

Piano di Mandato 2025-2031

# Innovare per tramandare



**UNIMORE**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

Care Colleghe e cari Colleghi,  
Care Studentesse e cari Studenti,

**Il Piano di Mandato che propongo è un impegno di visione e responsabilità** per orientare le scelte del nostro Ateneo nel prossimo sessennio, consolidando una comunità dedicata a scienza, formazione e innovazione al servizio del valore pubblico, capace di affrontare con rigore e creatività le sfide del nostro tempo.

**È estremamente complesso immaginare come saranno la società, l'Italia, l'Europa e le nostre città tra sei anni**, nel 2031, quando si concluderà il mio mandato; e ancor più difficile è prevedere quali trasformazioni sociali, economiche e valoriali segneranno il 2050, quando gli studenti e le studentesse che oggi intraprendono il loro percorso universitario raggiungeranno la piena maturità nel lavoro e nella vita civile.

“A new type of thinking is essential, if mankind is to survive and move toward higher levels.”

Albert Einstein, 1946

Eppure, questo è il compito più alto dell'Università. **Essere un'istituzione solida, radicata nelle proprie tradizioni, ma capace di costruire il futuro, facendo dell'innovazione la via per interpretare e guidare il cambiamento.** Formare persone in grado di comprendere la complessità, adattarsi ai mutamenti e affrontarne le difficoltà. Rappresentare il luogo in cui il futuro si costruisce ogni giorno, con pensiero critico, conoscenza e responsabilità. In tutte le sue missioni, nella formazione delle nuove generazioni, nella ricerca e nella collaborazione con la società, l'Ateneo è chiamato a operare come motore di progresso e presidio di valori, custodendo il patrimonio del passato e generando la cultura e la conoscenza di domani.

Come Rettrice dell'Università di Modena e Reggio Emilia, questa è la sfida che voglio raccogliere insieme alla comunità accademica tutta: **traghetare con coraggio e visione UNIMORE dalla tradizione all'innovazione, per un'Università capace di formare il futuro in un mondo che cambia.**

Il mio Programma di Mandato si rivolge alla comunità accademica e studentesca, alle città e al territorio, con l'auspicio di collaborare nei prossimi sei anni per consolidare e rilanciare l'Ateneo, progettando insieme, in un contesto geopolitico complesso, il ruolo della più antica istituzione pubblica del territorio. Immagino UNIMORE attiva, dinamica, plastica, aperta, autonoma e solidale, capace di trasformarsi e di trasformare il pensiero, per essere protagonista nella società di oggi e di domani.

Rita Cucchiara

Rettrice dell'Università di Modena e Reggio Emilia





MISSIONE

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia (UNIMORE) è una delle più antiche istituzioni pubbliche del Paese e del mondo, custode di una tradizione secolare e di una missione chiara, articolata in **tre direttrici fondamentali**:

Essere sede primaria di **libera ricerca**

Luogo di **formazione aperta e inclusiva**

Spazio di **co-creazione di cultura e sapere** in sinergia costante con i territori e la società civile

**UNIMORE custodisce e valorizza la propria natura pubblica e l'autonomia di pensiero e di azione**, riaffermando la sua triplice missione e, al tempo stesso, il patrimonio identitario che la contraddistingue: la sua storia, la composizione del corpo accademico, le eccellenze infrastrutturali, la sintonia con la vocazione scientifica e tecnologica del territorio, l'impegno per la pace, i diritti e sostenibilità ambientale, sono i pilastri su cui si fonda il contributo responsabile che l'Ateneo offre alla società, promuovendo conoscenza, formazione e cittadinanza consapevole.

**La Missione di UNIMORE è mantenere la sua centralità nel sistema universitario italiano**, come riferimento per impatto e dimensioni (classificata dal CENSIS "Grande Università"), per i suoi risultati e l'integrazione delle discipline nella sua natura di Università generalista, con una forte attenzione alle aree STEM, alle aree della medicina e di scienze della vita e al loro dialogo con le scienze umane e sociali. UNIMORE assume un ruolo cardine nello sviluppo culturale, scientifico e civile delle città e dell'area territoriale in cui opera. L'Ateneo collabora attivamente con la sanità pubblica e con gli attori assistenziali istituzionali, pubblici e privati, contribuendo ad affrontare le sfide complesse che attraversano la società contemporanea.

**La vocazione internazionale di UNIMORE, con particolare attenzione alle collaborazioni europee**, si esprime con successo nella ricerca e nella formazione, come contributo alla costruzione del senso di appartenenza all'Europa e al sostegno dei suoi valori fondanti: democrazia, etica, diritti fondamentali della persona e sviluppo economico, ambientale e sociale equo e sostenibile. L'Ateneo partecipa attivamente ai programmi europei ed extra-europei per la ricerca di base, applicata ed industriale e alle iniziative dedicate alla formazione post-laurea, alla sostenibilità, alla pace e alla crescita delle giovani generazioni.

**UNIMORE ribadisce il proprio impegno nell'ecosistema nazionale dei centri di ricerca**, delle Università italiane e della CRUI, la partecipazione alla Rete delle Università dell'Emilia-Romagna e alla Rete ad Alta Tecnologia Regionale, e la collaborazione con enti di grande tradizione come l'Accademia Militare Italiana e il Collegio San Carlo.

**UNIMORE riafferma la propria peculiare natura di rete di sedi**, una grande opportunità che richiede collaborazione ed equità tra le sedi di Modena e Reggio Emilia per valorizzare al meglio le risorse territoriali, attraverso il coinvolgimento di istituzioni pubbliche e private, Fondazioni e tessuto produttivo, del terzo settore e degli Enti Locali.

**La grande missione di UNIMORE è la crescita delle studentesse e degli studenti**, attraverso un percorso condiviso che nasce dalla presenza, dal dialogo e dal confronto quotidiano nei luoghi del sapere. Questo impegno si realizza grazie alla partecipazione attiva di tutta la comunità universitaria, unita in un progetto comune orientato alla qualità dell'esperienza formativa, al benessere delle persone e alla valorizzazione della vita sociale degli studenti.

**Dalla tradizione all'innovazione, UNIMORE si fa ponte tra epoche, luogo in cui la memoria del sapere incontra la forza creativa della ricerca.** L'Ateneo avanza nel nuovo millennio con passo saldo, consapevole che solo un sapere radicato e diffuso può generare futuro, e si conferma spazio aperto al mondo, a servizio della dignità umana e del progresso condiviso.



VISION

Con questo Piano di Mandato intendo delineare per UNIMORE una visione chiara, condivisa e ambiziosa, fondata sul dialogo tra tradizione e innovazione, sulla connessione tra territorio e panorama internazionale, e su **tre direzioni strategiche** integrate per il prossimo sessennio: costruire il futuro, rafforzare la reputazione internazionale, garantire benessere e sostenibilità.

**Costruire il futuro:**  
crescita, innovazione  
e responsabilità.

Intendo collaborare con tutta la comunità accademica e studentesca per costruire il futuro in uno spazio condiviso di crescita e responsabilità, attraverso ricerca di impatto, didattica rinnovata, efficace e inclusiva, e una sinergia costante con i territori e i loro attori. UNIMORE sarà un'Università orientata alla cultura politecnica e scientifica, alle discipline STEM, alle scienze della vita e alle scienze umane e sociali, capace di generare conoscenza e pensiero critico. In continuità con una tradizione quasi millenaria, l'Ateneo risponderà in modo proattivo alle trasformazioni globali, formando laureate e laureati autonomi, aperti al cambiamento e consapevoli del valore della multidisciplinarietà.

**Rafforzare la  
reputazione e il  
posizionamento  
internazionale.**

Desidero riaffermare la reputazione e il posizionamento di UNIMORE nel panorama nazionale e internazionale, come Università che si confronta e collabora con il mondo, mantenendo salde qualità, etica e responsabilità scientifica. L'Ateneo rafforzerà la partecipazione ai network europei e globali, sosterrà le nuove generazioni di studiosi e studiose, e consoliderà il proprio ruolo nella società contemporanea. Ciò significa ampliare il respiro internazionale di ricerca e formazione, valorizzare le eccellenze e promuovere un'offerta innovativa e inclusiva, capace di favorire il confronto e restituire vitalità alle città universitarie.

**Garantire benessere  
e sostenibilità**

Il mio impegno è garantire benessere delle persone e sostenibilità come principi ispiratori, ponendo al centro il welfare di studenti, studentesse e personale e orientando le decisioni alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. UNIMORE sarà un'Università inclusiva e accogliente, capace di valorizzare il talento e promuovere un ambiente di studio e lavoro fondato su rispetto, collaborazione e qualità della vita.



Le tre direttrici si traducono in azioni concrete attraverso **tre valori trasversali** che ne garantiscono coerenza e trasparenza: sinergia, identità e impegno misurabile.

### Sinergia

Intendo consolidare le connessioni dell'Ateneo con ricerca internazionale, territorio, città, comunità accademica e studentesca, altri atenei e centri di ricerca, per una rete viva di collaborazione e scambio. UNIMORE dovrà essere insieme aperta e radicata, capace di attrarre talenti ed esportare eccellenza, dialogando con istituzioni, imprese e società civile.

### Identità

Voglio valorizzare l'identità dell'Ateneo, il patrimonio di talenti, competenze e centri di eccellenza, dalle STEM alle scienze della vita, dalle scienze umane e sociali alla medicina e alle tecnologie. Sosterrò laboratori e centri consolidati e innovativi, fondazioni e collegi storici, promuovendo la visibilità delle eccellenze e la reputazione internazionale di UNIMORE.

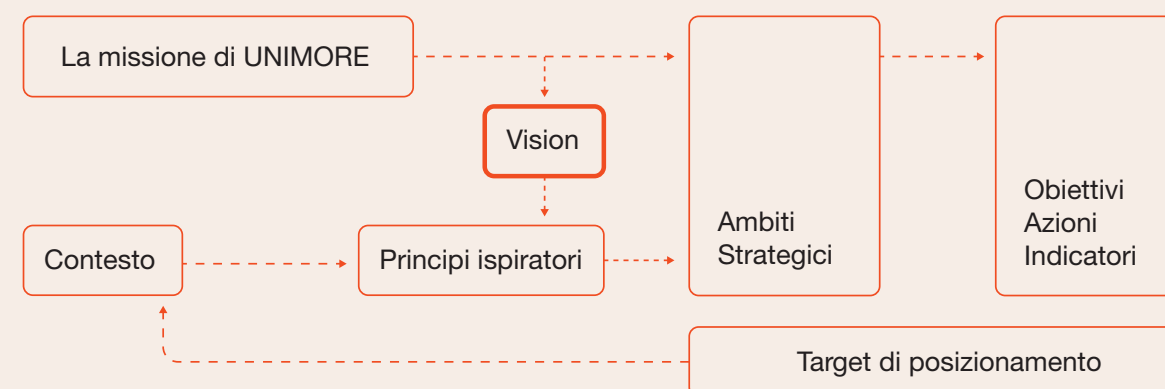
### Impegno misurabile

Credo nel valore di un impegno misurabile e trasparente. Promuoverò un sistema di governance e valutazione che valorizzi qualità, efficacia e impatto, in un percorso di miglioramento continuo. Attraverso i nuovi Osservatori per la Ricerca, la Didattica e le Risorse, a supporto del Presidio di Qualità e degli Organi Istituzionali, assicureremo una gestione consapevole e sostenibile, basata su dati, evidenze e responsabilità condivisa.

Con questa visione e con l'impegno di tutta la comunità universitaria, UNIMORE mira a fondare il proprio capitale reputazionale su innovazione, inclusività e senso di appartenenza, diventando un punto di riferimento nel panorama accademico nazionale e internazionale e nella società civile, capace di coniugare eccellenza scientifica, coesione sociale e visione del futuro.

**Il Piano di Mandato** anticipa lo schema che sarà ampliato nel Piano Strategico di Ateneo Sessennale: un piano che pone le sue radici nella Missione e nella Vision qui descritta, si basa fortemente sul contesto interno dell'Ateneo ed esterno (geopolitico, sociale, locale e globale) e definisce alcuni principi ispiratori comuni.

Questi permeano gli ambiti strategici del mandato e del Piano, e gli obiettivi che ne derivano, le azioni e gli indicatori. Essi contribuiranno al raggiungimento di Target di Posizionamento dell'Ateneo, a medio e lungo termine, con lo scopo di consolidare, rilanciare e innovare il nostro Ateneo, in modo tale da renderlo protagonista nel contesto sociale, ambientale ed economico che ci circonda, e, soprattutto, nella costruzione delle nuove generazioni che saranno le protagoniste del futuro.





IL CONTESTO

## UNIMORE in un contesto che cambia

**La comunità accademica mondiale è in grande espansione** e diversifica attori e modelli. In Italia cresce l’offerta di università private e telematiche, mentre gli atenei pubblici si confrontano con investimenti straordinari non continuativi e con risorse ordinarie sotto pressione.

