e che abbracci le diverse dimensioni di azione dell'Ateneo. Importanti risultati sono stati ottenuti nel recente passato con riferimento alla trasformazione digitale dell'Università di Parma e in questo lavoro si innestano gli ambiti sui quali a mio avviso serve proseguire ad investire con decisione, tenendo presenti le opportunità del PNRR (in particolare della Missione 1 componente 1). Tra questi certamente vi sono:

- **digitalizzazione dei servizi** rivolti sia agli **studenti** (con uno sviluppo maggiormente funzionale e integrato dell'**agenda studenti**), sia al personale per garantire efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, con piena attenzione al tema della **sicurezza informatica**. Tanti sono i processi e le procedure che ancora necessitano di essere digitalizzati e soprattutto sui quali serve lavorare per una maggiore integrazione, ad esempio con riferimento alle interazioni tra i Dipartimenti e le strutture dell'Amministrazione centrale;
- **rafforzamento delle infrastrutture tecnologiche e informatiche** a supporto della Didattica. Attraverso l'azione congiunta dell'Area Sistemi Informativi e del **Centro Servizi E-Learning e Multimediali di Ateneo** serve proseguire il lavoro progettuale e di investimento per sostenere l'innovazione della Didattica. Tale politica andrà sviluppata anche con riferimento alle riforme previste dal PNRR (**Digital Education Hub** e **Teaching and Learning Center**). A questo riguardo non va trascurato l'aspetto correlato al supporto da assicurare ai docenti nell'utilizzo delle infrastrutture digitali per la didattica, aspetto che per alcuni plessi attualmente rappresenta una criticità.

Rientra nell'ambito della digitalizzazione anche il lavoro per ottimizzare la messa a sistema e la fruizione delle **banche dati** e piattaforme di Ateneo, per quanto attiene il monitoraggio della Ricerca, della Didattica e delle azioni di Terza Missione e Impatto Sociale.

A supporto della strategia di digitalizzazione, sarà fondamentale sviluppare una chiara politica nel rapporto con il Consorzio Interuniversitario **CINECA**, che necessariamente continuerà ad essere il riferimento dell'Ateneo per lo sviluppo di servizi informatici e di molte delle piattaforme tuttora in uso e funzionali all'efficiente e dematerializzata gestione dei processi amministrativi, anche in un'ottica di innovazione. A questo riguardo appaiono urgenti anche riflessioni progettuali su temi quali quelli correlati alle **digital credential, open badge e blockchain** che si vanno affermando come strumenti per la verifica di competenze e risultati.

**L'implementazione e la gestione integrata di un adeguato sistema informativo e digitale sono fondamentali per la gestione efficiente delle azioni strategiche dell'Ateneo.**

# Comunicazione e ranking

La strategia di comunicazione riveste una priorità indiscutibile, considerata la dinamica dei cambiamenti in atto nella società nella quale tutti noi viviamo e con cui interagiamo. Da questo settore dipende la valorizzazione della nostra offerta formativa, della nostra capacità di fare ricerca e dell'**immagine reputazionale** che ne consegue. Una buona ed efficace comunicazione è il presupposto per costruire un Ateneo attrattivo in cui riescono a svilupparsi tutte le missioni istituzionali in un processo virtuoso e di qualità a livello sia locale sia internazionale. Tanto è stato fatto in questi anni con riferimento alla Comunicazione di Ateneo; certamente di grande rilievo è il **nuovo sito web**, che si presenta rinnovato e moderno e che dovrà essere reso ancora più funzionale con riferimento ad alcuni aspetti operativi. La strategia da mettere in atto, con il coordinamento dello specifico Delegato, per poter consolidare e ulteriormente sviluppare l'ambito della Comunicazione a mio avviso prevede:

- **definizione di un Piano di Comunicazione di Ateneo** (in coerenza con la Legge 150/2000), da presentare agli Organi Accademici quale documento strategico per l'analisi e definizione della corporate identity, per la descrizione delle azioni e degli strumenti istituzionali e per la condivisione delle linee di sviluppo dell'Ateneo e delle proprie attività con gli stakeholder interni ed esterni;
- **strutturazione di rapporti continuativi con i media** generalisti locali e nazionali con un focus anche sulle aree di provenienza degli studenti;
- **prosecuzione del lavoro di ristrutturazione del sito web** con riferimento ai siti dei Dipartimenti e dei Centri, con una chiara strutturazione della loro gestione. L'attuale impostazione di **gestione "decentralizzata"** risulta poco dinamica e a volte conferisce un'immagine di Ateneo che procede non in modo coordinato;

- **ulteriore sviluppo del lavoro per consolidare l'immagine coordinata di Ateneo** (sviluppo di video e materiale informativo per ciascun Dipartimento e per altre aree strategiche di ateneo – in primis il Food Project, sviluppo di biglietti da visita digitali per i docenti e il personale tecnico amministrativo, e altro ancora);
- **sviluppo in chiave sistemica di una piena sinergia con la comunicazione della Città** e delle sue Imprese, anche d'intesa con altre realtà del territorio, tra cui l'Ente Fiere di Parma;
- pieno sviluppo di **canali di comunicazione** efficaci per i diversi target: studenti, personale dell'Università e stakeholder con il pieno coinvolgimento delle competenze presenti in Ateneo sul tema.

Serve agire con la stessa proattività nel seguire le fasi di valutazione promosse dalle varie agenzie nazionali ed internazionali (CENSIS, THE, Qs, Green Metric Ranking, U-Multirank, ARWU etc.) nella ferma convinzione che spesso queste classifiche accademiche non riflettano veramente la qualità delle università (ritengo anzi che classificare le università come se l'alta formazione e la ricerca fossero "terreno di gara" risulti fuorviante e inutile); esse vanno comunque seguite e monitorate per cogliere **spunti di miglioramento** e per valorizzare al meglio il prestigio dell'Università di Parma.

Centrale sarà anche la promozione della comunicazione interna, favorendo ad esempio lo sviluppo di un **calendario degli eventi e delle riunioni dipartimentali e di Ateneo** in cui reperire in modo efficace le informazioni per un'efficiente organizzazione del lavoro di ciascuno.

Altro fondamentale ambito di azione della strategia di comunicazione riguarda le attività informative rivolte alle **future matricole** che dovranno essere seguite con grande



attenzione e con approcci adeguati alle aspettative delle giovani generazioni in un contesto di grande dinamica dei flussi studenteschi. A tale riguardo sarà fondamentale il pieno consolidamento del **Welcome Point Matricole**, iniziativa che rappresenta un esempio di efficace integrazione di servizi offerti dall'Ateneo.

**Il ruolo della Comunicazione è prioritario per diffondere in maniera coerente, e nello stesso tempo creativa ed efficace, la mission e le competenze dell'Ateneo, in un mondo in continuo cambiamento.**

# I rapporti con il sistema sanitario

È innegabile che la presenza dell'ambito Medico Sanitario all'interno dell'Ateneo generi **grandi potenzialità**, anche se connesse a notevoli **complessità**. I valori della formazione e della ricerca in questo ambito assumono una grande rilevanza, per il loro impatto sociale e sulla **salute delle persone**, che rappresenta un diritto universale da tutelare con grande impegno e senso di **responsabilità**. In questo contesto è bene evidenziare che la Ricerca bio-medica e clinica italiana ad alta qualificazione è svolta prevalentemente dalla Università e questo aspetto deve necessariamente indirizzare il nostro agire e la nostra strategia di Ateneo. La principale caratteristica della **Medicina Universitaria** in Italia è correlata ai rapporti tra l'Università, la Regione, l'Azienda Ospedaliera e l'Azienda Unità Sanitaria Locale di riferimento che vengono normati da protocolli d'intesa, convenzioni e accordi attuativi che costituiscono la cornice in cui ciascuna Istituzione opera. In questo quadro Università e Azienda Ospedaliera devono delineare una **autonoma via** per perseguire i propri fini istituzionali, rispettivamente di **didattica e ricerca** e di **assistenza**, in coerenza con i principi generali del D.lgs. 517/1999. Questi fini, benché distinti, sono fortemente compenetrati e, per alcuni aspetti, anche inscindibili: l'Università e l'Azienda Ospedaliera mettono a disposizione personale, risorse finanziarie e anche strutture organizzative in un assetto istituzionale che va presidiato con grande attenzione, tenendo ben presente che le attività assistenziali svolte da parte del personale universitario sono da intendersi **funzionali** allo svolgimento delle attività istituzionali di didattica e di ricerca, sempre però con una visione di sistema costruttiva e propositiva. In sostanza, soprattutto in ambito clinico, le funzioni di insegnamento e ricerca sono **inscindibili dalle funzioni assistenziali** anche per garantire un positivo sviluppo e trasferimento della ricerca. Per quanto riguarda la situazione contingente dell'ambito Medico Sanitario dell'Università di Parma lo scenario attuale, anche alla luce dell'importante sviluppo della sede di Piacenza con il Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Medicine and Surgery, impone una **strategia mirata e incisiva**, volta a consolidare