**Nel mondo così in trasformazione, ci si interroga sul ruolo della ricerca libera e democratica e della collaborazione internazionale**, che hanno caratterizzato la creazione e la condivisione del sapere e l’incredibile progresso scientifico tecnologico degli ultimi anni. L’apertura internazionale è messa alla prova dalle tensioni geopolitiche che incidono sulla persistenza delle collaborazioni scientifiche e sulla mobilità delle persone nelle comunità accademiche, con rischi e ricadute negative sulla competitività scientifica dei sistemi universitari chiusi o periferici.

Le evidenze internazionali invece confermano che l’apertura oltre confine si associa a esiti più solidi, anche in Italia. L’indipendenza accademica, la libertà di pensiero e la responsabilità pubblica restano principi fondativi, tanto più in contesti in cui le istituzioni accademiche possono subire i riflessi negativi dell’inasprimento dei conflitti politici e culturali.

**L’Italia mantiene un ruolo rilevante nella produzione scientifica internazionale**, in crescita negli ultimi anni, ma presenta ritardi nel trasferimento efficace dei risultati verso l’innovazione tecnologica, economica e sociale. Occorre quindi una sinergia più forte tra università, territori e tessuto produttivo, per valorizzare talenti e conoscenze.

Il sistema delle Università è pertanto chiamato a rispondere a fenomeni di trasformazione, che impattano sul rapporto tra pubblico e privato, sul posizionamento e **l’attrattività internazionale degli Atenei Italiani**, purtroppo minore di quello in altri paesi europei.

**La didattica evolve verso modelli nuovi**, personalizzati e orientati alla progettualità, con esperienze che sperimentano percorsi senza lezioni frontali tradizionali o in modalità blended e che vogliono favorire competenze trasversali e approfondimenti interdisciplinari.

Il MUR inoltre promuove l’autonomia didattica con nuovi strumenti quali la doppia iscrizione percorsi formativi individuali, la flessibilità dei piani di studio, l’integrazione interdisciplinare e la mobilità accademica anche internazionale (DM 2022 n. 930, DM 2024 n.773). Queste innovazioni invitano a ripensare percorsi, servizi e spazi, con un equilibrio tra presenza e digitale.

**È necessario rinnovare il patto tra università e società**, riaffermando il contributo al bene comune secondo principi di solidarietà, inclusione e pace, e aggiornando profili formativi, modelli didattici, linee di ricerca e forme di raccordo con le comunità e con l’economia della conoscenza.

### Sistema universitario nel mondo e in Italia

Iscritti nel mondo anni '50	circa 6 milioni
Iscritti nel mondo 2023	circa 264 milioni
Quota femminile nel mondo 2023	circa 53%
Quota erogata da enti privati nel mondo 2023	circa 30%
Italia, iscritti primo e secondo livello	circa 2 milioni
Italia, quota erogata da università telematiche	circa 14%

(Nature Sett '25, OpenData MUR 2024)

### Collaborazione e impatto della ricerca in Italia

Pubblicazioni internazionali	circa 50%
FWCI medio con coautori esteri	1,8
FWCI medio con sole collaborazioni internazionali	1,15

(Field Wigthed Citation impact Scopus)

### Posizionamento scientifico internazionale dell’Italia

Posizionamento complessivo negli ultimi 20 anni	8°
Posizionamento complessivo nel 2024	6°
Posizionamento nella Medicina 2024	4°

(SCImago, 2025)

### Mobilità e attrattività del sistema Italia

Quota di popolazione estera in Italia	circa 4,8%
Quota estera in Francia e Germania	9,7% e 12,7%
Italiani che si iscrivono all’estero ogni anno	quasi 90.000
Quota sul totale studenti italiani	circa 4%

(ANVUR, 2025)

### Modelli didattici innovativi

Atenei europei con blended learning	75%
Corsi di laurea europei interamente online	37%
Laureati italiani con tirocinio curricolare (2023)	60,70%
Laureati italiani con studio all’estero riconosciuti	9,30%

(European University Association 2024 AlmaLaurea)

Più da vicino: le sfide di UNIMORE

UNIMORE è una Grande Università (def. CENSIS), un Ateneo multidisciplinare con 13 Dipartimenti, 6 Centri Servizio, oltre 20 Centri interdipartimentali, poco meno di 1.000 docenti e ricercatori, oltre 720 unità di personale tecnico amministrativo e bibliotecario e circa 1500 assegnisti, borsisti e collaboratori di ricerca.

Si caratterizza per una riconosciuta ampiezza dei saperi e assegna all'integrazione delle competenze un solido tratto identitario. Il coordinamento delle attività legate alle missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione si colloca in un contesto di cultura della qualità diffusa e interiorizzata, riconosciuta anche di recente con l'accreditamento in fascia A ottenuto nel 2025 da ANVUR.

UNIMORE si pone nel 2025 nel panorama nazionale ed internazionale come Ateneo solido e di rilievo con numerosi punti di forza e ambiti di attenzione e miglioramento, tenendo conto dei rischi e delle opportunità del prossimo sessennio.

**La capacità di attrarre risorse per la ricerca è in crescita.** I finanziamenti competitivi iscritti a bilancio sono aumentati negli anni (grazie anche ai finanziamenti PNRR). Nel programma Horizon 2020 UNIMORE ha registrato un tasso di successo dell'11,8%, vicino alla media nazionale del 13,1%; nel programma Horizon Europe sono stati presentati nel 2023 90 progetti e finanziati 18 (tasso di successo del 22%), mentre nel 2024 il numero di progetti presentati è salito a 121, ma solo 12 sono stati i finanziati. Nel 2025 sono attivi 28 progetti Horizon 2020, 63 progetti Horizon Europe e 5 progetti FIS. Due sono i Dipartimenti di Eccellenza selezionati dal MUR che contribuiscono a sostenere la qualità della ricerca.

**La ricerca industriale e di tech transfer con il territorio pone UNIMORE tra gli atenei più attivi in ambito italiano,** non solo per il numero di spinoff e di brevetti, con dati in crescita, ma nella media nazionale, ma soprattutto per i progetti di ricerca commissionata conto-terzi con il territorio. Questi finanziamenti sono tra i più ingenti in Italia, con una raccolta di circa 9 milioni di Euro all'anno nel triennio con un valore costante, malgrado negli ultimi anni gli ingenti finanziamenti PNRR hanno naturalmente drenato le capacità del capitale scientifico di rispondere direttamente alle richieste del territorio.

**L'Ateneo ha una natura generalista e multidisciplinare, con una distribuzione chiara verso le scienze e le tecnologie,** per finanziamenti competitivi raccolti e per numero di docenti coinvolti, a cui seguono le scienze medico-sanitarie e biologiche-agrarie. Anche nella distribuzione del corpo studentesco, gli iscritti ad UNIMORE in area STEM e nelle aree medico-sanitaria e biologiche sono in numero consistente, diversamente dalla tendenza italiana che premia le immatricolazioni in ambito umanistico, sociale, economico e giuridico.

UniMORE	a. 2025	UniMORE	a. 2024/2025
Dipartimenti	13	Studenti iscritti	c.a. 26800
Centri servizio	6	Studenti immatricolati	8704
Centri interdipartimentali	18	Laureati	c.a. 5600
Docenti e ricercatori	983	Dottorandi	c.a. 600
Personale tecnico-amministrativo	720	Specializzandi	c.a. 1500
Assegnisti ricercatori a contratto	c.a. 1500	Corsi di laurea	96
(UNIMORE)			

Attività e finanziamenti di tech transfer	a. 2025	a. 2023	a. 2024
Spin off attivi	18	16	20
Brevetti	43	46	57
Contratti Ric. Industriale Conto Terzi	9,137 ML €	9,18 ML €	8,87 ML €

A. A. 2024/25	Italia, Immatricolati	UniMORE, Iscritti	UniMORE, Docenti	Fondi Ricerca
(PE) STEM Scienze, Ing.	28,5%	31,4%	41,2%	69,9%
(SH) Scienze Umane, Sociali, Econ., Giur.	53,0%	46,1%	28,3%	6,3%
(LS) Med., Sanit., Biol., Agr.	18,5%	22,5%	30,5%	23,7%
Totale	323.715	26.405	983	44.266.054
	Immatr. CENSIS	Iscritti STAT. UNIMORE	Personale MUR	Uff. Ricerca UniMORE

**L’offerta didattica è ampia e pluridisciplinare:** 96 corsi di studio con sede amministrativa in UNIMORE ospitano oltre 26.800 studenti nel 2024, con una media di oltre 5600 laureati all’anno (2021-2023), il cui livello di apprezzamento per l’esperienza universitaria è prossimo al 90% sia nel primo che nel secondo livello. L’Alta formazione vede presenti in UNIMORE circa 600 dottorandi e oltre 1500 specializzandi (2024) ai quali si aggiungono gli iscritti ai corsi professionalizzanti post-laurea, tra i quali master di primo e secondo livello e i corsi di perfezionamento: il numero di master è ancora limitato sebbene di una consolidata reputazione.

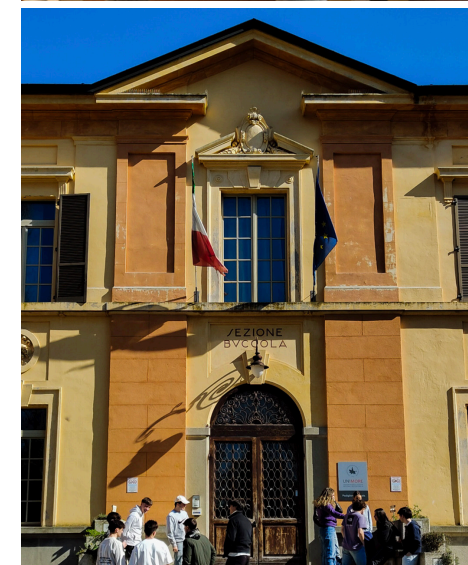
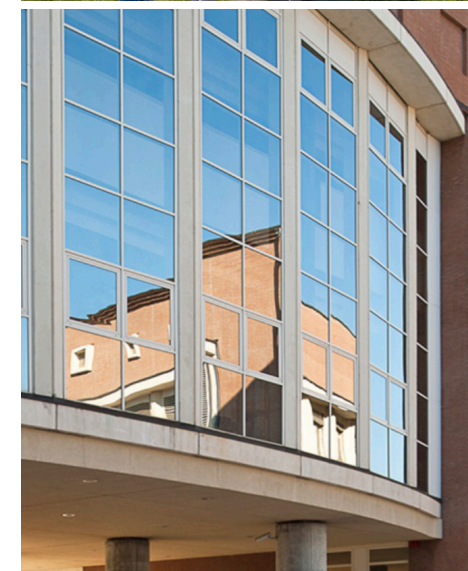
**Il Capitale umano.** Il reclutamento recente di personale docente e ricercatore e, seppur in minor misura, Tecnico e Amministrativo, i giovani nuovi ricercatori acquisiti grazie al PNRR, con alti profili di rientro e esperienze internazionali, abilita innovazioni scientifiche, didattiche e gestionali da valorizzare e sostenere con politiche di merito. Il Personale Tecnico ed amministrativo è salito dal 2020 al 2025 da 633 a 727 unità. Nello stesso periodo il numero di Professori Ordinari, Associati, Ricercatori (comprese le figure a tempo determinato) è salito dal 801 unità a 986 unità nel 2025 con un turnover nei sei anni maggiore del 120% sia in numero di persone assunte sia in termini di Punti Organico. L’attenzione alle giovani generazioni e la sensibilità costante ai temi dell’eguaglianza di genere, pur in presenza di distanze ancora rilevanti, sono tratti di valore della Comunità accademica.

**Gli investimenti infrastrutturali sono stati ingenti negli ultimi anni.** Grazie ai finanziamenti PNRR, MUR, Fondazioni, Associazioni di Categoria, Enti Locali è cresciuto e diventato più competitivo il patrimonio di laboratori e strutture per la ricerca e la didattica. **UNIMORE è distribuita su più di 60 sedi ed infrastrutture di ricerca nei territori.** L’impegno costante per aree di ricerca, di innovazione e di integrazione con il territorio è ben testimoniato dallo sviluppo edilizio degli ultimi anni: a Reggio Emilia, con l’insediamento al Parco Innovazione-Tecnopolo ex Reggiane, la riqualificazione dell’ex-Seminario e di diversi edifici in Centro città e nel Campus di San Lazzaro, a Modena, il consolidamento delle zone in Centro Storico, nel Campus Scientifico, nell’area del Tecnopolo e gli investimenti in provincia a Carpi. A tali investimenti si aggiungono edifici dedicati a studenti e studentesse per alloggi (ancora in numero esiguo), aree studio e attività sportive, a cui si aggiunge il progetto di integrazione e sviluppo del polo AGO con i musei universitari e gli spazi dedicati alla didattica a Mantova.

**La Partecipazione e l’ascolto.** La comunità accademica è stata coinvolta nell’ultimo anno in confronto ampio, approfondito e costruttivo, che deve essere sostenuto ed alimentato con il costante coinvolgimento di studentesse, studenti, personale e stakeholder esterni in pratiche di governo trasparenti ed eque che valorizzino sedi, ruoli e generazioni.

Queste linee di crescita rassicuranti si contrappongono ad alcune forti preoccupazioni, per le quali occorre definire linee di intervento di medio e lungo periodo condivise e urgenti.

Edifici	
Modena Centro	11
Modena Campus	6
Modena Medicina	10
Modena e Prov.	6
Mo-Re Studenti	12
Reggio Emilia Centro	5
Reggio Emilia Campus	10
Reggio Emilia Tecnop.	2
Totale	66



**La reputazione scientifica internazionale di UNIMORE risulta inferiore alla media nazionale, pur con significative eccellenze.** I principali ranking evidenziano un arretramento negli ultimi cicli di valutazione: nel QS World Economic Ranking ( che osserva dati bibliometrici medi, numero di studenti e reputazione scientifica da questionari) si registra un calo sia nel posizionamento nazionale sia in quello mondiale; il Ranking di ARWU Shanghai ( che valuta qualità di istruzione, Premi Nobel e altri parametri sul copro docente e la produzione scientifica di alto livello, e la Perfomance pro- capite) non mostra progressi; l'Indicatore THE-WUE ( indice composto tra docenza, ricerca, internazionalizzazione ed industria) indica una flessione rispetto al 2019, mentre SCImago IR Research Rank ( che valuta Ricerca, innovazione e tech transfer ed impatto sociale) conferma l'appartenenza al primo quartile nazionale ma con peggioramenti recenti. In Ingegneria e Medicina i risultati settoriali restano buoni, con segnali di arretramento che richiedono misure mirate.

I risultati dei singoli docenti e ricercatori sono ancora assai buoni e osservando i top scientists (secondo la classifica Stanford 2%), si evince un netto miglioramento nel tempo (da 62 a 85 dal 2020 al 2024); purtroppo il valore è sotto la media italiana e il miglioramento percentuale è minore di quello di altri atenei di simile dimensione.

**Indicatori chiave nazionali ed internazionali relativi alla formazione restituiscono segnali di rallentamento.** I Laureati sono in calo negli ultimi 5 anni, aumentano gli studenti fuori corso e si riducono quelli regolari, nonostante l'incremento dell'offerta didattica istituzionale. Queste criticità non si manifestano in modo uniforme nelle differenti aree disciplinari e si aggravano laddove la formazione richiede solide basi infrastrutturali e collaborazioni istituzionali, come nel caso del corso di laurea in Medicina e Chirurgia e delle professioni sanitarie. La lingua inglese è diffusa solo in alcuni corsi magistrali e in iniziative post-laurea, il numero di studenti stranieri è ancora limitato e stabile nel tempo. Per una inversione di tendenza sui nuovi immatricolati si richiedono iniziative di **orientamento più efficaci** (mancano fiere o momenti di presentazioni collettive, o sui media), **e di tutorato in ingresso ed in itinere innovative** e capaci di riportare in presenza gli studenti, garantendo il consolidamento di una comunità studentesca proattiva e animata dal desiderio di sostenere la crescita del proprio Ateneo. **Anche l'Alta formazione non è esente da criticità:** i Phd Students sono aumentati, pur con un tasso inferiore a quello dei Grandi Atenei, a fronte però di un crescente numero di corsi di Dottorato, le Scuole di Specializzazione di area medico-sanitaria sono in numero elevato ma senza copertura uniforme e con limiti sul piano organizzativo e gestionale. Infine, l'offerta di Master e di corsi di perfezionamento non è alta ed ancora poco strutturata e visibile.

La crescita del personale Tecnico e Amministrativo non è sufficiente a garantire il buon funzionamento dei processi organizzativi. **Le attività amministrative e di gestione richiedono una forte revisione** per assicurare un'efficace interfaccia tra Sede Centrale e Dipartimenti e per sostenere una transizione digitale diffusa e pervasiva. Alla crescita dimensionale occorre poi affiancare percorsi di formazione, riqualificazione che supportino la comprensione e la condivisione dei ruoli assegnati, così da recuperare adeguati livelli di soddisfazione nella vita professionale.

Ranking	UniMORE in Italia	Università in Italia censite	UniMORE Mondo	Anno Trend
QS WUR	27 <sup>a</sup>	42	801-850	2026 ↓
QS WUR	23 <sup>a</sup>	42	721-730	2025 ↓
QS WUR	20 <sup>a</sup>	41	641-650	2024 ↓
ARWU Shangai	37 <sup>a</sup>	41	801-900	2025 =
THE WUR	32 <sup>a</sup>	56	501-600	2026 ↓
THE WUR	30 <sup>a</sup>	56	501-600	2025 ↓
Scimago IR	26 <sup>a</sup>	79	1.075	2025 ↓
Scimago IR	22 <sup>a</sup>	79	950	2024 ↓

Formazione	Confronto 2023/2024 rispetto a 2020/2021
Immatricolati	-9%
Laureati	-9%
Fuori corso	19% - 21%

La pressione sugli equilibri economici e finanziari. Le scelte recenti di forte turnover, l'aumento del costo del personale, la necessità di rifinanziare contratti e borse di ricerca, il consistente piano degli investimenti immobiliari, la contrazione del finanziamento pubblico e la scarsa autonomia rilasciata agli Atenei nella gestione delle risorse richiedono particolare attenzione al tema della sostenibilità economica.

Il fondo di Finanziamento ordinario è in aumento relativamente minore rispetto ad altri atenei di simile dimensione ed in particolare si legge una sofferenza nelle assegnazioni relative alle voci "Quota Costo Standard", che evidenzia il disequilibrio tra numero di docenti e di studenti.

Il percorso di rinnovamento per dare risposta alle preoccupazioni appena esposte si deve confrontare con un contesto caratterizzato da elementi di rischio rilevanti e condizioni esogene preoccupanti.

**L'attrattività del Paese è limitata:** L'Italia è al 17° posto nel Global Attractiveness Index 2024, con un conseguente impatto negativo su mobilità, accesso ai fondi europei e attrazione di talenti. A questo si aggiunge la fase di **declino demografico** che induce a prevedere già nel 2027 una contrazione di circa il 13% della popolazione in età universitaria.

**La riduzione, in termini reali, del finanziamento pubblico** alle attività di ricerca e didattica e l'**allentamento delle risorse straordinarie** rese disponibili con il PNRR, insieme alla scarsa autonomia nella gestione delle assegnazioni, costringeranno gli Atenei Pubblici a percorsi di crescita molto selettivi, con una conseguente dispersione del patrimonio delle conoscenze e del capitale umano già formato.

**L'instabilità di carriera dei giovani:** giovani ricercatrici e ricercatori si sono avvicinati in numero consistente al mondo universitario, dando solida testimonianza delle loro capacità con gli ottimi risultati ottenuti e dovranno ora allinearsi a percorsi di carriera rallentati nelle Università Italiane o scegliere la strada della valorizzazione delle loro conoscenze in altri Paesi, impoverendo il percorso di crescita scientifica e tecnologica dell'Italia. Per contro attrarre nuovi talenti dall'estero sarà difficile con borse e contratti di ricerca ancora mediamente inferiori per valore a quelli degli altri paesi, anche solo europei, e con una base infrastrutturale dedicata all'accoglienza decisamente insufficiente.

**La massa critica della ricerca.** La direzione nazionale intrapresa di rendere borse e contratti di ricerca più attrattivi sul piano economico, d'altro canto, a parità di risorse disponibili o, addirittura in condizione di loro contrazione, riduce le possibilità di esprimere appieno il potenziale dei gruppi di ricerca piccoli o di nuova formazione.

**La competizione delle università telematiche:** le università telematiche passano dal 2,6% degli iscritti nel 2012 al 13,1% nel 2023, oltre 251.000 studenti; rafforzano modelli flessibili ed attrattivi che minano i valori tradizionali dell'insegnamento universitario e della sua forte correlazione con ricerca e terza missione.

Le sfide indicate sono consistenti e richiedono di raccogliere in modo lungimirante e proficuo le opportunità che si stanno profilando.

Le sfide indicate sono consistenti e richiedono di raccogliere in modo lungimirante e proficuo le opportunità che si stanno profilando.

**Nuovi programmi di ricerca e nuove e rinnovate reti internazionali.** Horizon Europe e Futuro Programma Europeo, FP10, le reti europee e le possibili collaborazioni internazionali, le iniziative regionali quali l' Al-Factory e la Rete ad Alta Tecnologia, aprono traiettorie su nuovi campi del sapere e su discipline di tradizione UNIMORE quali la meccatronica, l'automotive, le tecnologie AI e Cyber, i nuovi materiali, lo spazio, il clima, l'economia urbana, le nuove sfide biologiche, la medicina e salute, l'energia e la finanza, l'educazione e i beni culturali in chiave anche digitale.

Esiste quindi un patrimonio consolidato e riconosciuto su cui occorre far leva per alimentare il finanziamento competitivo della ricerca e rafforzare e creare nuove reti di collaborazione scientifica internazionale.

**L'elevata attenzione istituzionale all'Innovazione della didattica.** La riforma degli ordinamenti, l'introduzione della flessibilità progettuale, il sostegno a formule di erogazione miste, l'incentivazione alla collaborazione tra Atenei sono stimoli e strumenti per rafforzare il contrasto agli abbandoni nell'istruzione terziaria, accelerare percorsi di internazionalizzazione dell'offerta formativa e contrastare la crescita delle Università telematiche.

La **Transizione digitale.** Le nuove opportunità digitali e l'intelligenza artificiale potranno aumentare considerevolmente efficienza e qualità dei servizi per personale e studenti, anche a costi contenuti e costituire un asset importante a supporto della sostenibilità ambientale, economica e sociale.

**La rete territoriale di UNIMORE è un valore distintivo.** L'Ateneo opera con una struttura policentrica tra Modena e Reggio Emilia, con recenti estensioni a Mantova e Carpi, rafforzando radicamento e servizi. Il territorio di riferimento, tra i più dinamici del Paese, offre straordinarie opportunità di partenariato e sostiene altissimi tassi di occupabilità: UNIMORE risulta prima tra le Grandi Università per occupazione post laurea (CENSIS 2024 e 2025). UNIMORE insiste in un territorio ricco, con alti standard di qualità della vita, garantendo attrattività per le giovani generazioni.

**L'impegno delle città.** L'interesse delle città alla collaborazione con l'Ateneo, secondo modelli di raccordo sempre nuovi e costruttivi, fornisce l'opportunità di costituire davvero valore economico condiviso, alimentando la crescita delle comunità universitarie e migliorando la qualità della vita degli studenti e studentesse e del personale.

Le nuove opportunità digitali e l'intelligenza artificiale potranno aumentare considerevolmente efficienza e qualità dei servizi



I PRINCIPI ISPIRATORI:  
UNA ROTTA PER  
IL PROSSIMO  
SESSENNIO

## Una rotta per il prossimo sessennio

Dalla lettura congiunta del quadro globale e dell'analisi interna emerge la necessità di un patto di comunità che valorizzi le eccellenze, riconosca le fragilità e orienti con decisione le scelte.

**Il Piano di Mandato intende consolidare la tradizione di UNIMORE** e i suoi punti di forza: accreditamento di livello A, identità multidisciplinare a prevalenza scientifico-tecnica, infrastrutture di ricerca e iniziative di terza missione in crescita, legame con un territorio ad altissima occupabilità. **Il Piano di Mandato e la nuova governance sono chiamati a trasformare queste basi in vantaggi durevoli, dalla tradizione all'innovazione**, con investimenti selettivi su persone e servizi, didattica più flessibile e inclusiva, internazionalizzazione effettiva, maggiore visibilità scientifica e alleanze con istituzioni e imprese.

**Sarà decisivo porre al centro la comunità studentesca**, coinvolta nella formazione di primo e secondo livello, nel dottorato e specializzazione, ampliare alloggi e spazi di vita universitaria, promuovere inclusione ed equità nella leadership, semplificare i processi. Nel piano accademico si dovranno alleggerire gli oneri sul corpo docente, supportare al meglio la valorizzazione e l'efficacia delle attività del personale tecnico-amministrativo, aver cura del benessere e della crescita anche formativa, sostenere una premialità etica, equa e trasparente e diffondere una cultura organizzativa fondata su collaborazione e merito.

**La combinazione di visione europea, responsabilità pubblica e apertura all'innovazione** consoliderà il ruolo di UNIMORE nel Paese e in Europa, garantendo qualità della formazione, impatto della ricerca e valore pubblico.