le iniziative avviate, con il pieno coinvolgimento del territorio allargato alle due province (di Parma e Piacenza), anche considerato l'iter di unificazione tra Azienda Ospedaliero-Universitaria e Azienda Unità Sanitaria Locale. Nello stesso tempo, si avverte come urgente l'avvio di una **politica incisiva** per affermare il **ruolo per noi prioritario della medicina universitaria**, per evitare che si instaurino asimmetrie di forze in cui possano innestarsi equivoci sugli obiettivi primari dell'Università con riferimento al rapporto con il Sistema Sanitario. In questa politica giocano un ruolo primario sia la formazione sia la ricerca universitarie, che devono poter contare su un contesto fertile e su spazi e infrastrutture adeguate.

Nello specifico, i temi sui quali ritengo necessario investire ed impegnarsi sono:

- **perseguimento, con dinamica incisiva e attraverso una politica autorevole**, di un rapporto con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria che consenta di valorizzare e salvaguardare appieno la **medicina clinica accademica**, sia presso la sede di Parma sia presso la sede di Piacenza, senza trascurare le **discipline pre-cliniche**, che sono parimenti da valorizzare per un bilanciato ed equilibrato sviluppo della Medicina Universitaria, avendo sempre come faro l'**eccellenza scientifica** e le missioni proprie dell'Università. A questo riferimento serve favorire un approccio di sistema in cui l'Azienda Ospedaliero-Universitaria co-supporti le attività di comune interesse, dando valore alla qualificata presenza dell'Università nelle strutture ospedaliere, anche mettendo a disposizione strumenti e infrastrutture adeguati;
- **attivazione di un tavolo tecnico**, con il coordinamento politico della Rettore/Rettore, anche tramite figure di delega all'uopo individuate (**Prorettrice/Prorettore alla Sanità**), con il supporto di un robusto **nucleo operativo/amministrativo dedicato** (da costruire eventualmente

congiuntamente tra Università e Azienda Ospedaliera-Universitaria, anche con funzioni di monitoraggio dell'applicazione dei relativi Accordi Attuativi) che opererà d'intesa con la Direttrice/Direttore del Dipartimento, a cui sono delegate specifiche funzioni in coerenza con lo Statuto di Ateneo, fungendo da presidio autorevole nel rapporto che deve svilupparsi in modo strutturato e sistematico tra Università, Azienda Ospedaliero-Universitaria e Azienda Unità Sanitaria Locale, anche con riferimento alla sede di Piacenza, sui diversi temi, tra cui quello finalizzato all'inserimento qualificato degli studenti nei  **tirocini professionalizzanti** , degli  **specializzandi**  nelle strutture ospedaliere e quello correlato alla pianificazione congiunta di investimenti in  **infrastrutture per assicurare piena funzionalità alle rispettive attività istituzionali** , in un approccio di sistema. Con riferimento ai  **medici specializzandi** , è opportuno ricordare che essi rappresentano un punto di congiunzione fra sistema universitario e sistema sanitario, fermo restando che il contratto di formazione specialistico è finalizzato ad inquadrare non la prestazione dell'attività professionale in favore delle strutture ospedaliere, ma la formazione teorico pratica funzionale al raggiungimento degli obiettivi formativi dello specifico percorso, mediante sia la frequenza dell'attività didattica, sia lo svolgimento delle attività assistenziali;