Da queste basi propongo **5 principi ispiratori**, che saranno una costante per ogni obiettivo, attività e direzione del sessennio, fonte di valutazione e di confronto:

- P1. Cultura dell'eccellenza e dell'Identità di UNIMORE;**
- P2. Innovazione e semplificazione dei processi e dell'organizzazione;**
- P3. Crescita sinergica con il territorio e creazione di valore pubblico;**
- P4. Benessere delle studentesse, degli studenti e del personale nella comunità UNIMORE;**
- P5. Equità, inclusione, diversità e sostenibilità responsabile.**

**Il Piano di Mandato si fonda su una lettura rigorosa delle prestazioni** e su autovalutazione costante, a sostegno del miglioramento, della crescita e dell'accesso a risorse pubbliche e competitive. Il profilo al 2031 è quello di una comunità accademica generalista e plurale, radicata nei territori e capace di dialogare con l'Europa, che rafforza la propria identità e interviene con decisione sulle aree da migliorare. La via maestra è una cultura della collaborazione che rafforza i Dipartimenti nelle responsabilità scientifiche, didattiche e amministrative e, insieme, promuove la contaminazione tra saperi tecnico scientifici, medici, umanistici e sociali. Solo così UNIMORE confermerà il proprio patrimonio identitario, il proprio ruolo di grande università italiana, europea per vocazione, capace di generare e condividere conoscenza, sostenere lo sviluppo del territorio e competere nelle reti internazionali con identità forte e autorevole.

### P1 Cultura dell'eccellenza e dell'Identità di UNIMORE

Promuovere la cultura dell'eccellenza e del miglioramento continuo, sostenere le peculiarità dell'Ateneo, favorendo sinergie multidisciplinari e connessioni internazionali per il posizionamento autorevole e la riconoscibilità di UNIMORE.

### P2 Innovazione e semplificazione dei processi e dell'organizzazione

Sostenere l'innovazione scientifica, tecnologica, didattica e organizzativa con attenzione alla semplificazione, alla digitalizzazione e all'efficacia ed efficienza di tutti i processi dell'Ateneo.

### P3 Crescita sinergica con il territorio e creazione di valore pubblico

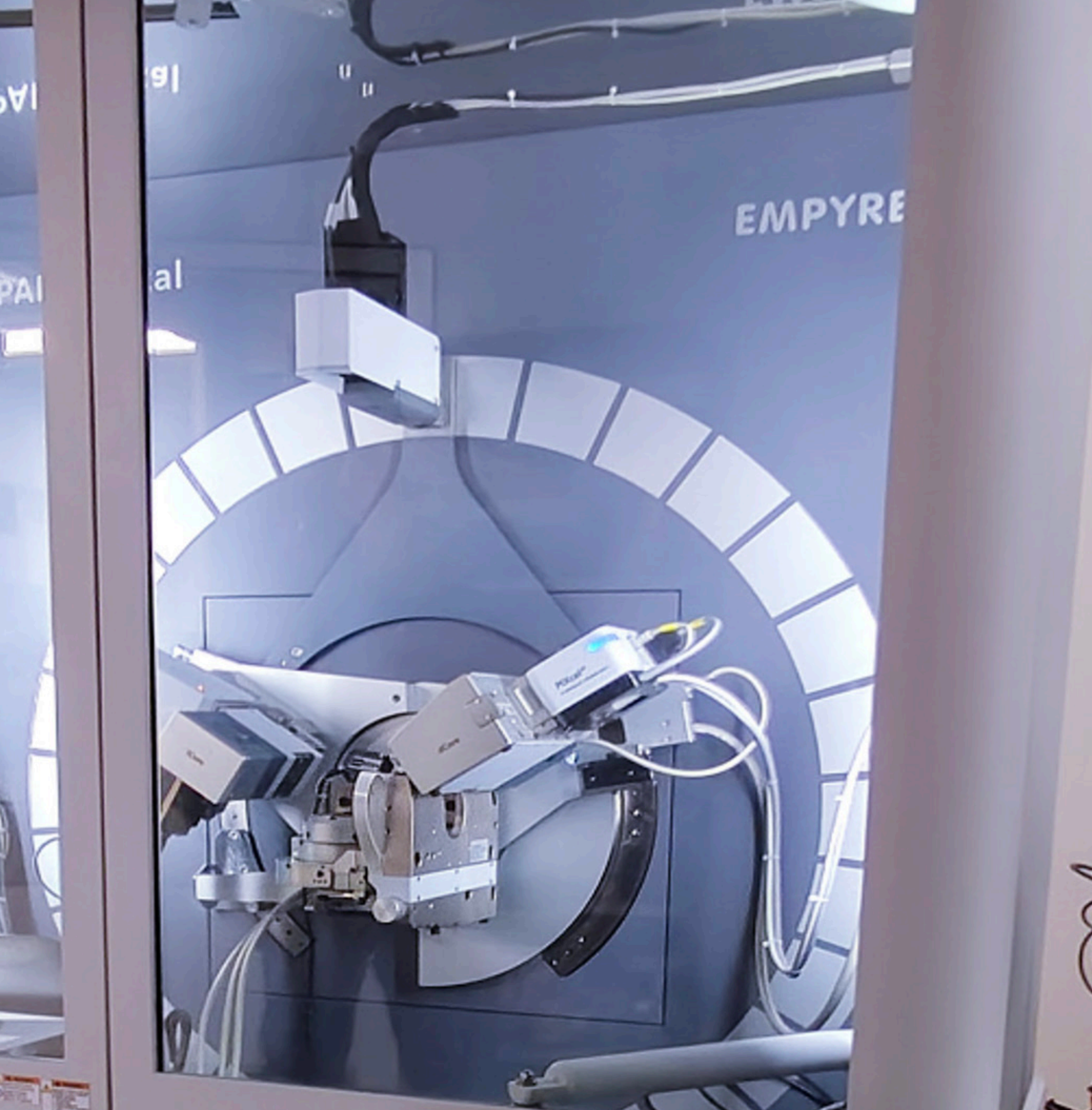
Rafforzare le relazioni con il territorio, con la società e con le realtà locali, nazionali ed internazionali, per costruire il futuro, promuovendo innovazione e crescita economica e sociale, rendendo UNIMORE protagonista nel mondo che cambia.

### P4 Benessere delle studentesse, degli studenti e del personale nella comunità UNIMORE

Favorire la coesione, il senso di appartenenza alla comunità, garantire qualità della vita universitaria e benessere di studentesse, studenti e del personale, valorizzando e personalizzando le direzioni di crescita, e rafforzare il capitale reputazionale dell'Ateneo.

### P5 Equità, inclusione, diversità e sostenibilità responsabile

Garantire equità e trasparenza in ogni processo, inclusione, valorizzazione delle diversità, rispetto dei diritti e dei valori etici, guidando attività e organizzazione all'interno di una crescita responsabile e sostenibile sul piano economico, sociale e ambientale.



GLI AMBITI  
STRATEGICI

I principi ispiratori di questo Piano di Mandato rappresentano un riferimento trasversale e condiviso in tutti gli **ambiti strategici**, le azioni e le iniziative dell'Ateneo. Essi costituiranno la base per la definizione degli obiettivi e per la **misurazione dei risultati** nel successivo Piano Strategico di Ateneo.

Alla luce del posizionamento identitario di UNIMORE, del suo patrimonio umano, valoriale e infrastrutturale, si individuano **cinque ambiti strategici di sviluppo integrato**, coerenti con la Visione "Innovare per tramandare".

### A1. Ricerca, Dottorato e Alta Formazione

L'Ambito si riferisce alle iniziative per promuovere una ricerca di eccellenza, etica e ad alto impatto, in grado di generare conoscenza, innovazione e progresso per la società. Mira a consolidare le strutture e i gruppi di ricerca, sostenere i giovani talenti e valorizzare Dottorato e Alta Formazione come leve per lo sviluppo scientifico, tecnologico e culturale, secondo standard di qualità internazionali.

### A2. Didattica, Comunità Studentesca e Diritto allo Studio

L'Ambito rafforza una Didattica di qualità, innovativa e inclusiva, centrata sulle studentesse e sugli studenti e orientata alla piena occupabilità. L'Ateneo intende offrire percorsi sostenibili, interdisciplinari e internazionali, potenziare attrattività, orientamento e Diritto allo Studio lungo tutto il ciclo formativo e promuovere partecipazione, dialogo e benessere come elementi costitutivi della vita universitaria.

### A3. Tech Transfer, Impatto Sociale e nella Sanità

L'Ambito sviluppa un sistema organico di Terza Missione che integri trasferimento tecnologico e di conoscenza con attività strutturate di public engagement sul territorio. L'Ateneo rafforza relazioni con mondo produttivo, istituzioni e società, promuovendo innovazione responsabile e valore pubblico. Particolare attenzione è rivolta alla collaborazione con il Sistema Sanitario Nazionale, regionale e provinciale, per sostenere ricerca clinica avanzata, centri di eccellenza, trasferimento di conoscenze e modelli integrati di salute e benessere.

### A4. Comunità, Persone, Benessere e Sostenibilità

L'Ambito favorisce una comunità accademica coesa, inclusiva e solidale, valorizzando persone e competenze, anche attraverso il dialogo con gli ex-alunni. Prevede percorsi personalizzati di crescita per docenti e ricercatori, nonché la qualificazione del personale tecnico e amministrativo, con attenzione all'organizzazione del lavoro, all'impegno e al senso di appartenenza. L'Ateneo promuove una sostenibilità sociale, economica e ambientale come criterio di ogni scelta e una gestione oculata delle risorse per mantenere e migliorare patrimonio edilizio e infrastrutture a supporto di vita studentesca, didattica e ricerca.

### A5. Governance, Risorse e Tecnologie

L'Ambito assicura un'organizzazione efficiente, trasparente e orientata ai risultati, attraverso governance partecipata, uso responsabile delle risorse e impiego strategico delle tecnologie emergenti. L'internazionalizzazione by design guida tutte le iniziative e si affianca alla gestione economico-finanziaria, all'impegno istituzionale e legale e a una comunicazione interna ed esterna moderna e inclusiva. L'Ateneo punta a semplificare i processi, potenziare competenze digitali e gestionali e adottare un modello amministrativo moderno, sostenibile e fondato sui dati a sostegno delle missioni istituzionali.



# OBIETTIVI, AZIONI E INDICI DI POSIZIONAMENTO

## Ricerca, Dottorato e Alta Formazione

**UNIMORE intende consolidarsi come punto di riferimento internazionale, e in particolare europeo, per una ricerca di qualità e di impatto**, profondamente radicata nel territorio ma capace di contribuire ai grandi temi scientifici e sociali globali. L'obiettivo è promuovere una ricerca che si distingua per originalità, rigore metodologico e capacità di contribuire al progresso scientifico e tecnologico, generando al tempo stesso benefici concreti per la società, le istituzioni e i sistemi produttivi.

Negli ultimi anni **i risultati della ricerca di UNIMORE hanno mostrato un notevole miglioramento** in termini progettuali, scientifici e metodologici, grazie a una pianificazione accorta, a una valutazione sistematica della qualità, agli ingenti investimenti interni e a finanziamenti competitivi ottenuti su scala nazionale ed europea. L'Ateneo ha saputo attrarre risorse significative grazie a una rete crescente di collaborazioni istituzionali e individuali di alto livello, tramite i programmi corali sia PNRR sia europei e, seppure in misura minore, i progetti ERC, FIS e FISA. Questi risultati si riflettono in una reputazione scientifica in progressiva crescita, confermata da un miglioramento di diversi indici bibliometrici, pur in un contesto internazionale in cui gli indicatori aggregati di ranking non sempre restituiscono appieno la qualità effettiva della ricerca dell'Ateneo.

**La ricerca di UNIMORE si è andata consolidando attraverso laboratori e centri di eccellenza**, oggi pienamente visibili e integrati in reti di collaborazione nazionali, europee ed extraeuropee. Sarà necessario convogliare questa energia in una progettazione strutturata della ricerca, motivando ed incentivando l'impegno delle nuove generazioni di ricercatrici e ricercatori, motivati, dinamici e sempre più inseriti in reti di cooperazione internazionale, e mantenendo il percorso di attrazione di talenti dall'estero che contribuiscono al rinnovamento e alla vitalità del sistema di ricerca.

La linea strategica dei prossimi anni è quella di rafforzare ulteriormente la riconoscibilità e l'autorevolezza della ricerca, sostenendo la stabilità dei gruppi consolidati, la crescita dei gruppi emergenti e l'internazionalizzazione dei progetti, in un contesto di semplificazione amministrativa, sostegno tecnico e maggiore comunicazione dei risultati. **L'obiettivo è quello di accrescere la presenza dell'Ateneo nei principali ranking, ma soprattutto di consolidarne l'autorevolezza percepita nei contesti accademici e scientifici europei.**

**Fondamentale sarà il rafforzamento del sistema dei Dottorati di Ricerca e dell'Alta Formazione**, in chiave flessibile e personalizzata, cercando di allinearsi maggiormente alle best practices internazionali, promuovendo percorsi interdisciplinari e collaborazioni internazionali e con il mondo produttivo e delle istituzioni pubbliche. La strategia di medio periodo mira a consolidare un sistema dottorale e post-laurea capace di connettere ricerca di base, applicazioni tecnologiche, imprenditorialità e pubblica amministrazione, in un'ottica di alta formazione integrata e di attrattività internazionale.

**L'Ateneo intende promuovere una ricerca etica e responsabile**, fondata sui valori umani e sulla consapevolezza del proprio impatto: una ricerca che contribuisca alla costruzione di una conoscenza al servizio della pace, della dignità della persona e della sostenibilità, in linea con i principi europei di Responsible Research and Innovation.

La linea strategica dei prossimi anni è quella di rafforzare ulteriormente la riconoscibilità e l'autorevolezza della ricerca

**UNIMORE promuoverà inoltre una diffusione capillare della cultura della ricerca**, incoraggiando proposte innovative e progetti individuali in ogni area disciplinare – scientifica, tecnica, sanitaria, umanistica e sociale – per generare un impatto misurabile e verificabile, in grado di migliorare le prestazioni complessive dell’Ateneo nelle valutazioni ministeriali (VQR, PNRR, Horizon Europe) e nei confronti della comunità scientifica internazionale.

**La ricerca di qualità deve essere riconosciuta, comunicata e valorizzata:** essa costituisce la base per una didattica innovativa e di eccellenza, e per un’attività fruttuosa di public engagement e di trasferimento di conoscenza.

L’impegno nella ricerca è anche la chiave per consolidare la capacità dell’Ateneo di attrarre risorse pubbliche e private, promuovendo una progettazione interdisciplinare e una cultura condivisa del sostegno alla ricerca che coinvolga l’intera comunità accademica.

**Particolare attenzione sarà posta all’autonomia e alla responsabilità scientifica delle giovani ricercatrici e ricercatori** neoassunti, incoraggiando la ricerca di frontiera e quella orientata all’innovazione, anche in risposta alle esigenze del territorio. I risultati potranno emergere anche grazie ad un impegno organizzativo e amministrativo trasformato, fondato sulla semplificazione, sull’efficienza e su un supporto continuo al personale docente e ricercatore in ogni fase del ciclo di vita della ricerca – dalla progettazione alla rendicontazione, fino alla valorizzazione e alla comunicazione dei risultati.

Infine, **UNIMORE individuerà alcune direttrici scientifiche e tematiche prioritarie, non esclusive ma emblematiche dell’identità scientifica dell’Ateneo:** dalla chimica alla biologia e farmacologia, dalla fisica dei materiali e quantistica alle tecnologie elettroniche e all’intelligenza artificiale su larga scala, in collegamento con infrastrutture HPC e applicazioni nella robotica; dai modelli di sistemi autonomi e di mobilità sostenibile alle scienze mediche e cliniche, fino alle ricerche sulla sostenibilità sociale, economica, educativa e culturale.

## Priorità

### P1. Rafforzamento di laboratori e centri di ricerca

Potenziamento delle strutture di ricerca e della loro visibilità, favorendo l’integrazione interdisciplinare e la riconoscibilità nazionale e internazionale.

### P2. Riorganizzazione dei finanziamenti interni per la ricerca

Revisione dei bandi finanziamenti interni, dei Progetti di Ricerca di Ateneo (PRA) multidisciplinari e interdipartimentali, dei Progetti di Ricerca Dipartimentali (PRD), e dei Finanziamenti Individuali (Starter Grant) con indicatori di performance e definizione di Progetti Prioritari di Ateneo, per linee strategiche di medio-lungo periodo, concertate e condivise.

### P3. Sostegno ai ricercatori, alle ricercatrici e ai giovani talenti

Incentivi e mentoring per giovani studiosi, promozione della flessibilità tra ricerca e didattica e valorizzazione dei risultati individuali e collettivi e della loro visibilità internazionale.

#### P4. Supporto alla progettazione e alla gestione della ricerca

Rafforzamento del personale tecnico-amministrativo, alla digitalizzazione e alla semplificazione gestionale. Supporto alla progettazione e gestione dei progetti. Supporto per la mobilità e la gestione di eventi.

#### P5. Potenziamento delle Scuole di Dottorato e delle collaborazioni internazionali

Introduzione di flessibilità nei bandi, nell'esame finale e nella retribuzione, promozione di partnership durature con Università e centri esteri e attivazione di dottorati internazionali e intersettoriali.

#### P6. Impegno per l'Alta Formazione e scuole di life-long learning

Riorganizzazione di Master, corsi di perfezionamento e scuole tematiche, connessi alle direttrici scientifiche, alle esigenze di innovazione territoriale e alle sfide sociali e medico-sanitarie. Collaborazione con Fondazioni ed Associazioni di impresa per Academies

#### P7. Valorizzazione e comunicazione della ricerca

Diffusione coordinata dei risultati attraverso la stampa e piattaforme digitali, open access, attività di public engagement e supporto gestionale agli eventi scientifici.

#### P8. Ricerca etica, responsabile e per la pace

Promozione di una cultura della ricerca fondata su integrità, valori umani e responsabilità sociale; analisi del dual-use e prevenzione di applicazioni non etiche o lesive della dignità e della sicurezza.

#### P9. Osservatorio per la Ricerca

Potenziamento e strutturazione del sistema di monitoraggio quali-quantitativo della produttività scientifica, dei ranking e dei progetti di ricerca, per la valorizzazione e la diffusione dei risultati.

#### P10. Governance Integrata della Ricerca

Coordinamento attraverso Delegati di area per la Ricerca e per il Phd e l'Alta Formazione, Delegati specifici di progetto e una Commissione Ricerca di Ateneo connessa con Senato e CdA; riorganizzazione per una semplificazione amministrativa, nativamente multilingue, creazione di strutture organizzative per la mobilità del personale di ricerca, supporto tecnologico per l'adozione di metodologie digitali emergenti nella ricerca.

**Queste priorità saranno declinate nel Piano Strategico in obiettivi ed attività**, condivise in tutte le strutture dipartimentali ed interdipartimentali e valutate in modo continuo con alcuni **Indicatori di Posizionamento** specifico quali ad esempio i risultati VQR e ranking per area disciplinare, il numero e valore dei progetti competitivi, i prodotti scientifici in pubblicazioni di rilievo, gli indicatori di reputazione e di impatto, il numero di Dottorati internazionali attivati e joint PhD, di Master di rilievo, di Collaborazioni scientifiche e internazionali e i finanziamenti pubblici e privati per FTE docente.

## Didattica, Comunità Studentesca e Diritto Allo Studio

**La qualità della didattica costituisce da anni un punto di forza e di riconoscibilità** dell'Ateneo di Modena e Reggio Emilia. UNIMORE offre un'offerta formativa ampia e coerente, confermata dagli esiti positivi dell'accREDITamento ministeriale. Nel 2025 il CENSIS colloca l'Ateneo ai vertici delle "Grandi Università", mentre AlmaLaurea segnala **tassi di occupabilità tra i più elevati in Italia**, tanto nei corsi delle aree umanistiche (Educazione, Formazione, Linguistica) quanto in quelli tecnico-scientifici (Informatica, Ingegneria e Tecnologie ICT).

L'Ateneo intende proseguire su questa traiettoria, assicurando una **formazione eccellente, aggiornata e sostenibile**, capace di rispondere ai mutamenti culturali, tecnologici e sociali. L'obiettivo è garantire in tutti i corsi qualità della docenza, innovazione metodologica, coerenza dei contenuti e capacità di intercettare le esigenze della società e degli stakeholder nazionali e internazionali. Per conseguire tali fini sarà necessario **rivedere in modo critico e sistematico l'offerta**, ottimizzando percorsi, promuovendo la collaborazione tra dipartimenti e sedi e assicurando un equilibrio nell'impiego delle risorse e delle infrastrutture. Questo rinnovamento si accompagnerà a un **rafforzamento dell'internazionalizzazione**, con più corsi in lingua inglese, mobilità Erasmus e percorsi congiunti, favorendo lo scambio di studenti e docenti con università europee ed extraeuropee.

UNIMORE intende **valorizzare l'integrazione tra didattica e ricerca**, affinché i risultati scientifici alimentino insegnamenti aggiornati e fondati sull'esperienza nei laboratori e nei centri dell'Ateneo. Saranno **incentivati tirocini interni ed esterni** in laboratori di ricerca, aziende ed enti pubblici, per promuovere l'apprendimento attivo, la motivazione e la consapevolezza della conoscenza come bene pubblico e strumento di crescita personale e collettiva.

**Il Piano di Mandato vede massima centralità nell'attenzione alla vita studentesca e al diritto allo studio**, con un approccio moderno, inclusivo e sostenibile. L'Ateneo mira a essere un **punto di riferimento identitario nelle città**, sostenendo la comunità dentro e fuori le aule con iniziative per la socialità, il benessere, la cultura e lo sport, con particolare attenzione agli studenti fuori sede. La collaborazione con enti pubblici e privati punterà a migliorare servizi abitativi, welfare sanitario, borse di studio e sostenibilità economica, anche tramite una revisione dei modelli contributivi.

**La formazione sarà arricchita da esperienze oltre la didattica tradizionale**, con un approccio learning by doing su progetti applicati e casi reali, in connessione con le linee di ricerca più avanzate. Il tutorato sarà ripensato con metodologie moderne e personalizzate. Saranno promosse iniziative premiali, competizioni, hackathon e collaborazioni con il mondo del lavoro. Azioni di tutorship e mentorship, anche con il contributo degli alumni e degli stakeholder, offriranno ulteriore orientamento e programmi di empowerment, per garantire opportunità paritarie, eque ed adeguate a comprendere le complessità del mondo contemporaneo, dentro e fuori il contesto accademico.

L'obiettivo generale è una formazione di qualità che **aumenti studenti e laureati, riduca abbandoni e fuori corso** grazie a orientamento efficace, comunicazione chiara, accompagnamento costante e un'offerta attrattiva e al passo con i tempi. Le tecnologie digitali e le

L'obiettivo è garantire in tutti i corsi qualità della docenza, innovazione metodologica, coerenza dei contenuti e capacità di intercettare le esigenze della società e degli stakeholder nazionali e internazionali.

soluzioni AI-based sosterranno l'innovazione delle metodologie didattiche in presenza e, quando opportuno, a distanza.

L'Ateneo favorirà la piena partecipazione di tutte e di tutti, **sostenendo i talenti con percorsi di eccellenza**, programmi Talent e percorsi honor, la creazione di una Scuola di Alta Formazione a carattere multidisciplinare e agevolazioni economiche per i profili meritevoli. Queste azioni si inseriscono in una visione strategica **orientata allo sviluppo del potenziale individuale**, alla responsabilità sociale e alla formazione di una comunità accademica sempre più aperta, inclusiva e innovativa, che coinvolga in modo sinergico docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo e di una struttura organizzativa efficiente e trasparente, capace di sostenere la trasformazione digitale e l'innovazione educativa.

Il mandato del sessennio dovrà pertanto consolidare un **ecosistema della formazione di qualità**, attrattivo per tutto il territorio nazionale e per studentesse e studenti internazionali, innovativo negli approcci pedagogici e didattici e nelle tecnologie, fortemente radicato nel territorio ma aperto all'Europa e al mondo.

## Priorità

### P1. Riorganizzazione e Innovazione dell'Offerta Didattica

Revisione dei corsi di laurea e di laurea magistrale per ottimizzare i percorsi e garantirne coerenza e sostenibilità, favorendo la collaborazione interdipartimentale e interdisciplinare. Introduzione di percorsi innovativi, interdisciplinari e personalizzabili, possibilità di doppia laurea, di corsi "minor", di iniziative flessibili per chi lavora e per i fuori sede.

### P2. Internazionalizzazione della Formazione

Rafforzamento dei corsi multilingue e in lingua inglese, potenziamento degli scambi Erasmus e della mobilità studentesca e dei docenti, sviluppo di lauree congiunte e collaborazioni formative con Atenei europei ed extra-europei.

### P3. Integrazione tra Didattica e Ricerca

Coinvolgimento attivo degli studenti nei laboratori e nei progetti di ricerca tramite tirocini accademici, per favorire una formazione "research-based" e una piena connessione tra sapere teorico e pratico. Collaborazione più stretta per tirocini curriculari con le aziende e con gli enti pubblici e sanitari del territorio.

### P4. Osservatorio per la Didattica e la Qualità Formativa

Costituzione di un osservatorio per la valutazione quali-quantitativa dell'offerta formativa, del rapporto studenti/docenti, delle infrastrutture e dei servizi, con funzioni di monitoraggio continuo.