- **assicurare piena funzionalità al Comitato Etico** , con una rappresentanza paritetica di personale universitario e non universitario, che dovrà prevedere  **procedure snelle** , anche dipendentemente dal  **livello di impatto**  dello specifico studio, che assicurino, con imparzialità e indipendenza, la tutela dei diritti, la sicurezza ed il benessere di tutti i soggetti coinvolti nelle sperimentazioni, ma, allo stesso tempo, anche la possibilità di esercitare liberamente la Ricerca;
- **sviluppo di un'attenta politica di programmazione**  a medio-lungo termine, anche tenendo in considerazione l'alto carico di lavoro di cui è gravato il personale universitario in convenzione con l'Azienda Ospedaliera Universitaria, per garantire pieno sviluppo a  **tutte le discipline** , sia pre-cliniche sia cliniche, e nello stesso tempo per salvaguardare la piena sostenibilità e qualità delle  **Scuole di Specializzazione** , in un preciso e

condiviso disegno politico attivando un costante dialogo a livello regionale con gli altri Atenei e con l'Osservatorio regionale per la formazione medico specialistica;

- **assicurare** , in sinergia con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria e con l'Azienda Unità Sanitaria Locale,  **pieno supporto logistico-organizzativo**  al Dipartimento di Medicina e Chirurgia, che per la complessità e peculiarità delle attività di didattica, di ricerca e assistenziali necessita di mezzi e spazi adeguati, in particolare con riferimento alla  **sede di Piacenza** , per la quale serve un coeso e mirato sforzo progettuale che veda valorizzato il ruolo centrale della "scuola" della Medicina Universitaria dell'Ateneo di Parma.

Con riferimento allo specifico ambito della  **formazione**  ritengo prioritario, con il pieno coinvolgimento dell'Azienda Ospedaliera-Universitaria e dell'Azienda Unità Sanitaria Locale:

- **pianificare degli interventi intesi ad assicurare adeguati spazi didattici e laboratoriali**  nel rispetto dei  **livelli di sicurezza**  richiesti dai vari comparti/ambiti (ad esempio lo stabulario);
- **proseguire il positivo dialogo**  con gli altri Atenei regionali per un'ottimizzazione dell'offerta formativa complessiva con riferimento ai  **corsi di laurea delle Professioni Sanitarie** , salvaguardando le competenze e le eccellenze dell'Università di Parma;
- **stimolare una politica di innovazione didattica** , di tipo interdisciplinare e basata sulle nuove tecnologie e metodologie digitali che, proprio nell'ambito medico sanitario, fanno intravedere importanti sviluppi già nel breve termine, anche con riferimento all'iter di trasformazione dei percorsi di studio in percorsi  **abilitanti**  alla professione;



- **sostenere ed ampliare le iniziative di terzo livello** (Master e Dottorati di Ricerca) nelle quali si intravedono grandi potenzialità di sviluppo su tematiche interdisciplinari.

Con riferimento allo specifico ambito della **ricerca** ritengo prioritario, con il pieno coinvolgimento dell'Azienda Ospedaliera-Universitaria e dell'Azienda Unità Sanitaria Locale:

- **assicurare strutture adeguate** ai gruppi di ricerca che sviluppino attività sperimentale, anche coinvolgendo, con progetti di eccellenza e su temi specifici, realtà esterne (aziende ed enti del territorio);
- **sviluppare una politica tesa a stimolare e valorizzare l'apertura della Ricerca in ambito Medico-Sanitario alle nuove tecnologie** favorendo la nascita, con gradualità e a seguito di un confronto allargato, di Centri di Ricerca interdipartimentali e/o comunque iniziative di varia valenza dedicate a **temi emergenti** per le importanti applicazioni all'ambito medico-sanitario quali, ad esempio: Bio-Informatica, Genomica, Robotica, Big Data, Statistica, Data Science e Intelligenza Artificiale, anche facendo riferimento allo scenario del PNRR e al **Programma Nazionale della Ricerca Sanitaria**. Questa apertura dell'**innovazione tecnologica applicata alla medicina** (con riferimento alla ricerca sia sperimentale, sia traslazionale, sia clinica) appare quanto mai imprescindibile e urgente per l'Università di Parma, anche in forza della repentina evoluzione a cui si sta assistendo a livello nazionale e internazionale. Tra le iniziative di maggiore impatto da valutare nel corso del sessennio certamente vi è lo sviluppo di un **Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS)**, su tematiche di eccellenza e identitarie per la Medicina di Parma;
- **sviluppare una politica mirata e dedicata ad intercettare fonti di finanziamento** per la ricerca (Ministero della Salute, Ministero dell'Università e della Ricerca, azioni congiunte a livello europeo, Regione Emilia-Romagna, privati, etc.) con contestuale pieno supporto alle attività di ricerca **sperimentale in ambito bio-medico-sanitario** anche a livello interdisciplinare, con allargamento al campo veterinario, della nutrizione umana, della chimica, della farmacia, delle discipline ingegneristiche e tecnico-scientifiche, senza trascurare le discipline umanistiche e giuridico-economiche.

Gli obiettivi sopra delineati passano necessariamente attraverso una sempre maggiore valorizzazione delle **eccellenze esistenti**, cercando però allo stesso tempo di spronare e favorire la crescita e lo sviluppo di **nuovi filoni di ricerca**, che nascano da idee progettuali innovative e siano possibilmente supportate da reti collaborative multidisciplinari.

Inoltre, nell'ambito Medico Sanitario assumono una rilevanza strategica le attività di Terza Missione considerato il potenziale importante impatto sociale sul territorio. A questo riguardo sarà strategico proseguire con lo **sviluppo coordinato di iniziative**, co-progettate con le realtà del territorio, di public engagement, trasferimento tecnologico, valorizzazione della Ricerca, formazione continua, rapporti con le scuole, rapporti con le aziende, con il fine di generare beni pubblici di natura culturale, sociale ed educativa sul tema generale della salute. A titolo esemplificativo verrà proposta l'organizzazione di un **ciclo coordinato di manifestazioni**, festival ed eventi aperti alla cittadinanza sul tema della salute e del benessere.

**La Medicina Universitaria deve richiamarci ad un grande sforzo progettuale, per l'importanza strategica di questo ambito sul piano sia della formazione sia della ricerca rapportandosi in modo autorevole con il Sistema Sanitario con un approccio di sistema.**

# Sostenibilità



Considerato il ruolo chiave dell'Università quale centro di alta formazione e di ricerca scientifica e quale protagonista nella promozione dello sviluppo sociale, culturale, economico della comunità con cui essa si rapporta, è implicito l'impegno che anche il nostro Ateneo deve assicurare sul tema della sostenibilità, in piena coerenza con gli obiettivi e i target dell'**Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**. Recentemente l'Università di Parma ha dato un deciso impulso alle azioni volte a promuovere i valori della sostenibilità in senso ampio e questo impegno andrà sicuramente consolidato con grande energia. In particolare, ritengo strategico proseguire con responsabilità nelle seguenti direzioni:

- **promozione del tema della sostenibilità** nelle sue varie accezioni ambientali, economiche, sociali e tecnologiche nell'ambito delle iniziative sia didattiche sia di ricerca;
- **sviluppo di una strategia per favorire la transizione a sistemi di mobilità sostenibile** in particolare con riferimento ai flussi da e per il Campus Scienze e Tecnologie;
- **stretta collaborazione con Comune di Parma, Provincia di Parma e Regione Emilia-Romagna** per la pianificazione e **gestione partecipata e integrata del territorio** in un'ottica di sostenibilità, a pieno sostegno di progettualità comuni, in primis l'Alleanza Carbon Neutrality Parma e il "Climate City Contract" nell'ambito della missione europea "100 città intelligenti e a impatto climatico zero entro il 2030";
- **forte valorizzazione della mission condivisa nell'ambito dell'Alleanza EU GREEN** per la sostenibilità;
- **pieno sviluppo dell'accordo di Partenariato Pubblico e Privato (PPP)** tra l'Ateneo e SIRAM VEOLIA (società con cui l'Università di Parma nel 2022 ha stipulato un contratto la cui durata temporale include l'intero prossimo sessennio) per la gestione dei servizi energetici e finalizzato anche