### P5. Sostenibilità Didattica e Ottimizzazione delle Risorse

Pianificazione sostenibile dei Corsi di studio in rapporto al personale docente, alle strutture e ai servizi, assicurando standard qualitativi elevati ed omogenei per tutte le tematiche e le sedi. Potenziamento ed aggiornamento di strutture didattiche, aule e laboratori.

## P6. Orientamento, Comunicazione e Attrattività

Riorganizzazione dell'orientamento in ingresso e in itinere, con un impegno distribuito sui territori, approccio personalizzato e comunicazione digitale rafforzata. Trasformazione delle segreterie studenti in centri di accoglienza e ascolto.

## P7. Comunità Studentesca e Benessere Universitario

Sostegno alla vita studentesca e culturale, promuovendo iniziative per la socialità, lo sport e la cultura; potenziamento del welfare studentesco e dei servizi per gli studenti fuori-sede, in collaborazione con istituzioni ed enti locali. Impegno per studentati, aree studio e sociali, mense e biblioteche.

## P8. Diritto allo Studio, Inclusione e Merito

Revisione del sistema di tassazione per favorire maggiore accessibilità; supporto alla personalizzazione dei percorsi, ai bisogni speciali, alla disabilità e alla DSA; azioni per garantire opportunità paritarie, equità e empowerment, introduzione di percorsi "honor" di eccellenza e scuole interdisciplinari; riconoscimento del merito con agevolazioni e percorsi dedicati di Alta formazione.

## P9. Formazione dei Docenti e Innovazione Pedagogica

Potenziamento della formazione permanente dei docenti sulle metodologie didattiche innovative e sulla didattica digitale e multilingua; istituzione di una Teaching Academy strutturata di Ateneo.

## P10. Governance della Didattica, del Diritto allo Studio e della Comunità Studentesca

Coordinamento della didattica e delle azioni per la Comunità Studentesca con due Delegati di Area coadiuvati da delegati specifici per l'innovazione e la qualità, il supporto ai bisogni speciali e alla disabilità; riorganizzazione delle strutture amministrative dedicate alla didattica, definizione di una Commissione Didattica, in rappresentanza di tutte le aree e degli Organi dell'Ateneo.

Queste priorità saranno declinate nel **Piano Strategico in obiettivi ed attività**, condivise in tutte le strutture dipartimentali e valutate in modo continuo sulla base di alcuni **Indicatori di Posizionamento** specifici quali ad esempio il numero di iscritti secondo i requisiti del Costo Standard per FFO, il tasso di abbandono e di fuori corso, il numero dei laureati, il numero di corsi in lingua inglese e studenti internazionali iscritti, i numeri di iscritti, l'indice di soddisfazione studenti (AVA 3.0), il numero di corsi interdisciplinari e innovativi attivati, il numero di docenti formati annualmente con modelli di didattica innovativa, il numero di convenzioni internazionali e programmi di mobilità attivati ed infine il posizionamento nei ranking CENSIS e indicatori di qualità ANVUR.

## Tech Transfer, Impatto Sociale e nella Sanità

**La Terza Missione è oggi una dimensione costitutiva dell'identità di UNIMORE.** Rappresenta il luogo in cui la ricerca e la formazione si traducono in valore economico, culturale e sociale, trasformando l'Ateneo in un attore centrale dello sviluppo sostenibile del territorio e del Paese. Non è più concepita come attività accessoria, ma come funzione strutturale, integrata con la ricerca e la didattica, capace di generare impatto, innovazione, crescita culturale e cittadinanza scientifica. Essa include il trasferimento tecnologico e della conoscenza, la valorizzazione della ricerca, l'innovazione sociale e culturale, il coinvolgimento con le città e l'impatto sanitario derivante dalle attività cliniche e biomediche dell'Ateneo.

**UNIMORE ha sviluppato negli ultimi anni una rete solida di collaborazioni con il sistema produttivo**, le istituzioni pubbliche e il terzo settore, contribuendo alla crescita di un ecosistema regionale dell'innovazione tra i più dinamici in Italia. Ha consolidato la propria presenza con azioni di tech transfer nei distretti manifatturieri, automotive, biomedicali, digitali e agroalimentari, rafforzando i laboratori interdipartimentali e sviluppando centri di ricerca congiunti, spin-off e progetti di innovazione condivisa. **I Tecnopoli di Reggio Emilia e di Modena sono un punto di riferimento per le politiche di specializzazione intelligente della Regione Emilia-Romagna** e saranno ulteriormente rafforzati con investimenti e iniziative congiunte. In questi spazi di collaborazione pubblico-privato si sviluppano progetti di ricerca industriale, prototipazione avanzata e formazione congiunta, in sinergia con Clust-ER e ART-ER, contribuendo a posizionare UNIMORE tra i principali attori nazionali della ricerca applicata. I risultati economici delle attività in conto terzi e di ricerca commissionata sono cresciuti in modo significativo, raggiungendo oltre 15 milioni di euro nel 2024, valore tra i più alti a livello italiano, segno di una capacità consolidata di trasferire conoscenza e competenze nel tessuto produttivo.

In coerenza con le strategie regionali e nazionali, PNRR, PNR, Horizon Europe e le direttrici del futuro FP10, UNIMORE intende strutturare in modo permanente i processi di tech transfer e di collaborazione con imprese, sistema sanitario ed enti pubblici, **sviluppando modelli di partenariato stabili, multilivello e orientati all'impatto**. L'Ateneo dispone di competenze d'eccellenza in ambito ingegneristico, biomedicale, ICT, AI, green technologies e scienze della vita, integrate da solide competenze economiche, giuridiche e di ricerca di base, fondamento di ogni trasformazione economica e sociale. **L'obiettivo è passare da una logica progettuale episodica a una politica di innovazione continua**, radicata nelle strutture e connessa ai bisogni concreti delle comunità e dei settori produttivi, rinsaldando un patto rinnovato tra UNIMORE, il sistema produttivo e le strutture sanitarie e sociali, anche tramite nuove forme di collaborazione e una fondazione congiunta.

Parallelamente, **l'Ateneo ha ampliato la propria azione di public engagement e di impatto sociale**, promuovendo iniziative culturali, divulgative e formative che coinvolgono scuole, cittadini, enti locali, terzo settore e realtà associative. Le attività di Terza Missione hanno assunto un carattere trasversale e sistemico estendendosi alla **generazione di cultura** e alla **valorizzazione del patrimonio scientifico** e documentale, in dialogo con le iniziative delle città, come il Festival della Filosofia o i programmi per le Smart Cities e sulle Digital Humanities. In questa prospettiva, l'Ateneo riconosce nei propri musei, archivi e collezioni storiche un elemento centrale della propria identità e un laboratorio di innovazione culturale. **Il Complesso AGO di Modena** rappresenterà una nuova piattaforma strategica per l'incontro tra scienza, arte e tecnologia: un luogo di ricerca, esposizione e formazione che unisce patrimonio storico e

I risultati economici delle attività in conto terzi e di ricerca commissionata sono cresciuti in modo significativo, raggiungendo oltre 15 milioni di euro nel 2024, valore tra i più alti a livello italiano

sperimentazione contemporanea, favorendo la collaborazione tra università, istituzioni culturali, enti civici e cittadini. AGO sarà il fulcro di un ecosistema culturale e scientifico aperto, dedicato alla diffusione della conoscenza e alla partecipazione pubblica, con attenzione ai temi della sostenibilità e della cultura digitale. **La grande tradizione reggiana sulla educazione** a tutti livelli sarà potenziata dalla stretta collaborazione con Reggio Children fino alle iniziative di rilievo oggi in corso in ambito di innovazione digitale della didattica grazie ai finanziamenti PNRR.

Nel campo sanitario e biomedico, **UNIMORE è parte integrante del sistema regionale della salute**, in collaborazione con il Servizio Sanitario Regionale e con l'Azienda Ospedaliera di Modena e le Aziende Sanitarie di Modena e Reggio Emilia. Le attività di ricerca traslazionale, di medicina rigenerativa, medicina personalizzata, digital health e tecnologie assistive rappresentano i nuovi ambiti di eccellenza e di forte impatto sociale, rendendo l'Ateneo un **protagonista della ricerca clinica, della formazione dei professionisti della salute e dell'innovazione nei servizi sanitari**. L'obiettivo è rafforzare l'integrazione tra ricerca clinica e formazione, creando un modello virtuoso di università sanitaria per il cittadino che contribuisca al miglioramento della qualità della vita e alla sostenibilità dei sistemi di cura.

In questa prospettiva, UNIMORE intende consolidare un ecosistema integrato di Knowledge Exchange and Collaboration (KEC), in linea con gli standard ANVUR e con le linee guida del progetto OCSE ITA.COM, in cui trasferimento tecnologico, innovazione sociale, comunicazione della scienza e salute pubblica costituiscano un sistema unitario e coerente. L'obiettivo è rendere la Terza Missione un asse strutturale e permanente del Piano Strategico, capace di produrre risultati misurabili in termini di competitività, innovazione, sostenibilità e benessere per le persone e per il territorio, declinando così **l'azione universitaria come generatrice di valore pubblico** e come risposta concreta alle sfide globali ambientali, digitali, demografiche e sanitarie.

## Priorità

### P1. Ufficio per il Trasferimento Tecnologico, la Valorizzazione della Ricerca e Proprietà Intellettuale

Rafforzamento delle competenze tecniche, giuridiche e manageriali per brevetti, licenze e spin-off, con servizi di mentoring, in collaborazione con gli enti territoriali. Diffusione di percorsi formativi dedicati all'imprenditorialità accademica, corsi e summer school sull'innovazione tecnologica e sociale, per studenti, ricercatori e PhD students.

### P2. Sviluppo dei Tecnopoli di Modena e Reggio Emilia

Consolidamento dei Tecnopoli come infrastrutture integrate di innovazione, con laboratori congiunti, progetti industriali e percorsi di formazione avanzata, con un patrimonio identitario visibile e forte collaborazione col territorio.

### P3. Infrastrutture per la Ricerca Clinica e Sanitaria

Potenziamento della collaborazione con SSR e Aziende Ospedaliere, promuovendo medicina di precisione, medicina rigenerativa, medicina robotica, sperimentazione clinica di farmaci, intelligenza artificiale per la salute e ricerca traslazionale, in progetti congiunti anche con gli IRCSS dei territori.

### P4. Innovazione Sociale, Culturale e Museale

Promozione di progetti che integrino scienza, arte, cultura e inclusione, valorizzando i musei, gli archivi e il patrimonio materiale ed

immateriale dell'Ateneo, sostenendo lo sviluppo del Complesso AGO come polo culturale e scientifico interdisciplinare.

### P5. Internazionalizzazione dell'Innovazione

Adesione a reti europee (EIT, EIC, Horizon Europe) e sviluppo di partnership internazionali per il trasferimento tecnologico e la ricerca sanitaria; potenziamento delle sinergie con i distretti produttivi, gli enti locali e le istituzioni territoriali per progetti di innovazione sostenibile, creando un ecosistema condiviso aperto alle interazioni internazionali.

### P6. Public Engagement e Divulgazione Scientifica

Ampliamento e strutturazione delle iniziative di partecipazione pubblica, eventi e festival, con programmi di citizen science, laboratori aperti nelle città e sul territorio e collaborazione strutturata con le istituzioni e le manifestazioni culturali di Modena e Reggio Emilia.

### P7. Osservatorio di Ateneo per l'Impatto e la Sostenibilità

Istituzione di un sistema integrato di monitoraggio delle attività di Terza Missione, in coordinamento con gli Osservatori di Ricerca e Didattica.

### P8. Cultura della Responsabilità e dell'Etica dell'Innovazione

Promozione di linee guida e programmi di formazione per una gestione responsabile dell'impatto scientifico, tecnologico e sociale.

### P9. Comunicazione Strategica della Terza Missione

Sviluppo di un marchio UNIMORE dedicato alla diffusione coordinata dei risultati di impatto, cultura e innovazione e di un branding chiaro per tutte le attività nei territori di Modena, di Reggio Emilia, delle province e nel territorio mantovano.

### P10. Governance della Terza Missione

Definizione di un Delegato di Area per la Terza Missione, coadiuvato da delegati specifici per le attività museali, di public engagement e di tech transfer e di coinvolgimento nella rete regionale; sviluppo congiunto dei poli identitari di UNIMORE per tecnologie, scienze e cultura; creazione di un Board accademico Sanitario e un tavolo di lavoro permanente con le dirigenze del SSN nei territori per coordinare le attività che confluiscono in questo interesse e non solo quello della Scuola di Medicina e Chirurgia.

Queste priorità saranno declinate nel **Piano Strategico** in obiettivi ed attività, condivise in tutte le strutture dipartimentali e valutate in modo continuo con alcuni **Indicatori di Posizionamento** specifici quali ad esempio il numero di brevetti, licenze, spin-off attivati annualmente, il Valore economico delle attività conto terzi e dei contratti di collaborazione, il Numero di laboratori congiunti, e progetti nei Tecnopoli, il numero di ricerche cliniche e sanitarie integrate con SSR le iniziative di public engagement, eventi e progetti culturali, la Partecipazione a reti europee e indicatori OECD-KEC e la percentuale di ricercatori e dottorandi coinvolti in attività di valorizzazione, la Valutazione ANVUR della Terza Missione (VQR), gli indicatori di sostenibilità ambientale e impatto sociale (SDG ONU), la Soddisfazione dei partner industriali e istituzionali (survey periodiche) e infine il punteggio di posizionamento ANVUR e ranking KEC internazionale.

## Comunità, Persone, Benessere e Sostenibilità

### UNIMORE riconosce nella propria comunità accademica il fondamento del proprio essere

**università.** L'Ateneo non è solo luogo di formazione e di ricerca, ma una comunità di vita, di pensiero e di responsabilità condivisa, in cui ogni persona, sia del corpo studentesco sia del personale docente o PTA, contribuisce alla costruzione di conoscenza e di valore pubblico.

**La centralità delle persone e del loro benessere rappresenta una condizione imprescindibile per lo sviluppo di un'Università** capace di affrontare le sfide del nuovo millennio, sociali, culturali, tecnologiche e ambientali. La qualità della vita accademica si fonda sulla coesione, sull'equità, sul rispetto delle differenze, sulle opportunità paritarie e sulla condivisione dei valori comuni che danno senso alla missione pubblica dell'Ateneo.

L'obiettivo primario dell'Ambito strategico è **rafforzare una cultura organizzativa centrata sulle persone**, sulla valorizzazione dei singoli e sulla sostenibilità, promuovendo condizioni di lavoro e di studio che favoriscano partecipazione, inclusione, crescita professionale e qualità della vita. Il benessere della comunità universitaria dovrà rappresentare una funzione strutturale e permanente dell'identità di UNIMORE, in coerenza con i principi europei di *well-being at work*, *human sustainability* e *social responsibility*.

UNIMORE intende sviluppare una **politica integrata delle risorse umane**, capace di sostenere l'impegno e la motivazione di chi lavora e studia nell'Ateneo, valorizzando competenze, merito e diversità. Particolare attenzione sarà rivolta alla **valorizzazione delle qualità specifiche, delle minoranze e delle diverse identità culturali e sociali**, promuovendo **politiche attive di empowerment anche femminile, mentoring e inclusione**, affinché la pluralità dei punti di vista e dei talenti diventi componente stabile e riconosciuta della cultura organizzativa e della governance accademica.

Il benessere si tradurrà soprattutto **per il personale tecnico ed amministrativo in azioni di welfare integrato**, che comprendono la formazione continua, la mobilità interna, la valorizzazione delle carriere, il diritto alla disconnessione, il supporto psicologico e medico-sanitario, la promozione dello sport, la conciliazione vita-lavoro e l'ascolto organizzativo. Si rafforzerà la collaborazione tra uffici centrali e uffici distaccati con la Direzione Generale, la Consulta del Personale e le Rappresentanze Sindacali, in una prospettiva di crescita condivisa e orientata alla qualità dei servizi.

La riqualificazione delle competenze dei tecnici sarà un punto di valorizzazione delle capacità e delle aspirazioni dei singoli. In parallelo, la **riorganizzazione del lavoro del personale tecnico-amministrativo** dovrà prevedere un alleggerimento delle attività a carico dei Dipartimenti, attraverso il trasferimento di funzioni verso strutture centrali specializzate, ad esempio, per la gestione di centri di spesa o servizi e centri interdipartimentali, e una maggiore integrazione organizzativa tra uffici e settori. Queste azioni costituiranno **leve di benessere, professionalizzazione e rafforzamento del senso di appartenenza all'Ateneo**, oggi elementi strategici per la qualità del lavoro e la reputazione istituzionale.

Per i docenti, sarà promossa una più ampia mobilità accademica e scientifica, anche attraverso programmi sabbatici e visiting

Il benessere della comunità universitaria dovrà rappresentare una funzione strutturale e permanente dell'identità di UNIMORE, in coerenza con i principi europei di *well-being at work*, *human sustainability* e *social responsibility*

professorship, con l'obiettivo di portare in UNIMORE esperienze provenienti da contesti accademici e di ricerca nazionali e internazionali. Si opererà sulla flessibilità del lavoro permettendo una maggiore riorganizzazione tra necessario carico di didattico, di ricerca e di terza missione, se coadiuvato da indicatori di prestazioni precisi e condivisi.

La **valorizzazione del personale** richiede una revisione dei modelli di **incentivazione e premialità**, coerenti con le politiche di Ateneo e mirati a riconoscere il contributo individuale e collettivo. Tale processo si accompagnerà a una **riprogettazione delle comunità accademiche e dipartimentali**, per favorire modalità di lavoro aperte, collaborative e sostenibili, capaci di generare sinergie positive e rafforzare la coesione interna.

Accanto al benessere delle persone, la **sostenibilità è assunta come principio strutturale dell'Ateneo**. Non una voce accessoria, ma un criterio guida nelle scelte edilizie, energetiche e sociali. UNIMORE promuove una visione integrata di sostenibilità ambientale, sociale e culturale che attraversa tutte le missioni universitarie, riconoscendo nella responsabilità verso l'ambiente e la comunità un elemento identitario della propria azione.

UNIMORE adotterà una **politica di edilizia sostenibile**, partecipata e condivisa con gli stakeholder istituzionali e civici delle città di Modena e Reggio Emilia. La priorità sarà data a strutture per gli studenti e studentesse, aule, zone di co-working e di socialità quali mense e aree all'aperto e sportive. L'obiettivo è la **creazione di vere città universitarie**, integrate nel tessuto urbano e facilmente accessibili, in cui mobilità, servizi e spazi verdi siano co-progettati in prossimità dei campus e dei poli accademici. La cura primaria sarà per le **opere di manutenzione** dei più di sessanta edifici esistenti nelle città reti di sede ed in aree in provincia quali il campus di Carpi o di Mantova. L'obiettivo è creare **nuove soluzioni di manutenzione predittiva** anche con strumenti innovativi quali digital twin degli edifici, mappature ed archivi digitali.

**Le priorità edilizie si articolano su alcuni assi strategici che rendano UNIMORE riconoscibile**, nelle aree dei campus, dei tecnopoli e delle riqualificazioni identitarie di edifici storici: in primo luogo, la **valorizzazione del Campus di via Campi a Modena**, che dovrà evolvere in un **polo scientifico e tecnologico di attrazione internazionale**, integrando in un unico percorso, con aree verdi, vive, zone sportive e studentati, le aree didattiche e di ricerca del policlinico fino alle aree di Ingegneria e del Tecnopolo, che consoliderà le infrastrutture per Automotive, AI e Medicina in una visione unitaria di innovazione, formazione e ricerca; queste zone saranno riqualificate con spazi verdi attrezzati, la costruzione dei nuovi edifici Biomedici, nuovi studentati, nuovi spazi per centri di ricerca e per aree di grande attrazione come un auditorium moderno ed immersivo di nuova concezione. Coerentemente si continuerà la valorizzazione del il **Campus di Reggio Emilia**, che rafforzerà la propria identità nel complesso di San Lazzaro, coordinando nuove costruzioni e manutenzioni con una **gestione intelligente del verde**, degli spazi sportivi e della socialità studentesca. La terza direzione è la riqualificazione identitaria di edifici storici come tutta l'**area del Tecnopolo** reggiano, destinata a divenire un polo riconoscibile di educazione, innovazione digitale e alta formazione, connesso alle scuole, alle imprese e ai centri civici, le aree riqualificate dell'ex Seminario, le aree in centro città connesse alle attuali strutture di palazzo Dossetti e a Modena l'area di AGO come punto di contatto e centro-stella rispetto ai poli culturali e delle aree delle scienze sociali cittadini. L'edilizia sostenibile sarà accompagnata da una gestione ambientale responsabile, basata su comunità energetiche, riduzione dei consumi, riciclo dei materiali, conservazione del patrimonio e ampliamento delle aree verdi.

## Priorità di Edilizia Sostenibile

### P1 ■ Risparmio energetico

Completamento delle soluzioni di impianti fotovoltaici a MO e RE, comunità energetiche.

### P2 ■ Riqualificazione Urbanistica

Riprogettazione del **polo tecnico-scientifico di MO** in chiave internazionale, con unico percorso da Medicina al Tecnopolo di Ingegneria, con nuovi studentati, aree, verdi, aree sociali per rappresentanze studentesche, biblioteche, laboratori e zone studio.

Valorizzazione del **campus dell'area di San Lazzaro**, riqualificazione e progettazione di impianti sportivi ed aree per studenti.

### P3 ■ Manutenzione

Progettazione di sistema di monitoraggio integrato e digital twin degli edifici, per manutenzione predittiva a MO, RE, Carpi.

### P4 ■ Sostenibilità ambientale

Recupero e riprogettazione aree verdi, riprogettazione aree verdi nei campus scientifico-tecnologico di MO e Campus San Lazzaro.

### P5 ■ Nuove progettazioni

Completamento delle iniziative edilizie intraprese in studentati ed aree biomediche. Altre iniziative verranno definite nel tempo, in base alle collaborazioni con istituzioni pubbliche e private, per un possibile allargamento dell'Area del Tecnopolo Parco dell'Innovazione a RE, per la realizzazione di nuovi spazi scientifici e tecnologici con auditorium -polifunzionale a MO, studentati sia a MO che a RE ed aree studio e di socialità nelle città.

**“Costruire dove necessario, mantenere dove possibile, riqualificare dove opportuno”** diventerà il principio guida per l’intero ciclo edilizio dell’Ateneo.

Tutte le iniziative dovranno sempre trovare riferimento nei Sustainable Development Goals (SDG) e le direttive sulla **Human Resources Strategy for Researchers** (HRS4R) Europee. La sostenibilità ambientale si unirà a quella **sociale e di benessere**, promuovendo salute, sport, cultura e diritto alla pace e al pensiero critico come dimensioni centrali della vita accademica. Si sosterrà la promozione e l’arricchimento del **bilancio di sostenibilità** complessivo di ogni iniziativa e di **bilanci partecipati** con la società. L’Università deve essere luogo di dialogo libero e costruttivo sulle trasformazioni geopolitiche, culturali e tecnologiche, capace di formare cittadini consapevoli e responsabili, ancorati ai valori del nuovo millennio.

## Priorità

### P1. Valorizzazione del Capitale Umano

Sviluppo di un piano integrato per la crescita e la motivazione del personale docente, tecnico e amministrativo, basato su formazione continua, percorsi di carriera flessibili e job rotation.

### P2. Welfare e Benessere Organizzativo

Implementazione di servizi di supporto psicologico, medico e sociale, programmi di prevenzione, conciliazione vita-lavoro e spazi per il benessere fisico e mentale. Rafforzamento del dialogo interno, degli strumenti di ascolto e delle pratiche di co-decisione, per una governance partecipata e trasparente.

### P3. Rafforzamento della cultura organizzativa

Redistribuzione delle responsabilità, bilanciamento della dotazione organica, revisione dei modelli di incentivazione e premialità e di valorizzazione del talento e del merito, riprogettazione della comunità accademica e dipartimentale, azioni per il miglioramento del senso di appartenenza e della soddisfazione sul lavoro.

### P4. Empowerment e Inclusione

Valorizzazione delle qualità femminili, delle minoranze e delle diversità come risorsa di innovazione culturale e istituzionale; diffusione di programmi di mentoring e leadership inclusiva. Rafforzamento del ruolo del CUG. Promozione di iniziative accademiche e delle comunità studentesche dedicate al pensiero critico, all’etica, alla sostenibilità, alla pace e alla cittadinanza globale. Rafforzamento della UNIMORE ex alumni Network e del loro ruolo in mentorship.

### P5. Mobilità e Sabbatical per i Docenti

Promozione della mobilità accademica, dei programmi sabbatici e delle visiting professorship per rafforzare apertura internazionale e innovazione didattica. Flessibilità nel lavoro e del rapporto tra impegno didattico e di ricerca.

## P6. Edilizia Sostenibile e Città Universitarie

Sviluppo coordinato dei campus di Modena e Reggio Emilia, progettazione condivisa degli spazi con gli stakeholder e creazione di poli universitari accessibili, verdi e connessi, studentati e strutture per la vita nelle città.

## P7. Cura per l'esistente come patrimonio primario

Azioni per la manutenzione e la cura predittiva degli edifici, mappatura 3D e degli impianti, digital twin, soluzioni di riammodernamento sostenibile, valorizzazione degli edifici anche con tariffario per la condivisione con enti privati e pubblici.

## P8. Transizione Verde ed Energetica

Azioni per la manutenzione e la cura predittiva degli edifici, mappatura 3D e degli impianti, digital twin, soluzioni di riammodernamento sostenibile, valorizzazione degli edifici anche con tariffario per la condivisione con enti privati e pubblici.