a rendere l'Ateneo sempre più sostenibile attraverso un percorso di **innovazione tecnologica**, di incremento di utilizzo delle fonti energetiche rinnovabili, di riduzione dei consumi energetici e di decarbonizzazione. A questo riferimento va in particolare attentamente monitorata l'attuazione delle soluzioni per il monitoraggio e la gestione ottimizzata degli impianti; ciò consentirà anche di migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali che vedono nella sostenibilità un elemento qualificante;

- pieno sviluppo con una **dinamica proattiva** delle attività nell'ambito della Rete delle università per lo sviluppo sostenibile (RUS) attraverso il coordinamento del Gruppo di Lavoro "Ateneo Sostenibile" per rendere concreto il ruolo del nostro Ateneo nel delineare strategie orientate ai 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 e del Green Deal europeo.

**È nostro dovere, quale Università che promuove formazione avanzata e ricerca innovativa, affermare che la sostenibilità è la chiave del nostro futuro, con azioni concrete e di impatto.**

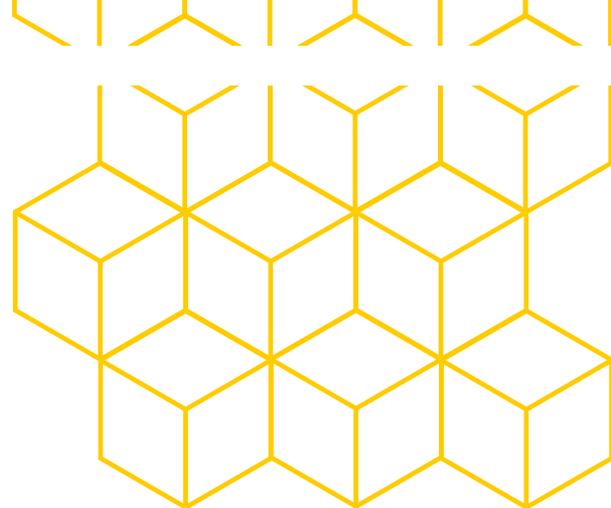
# Sport e benessere

Sono fermamente convinta che lo **Sport** e la pratica sportiva siano strumenti di assoluta rilevanza per **educare, formare** e favorire l'**integrazione** e la **solidarietà** tra le persone e, quindi, l'Università, nella sua qualità di luogo in cui si formano le giovani generazioni, non può trascurare questa dimensione nello sviluppare la propria missione. Per riconoscere allo Sport la caratteristica di vera e propria "palestra di vita" per sviluppare i valori della convivenza, del rispetto per gli altri e del senso di comunità, serve attivare una specifica politica tesa a sviluppare e concretizzare una serie di attività con il coordinamento del Comitato per lo Sport Universitario che deve proseguire la sua azione in stretta sinergia con il **Centro Universitario Sportivo**. Tutto ciò appare ancora più rilevante per l'Università di Parma che vanta un **Campus** unico in Italia per dimensioni e per ricchezza e qualità degli impianti sportivi. In particolare, ritengo strategico proseguire con impegno nelle seguenti direzioni:

- **incentivare la cultura dello sport** nella comunità accademica e promuovere la pratica sportiva amatoriale aperta a tutti, studenti, personale docente e tecnico amministrativo coinvolgendo anche l'Associazione Alumni e Amici dell'Università di Parma, il **Centro Sociale Universitario** e valorizzando gli impianti sportivi presso il Campus Scienze e Tecnologie;
- **favorire la partecipazione da parte degli studenti alle attività agonistiche**, in ambito sia universitario sia nazionale/federale;
- **proseguire nel supporto alla carriera degli studenti atleti** con strategie dedicate;
- **promuovere e rafforzare il ruolo dello sport nella ricerca scientifica**, in tutti gli ambiti, anche interdisciplinari.

**Lo sport incarna valori propri dell'Università di Parma: i valori della solidarietà, della lealtà, del rispetto della persona e del benessere delle persone.**

# Conclusioni



Personalmente ho avuto **tantissime soddisfazioni** e sperimentato molti stimoli lungo tutto il mio percorso di questi anni **nel e per** l'Università di Parma; soddisfazioni derivate sia dal rapporto con studentesse e studenti, sia da progetti concretizzati per e con loro, sia dal rapporto con le colleghe ed i colleghi, il Personale Tecnico Amministrativo e il contesto territoriale in cui l'Università di Parma si colloca. Inoltre, davvero entusiasmanti per numerosità ed intensità, sono stati i contatti ricevuti in queste settimane da parte di studentesse e studenti, colleghe e colleghi e da persone esterne all'Università che vivono la città e il territorio a partire dal giorno in cui ho dato avvio al confronto aperto e trasparente di questa campagna elettorale.

Ho vissuto giornate memorabili insieme a tutti voi, nella forte convinzione che l'Università non soltanto è e deve essere un luogo di studio e di lavoro, ma anche un luogo in cui si sviluppano e si esplicitano appieno tutti i vari profili della complessità della persona; ricordo in particolare il giorno dedicato al conferimento della **laurea ad honorem a Sergio Mattarella**, anche se in realtà memorabili sono state per me anche le giornate in cui ho partecipato alle iniziative presso il **Polo Universitario Penitenziario** e quelle in cui sono riuscita ad aiutare un singolo studente, un singolo collega o collaboratore che mi aveva sottoposto un problema e con il quale ho sorriso, soddisfatti del risultato comune raggiunto. Ci sono state anche **giornate difficili e complesse**, che hanno lasciato una traccia nella mia esperienza e che ho vissuto con consapevolezza, come momenti da cui comunque ripartire. Tutto questo è da interpretare come una **evidenza concreta** che le "parole" scritte in queste pagine non sono solo proclami, ma impegni precisi che sono pronta a perseguire, anzi che siamo pronti a realizzare, con costanza, esperienza e tenacia, nella consapevolezza però che le difficoltà non mancheranno.

Per proseguire è necessario **avere ben chiaro dove si vuole andare, strutturando adeguatamente il lavoro** per rendere

possibile la piena valorizzazione del **bene comune** che l'Università di Parma rappresenta, bene che deve essere custodito con la massima cura, ma anche con la giusta dinamica, la giusta energia e, voglio aggiungere, anche la giusta sensibilità, per rendere possibile proseguire in un cammino costruito con il contributo di tutti. Si tratta di un bene comune che di fatto coincide con il **bene delle persone**, in modo particolare con riferimento alla **responsabilità educativa** che ha l'Università, e questo non in modo astratto, ma valorizzando la costruzione di una **realtà autentica di promozione della persona**.

Sono consapevole che nessuno ha e può avere "la bacchetta magica" per risolvere tutti i problemi e tutte le criticità che, come in tutti i contesti complessi, necessariamente sono presenti o insorgono nel cammino, ma certamente sono anche consapevole che è solo con energia, **coraggio e senso di coinvolgimento**, coniugando e bilanciando autonomia e capacità di ascolto, che si possa proseguire in questo importante cammino del nostro Ateneo.

Infine, mi permetto di richiamare, con immenso senso di riconoscenza e stima, un concetto sottolineato dal nostro Presidente Sergio Mattarella in occasione della cerimonia di inaugurazione dell'a.a. 2019/2020 nella nostra Università a commento dell'efficace intervento del prof. Enrico Giovannini: la tensione tra **retro-topia** e **utopia** che "non può che farci optare... per l'**utopia**, non nel senso di "una fuga dal reale", ma nel senso di fiducia e di "fascino del futuro, il fascino di quello che l'umanità può fare di stagione in stagione, contro la tentazione e la pretesa che i giovani siano ingabbiati nelle formule, negli strumenti e nelle soluzioni del passato, dei vecchi che li hanno preceduti" – Un'utopia, sempre ripercorrendo il discorso del Presidente Mattarella, fortemente correlata all' "**obbligo morale**".

Parma, 26 Aprile 2023

*Sara Fiorini*