## P9. Bilanci di sostenibilità e partecipati

Creazione di una piattaforma stabile per un monitoraggio continuo delle iniziative di sostenibilità per la creazione di un bilancio innovativo, e supporto ad iniziative di bilancio partecipato con le città e le comunità esterne.

## P10. Governance condivisa ed innovativa per le persone e la sostenibilità

Definizione di un Delegato di Area per le persone, la valorizzazione, il benessere e l'efficacia ed un Delegato di Area per la sostenibilità energetica ed edilizia, coadiuvato da delegati specifici per le attività di inclusione, pace, opportunità paritarie assieme al CUG, di sostenibilità ambientale e sociale sulle due città.

Queste priorità saranno declinate **nel Piano Strategico in obiettivi ed attività**, condivise in tutte le strutture dipartimentali e valutate in modo continuo con alcuni **Indicatori di Posizionamento** specifico quali ad esempio la Percentuale di personale docente e tecnico-amministrativo coinvolto in programmi di formazione, mobilità e welfare; gli indici di soddisfazione del personale (con survey interna biennale ed esterna); la percentuale di partecipazione a iniziative di empowerment e mentoring; la percentuale di personale interessato all'incentivazione e alla premialità; il numero di programmi sabbatici, visiting e mobilità internazionale attivati annualmente; il numero di alumni coinvolti in iniziative di networking, mentoring e placement; le percentuale di edifici efficientati e superficie gestita secondo criteri ambientali (ISO 14001, EMAS); il numero di comunità energetiche e riduzione delle emissioni CO<sub>2</sub> per sede; il numero di interventi di manutenzione straordinaria e di nuove costruzioni sostenibili nei campus di Modena e Reggio Emilia; la Indice di accessibilità e mobilità sostenibile (rilevazione studenti e personale); i Punteggi ANVUR e SDG ONU 3, 5, 10, 11 e 13 relativi a benessere, equità, inclusione e sostenibilità.

## Governance, Risorse e Tecnologie

**La governance rappresenta l'architettura operativa e valoriale attraverso cui UNIMORE esercita la propria missione pubblica.** In una fase di profonda trasformazione del sistema universitario e della Pubblica Amministrazione, l'Ateneo riconosce l'esigenza di una **governance partecipata, trasparente e orientata ai risultati**, capace di integrare visione strategica, responsabilità diffusa e strumenti di gestione moderni e digitali.

**L'ambito "Governance, Risorse e Tecnologie" si occupa di tutte le azioni trasversali** volte a rendere l'organizzazione efficiente, sostenibile e aperta all'innovazione, attraverso una gestione oculata delle risorse economiche, l'uso responsabile delle tecnologie emergenti e la valorizzazione delle persone che ne rendono possibile il funzionamento quotidiano.

Il primo asse strategico è quello dell'**internazionalizzazione by design**: ogni azione dell'Ateneo, in ambito scientifico, didattico, amministrativo o infrastrutturale, dovrà incorporare una prospettiva europea e globale. Le politiche di cooperazione strutturata, la partecipazione a reti internazionali di università e la gestione integrata di progetti competitivi rappresentano elementi permanenti della strategia di UNIMORE, in coerenza con gli obiettivi di internazionalizzazione e sostenibilità del sistema universitario europeo.

In quest'ottica, la **governance** si fonda su una cultura della **collaborazione, della legalità e della responsabilità pubblica**, sostenuta da processi chiari e verificabili, in linea con i principi ANVUR. La programmazione dovrà integrarsi con un **sistema avanzato di monitoraggio e valutazione**, basato su indicatori di performance multidimensionali, in grado di misurare risultati, impatti e valore pubblico generato.

La **gestione delle risorse economiche** sarà improntata a criteri di sostenibilità, equilibrio e trasparenza, con l'obiettivo di garantire l'efficacia della spesa e la piena tracciabilità dei flussi finanziari. Un nuovo modello di controllo di gestione continua sarà definito ed implementato fin dall'inizio del mandato. Il piano strategico e il bilancio di ateneo saranno valorizzati come **strumento strategico di governo**, non solo contabile, capaci di orientare le priorità di investimento, la programmazione triennale delle risorse e le scelte infrastrutturali e tecnologiche.

Parallelamente, UNIMORE intende accelerare la **trasformazione digitale dell'amministrazione**, ponendosi come Ateneo data-driven. L'adozione di piattaforme interoperabili, sistemi di intelligenza artificiale per l'analisi dei dati e modelli predittivi per la pianificazione delle risorse permetteranno di semplificare i processi, ridurre i tempi amministrativi e migliorare la qualità dei servizi. L'obiettivo è creare una **amministrazione nativamente digitale**, accessibile, multilingue, sicura e in linea con il programma nazionale "PA Digitale 2026" che superi le rendicontazioni cartacee e l'utilizzo delle email come strumento di gestione documentale, integri i dati delle diverse direzioni e supporti tutto il personale con strumenti digitali e piattaforme adeguate.

La **valorizzazione delle competenze digitali e gestionali del personale tecnico-amministrativo** sarà centrale in questo percorso. L'Ateneo promuoverà percorsi di formazione, aggiornamento e certificazione delle competenze digitali, rafforzando il dialogo tra strutture centrali e dipartimenti e la capacità di gestire processi complessi.

La gestione delle risorse economiche sarà improntata a criteri di sostenibilità, equilibrio e trasparenza, con l'obiettivo di garantire l'efficacia della spesa e la piena tracciabilità dei flussi finanziari.

Un processo di profonda trasformazione si rivolgerà alla **comunicazione istituzionale**, intesa come leva strategica per l'identità, la trasparenza e la reputazione dell'Ateneo. UNIMORE adotterà un **modello integrato di comunicazione sia interna sia esterna** che favorisca coesione, partecipazione e visibilità. L'informazione dovrà essere accessibile, verificabile e **coerente con i principi della parità di genere e della diversità culturale**, generando una comunicazione di pubblica utilità al servizio dell'intera comunità e dei cittadini.

L'**Ateneo si avvarrà di una struttura dedicata agli affari istituzionali**, ai contratti, alle gare e ai rapporti con il SSN nonché di una struttura dedicata agli affari legali che, pur presentando all'interno figure di elevata professionalità, sono destinate ad orientarsi verso un percorso vuoi di rinnovamento vuoi di semplificazione, nel rispetto della continua evoluzione normativa. Rinnovamento e semplificazione saranno condotte con l'ausilio di strumenti moderni e professionalità specifiche e avranno ad oggetto non solo le modalità operative di intervento ma anche i singoli settori destinati ad essere revisionati, ovvero i regolamenti, le procedure, i bandi e qualsiasi altra tipologia di documentazione amministrativa che richieda un intervento per essere resa maggiormente flessibile e adattabile alle esigenze evidenziate. Ciò, nella prospettiva di essere sempre in grado di affrontare qualsiasi problematica legata ai richiamati settori - che coinvolga l'Ateneo e i suoi Dipartimenti - con le migliori e più evolute metodologie, nonché di essere dotati di un apparato amministrativo documentale all'avanguardia.

Infine, la governance si radicherà nella **trasversalità delle missioni**: ricerca, didattica, terza missione e sostenibilità non saranno ambiti separati, ma nodi di un unico sistema connesso da strumenti di coordinamento, valutazione e rendicontazione condivisa. L'obiettivo al 2031 è un modello di **Ateneo integrato, efficiente e aperto**, capace di unire tradizione e innovazione, con un'organizzazione snella, orientata all'impatto e fortemente ancorata ai valori del servizio pubblico e della conoscenza come bene comune.

## Priorità

### P1. Governance Partecipata e Multilivello

Rafforzamento del sistema di coordinamento tra organi accademici, direzioni e dipartimenti; revisione delle deleghe e dei flussi decisionali per maggiore efficacia e trasparenza.

### P2. Internazionalizzazione by-design

Promozione di cooperazioni internazionali strutturate ed identitarie per la ricerca, la didattica e l'impatto sociale e sanitario, con iniziative mirate, ad esempio nel middle e far East, con istituzioni europee e con le Americhe; internazionalizzazione anche delle pratiche amministrative con nuove piattaforme nativamente multilingue. Allineamento dei processi gestionali e contabili agli standard europei per la cooperazione internazionale e la gestione di progetti competitivi.

### P3. Pianificazione strategica, Rendiconti previsionali e Consuntivi Trasparenti e Sostenibili

Implementazione di un modello di pianificazione strategica e bilancio triennale orientato alla performance, integrato con obiettivi e indicatori di impatto economico, ambientale e sociale, modernizzato nelle strategie di controllo di gestione reso sempre più sostenibile economicamente.

#### P4. Semplificazione e Digitalizzazione dei Processi

Revisione dei procedimenti amministrativi, automazione documentale, interoperabilità dei sistemi e adozione di workflow digitali con firme e tracciabilità completa.

#### P5. Data Governance e Analytics

Costruzione di un sistema integrato per la gestione, analisi e protezione dei dati dell'Ateneo, a supporto delle decisioni strategiche e della rendicontazione pubblica. Sviluppo di un sistema di osservatori permanenti (Ricerca, Didattica, Terza Missione, Sostenibilità) con dashboard condivise per la valutazione e la programmazione strategica.

#### P6. Piano per le Competenze Digitali

Formazione sistematica del personale tecnico-amministrativo e dei dirigenti sulle nuove tecnologie, l'intelligenza artificiale e la gestione dei dati.

#### P7. Comunicazione Istituzionale e Paritaria

Definizione di un piano di comunicazione omnicanale per la comunità accademica e il territorio, integrato con la dimensione digitale e paritaria.

#### P8. Cybersecurity e Infrastrutture Digitali

Potenziamento della sicurezza informatica, della resilienza dei sistemi e delle infrastrutture cloud, in collaborazione con CINECA e GARR.

#### P9. Organizzazione affari istituzionali e legali

Consolidamento dei pilastri istituzionali e legali in una prospettiva di rinnovamento e semplificazione di regolamenti, procedure, bandi e qualsiasi altra tipologia di documentazione amministrativa che richieda un intervento per essere resa maggiormente flessibile e adattabile alle esigenze evidenziate nel rispetto della normativa nazionale e sovranazionale.

#### P10. Governance condivisa ed innovativa per la gestione di processi organizzativi

Definizione di un Delegato di Area per la cooperazione internazionale e la internazionalizzazione, per la pianificazione, Economia e Bilancio, per la Transizione Digitale e l'Intelligenza artificiale, per la Comunicazione e per gli Affari Legali ed Istituzionali.

Queste priorità saranno declinate nel **Piano Strategico in obiettivi ed attività**, condivise in tutte le strutture dipartimentali e valutate in modo continuo con alcuni **Indicatori di Posizionamento** specifici quali ad esempio Percentuale di processi amministrativi digitalizzati e interoperabili; Tempo medio di esecuzione dei procedimenti e riduzione dei tempi amministrativi; Percentuale di personale formato annualmente in competenze digitali e gestionali; Grado di implementazione HRS4R e indicatori di etica e trasparenza; Numero di progetti internazionali gestiti con procedure digitali e certificazioni di qualità; Percentuale di bilancio vincolato a obiettivi strategici e sostenibili;

Livello di integrazione dei sistemi di data governance e analytics (reportistica unificata); Indice di sicurezza informatica e resilienza delle infrastrutture digitali; Indicatori ANVUR e SDG ONU 8, 9, 16 e 17 relativi a governance, innovazione e partenariati; Indice di soddisfazione della comunità accademica sulla comunicazione interna e la semplificazione dei processi.

## Auspici

Con questo Piano di Mandato **auspico che UNIMORE rinnovi la propria forza e la propria identità**, riaffermandosi come Università di vocazione scientifica e tecnologica, profondamente radicata nel tessuto produttivo e culturale del territorio, ma capace, al contempo, di promuovere e dialogare con i saperi umanistici e sociali, perché solo dall'incontro tra scienza e umanesimo nasce la conoscenza che illumina il futuro.

Auspico che la nostra comunità accademica viva e cresca in un **clima di armonia, collaborazione e fiducia reciproca**, in cui ogni persona – docente, tecnico, amministrativo, studentessa o studente – possa riconoscersi parte di un progetto comune: quello di **creare valore pubblico**, di generare sapere, equità e innovazione al servizio della società.

Auspico infine che i nostri campus diventino **luoghi di vita e di cittadinanza attiva**, in cui le nuove generazioni trovino non solo formazione e ricerca, ma anche appartenenza, benessere e responsabilità. Che l'Università torni a essere **cuore pulsante delle città**, luogo in cui si coltiva l'intelligenza del futuro e si costruisce una società più giusta, sostenibile e consapevole.

**Così UNIMORE potrà lasciare una solida impronta nei decenni a venire**, unendo tradizione e innovazione, memoria e visione, nel cammino lungo di questo secolo che ci chiama a pensare e a formare il futuro.