

Piano Strategico Sessennale
dell'Università di Modena e Reggio Emilia

Innovare per tramandare

Anni Accademici 2025/26 - 2030/31



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Premessa della Rettrice

Il Piano Strategico Sessennale 2025–2031 dell’Università di Modena e Reggio Emilia definisce l’indirizzo complessivo dell’azione dell’Ateneo ed esplicita le scelte attraverso cui UniMORE esercita la propria missione pubblica nel sistema della conoscenza. Forte di oltre **850 anni di storia accademica**, l’Ateneo assume il compito di essere un **protagonista qualificato e riconoscibile** nella società, capace di incidere con la ricerca, la formazione e l’impatto pubblico sulle grandi trasformazioni scientifiche, tecnologiche, sociali e sanitarie del nostro tempo.

Il Piano si colloca in continuità con il Piano di Mandato e ne costituisce la traduzione sistemica e operativa. Esso è il risultato di un lavoro condiviso che ha coinvolto molti colleghi, gli Organi di governo, le strutture accademiche e amministrative e interlocutori istituzionali e territoriali, fondato su un’analisi del contesto internazionale, nazionale e locale e su una valutazione consapevole dei risultati conseguiti e delle criticità da affrontare.

In un quadro segnato da rapide transizioni scientifiche e tecnologiche e da crescenti responsabilità pubbliche affidate alle Università, UniMORE orienta le proprie scelte verso una **ricerca di impatto profondo e di crescente rilevanza internazionale**, una **didattica di elevata qualità, innovativa e inclusiva**, e una **terza missione strutturata**, capace di generare valore pubblico e sviluppo sostenibile per i territori.

Il Piano “**Innovare per Tramandare**” valorizza l’identità di UniMORE come Università pubblica plurale, radicata nelle città di Modena e Reggio Emilia e pienamente inserita nello spazio europeo e internazionale della conoscenza. I cinque Ambiti Strategici costituiscono il riferimento unitario per l’azione di governo nel periodo di programmazione.

Al centro del Piano sono poste **le persone**: studentesse e studenti, personale docente, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo, la cui valorizzazione rappresenta condizione essenziale per la qualità dell’Ateneo. La **sostenibilità** è assunta come criterio strutturale di governo nelle sue dimensioni ambientale, sociale,



economica ed edilizia, insieme a una governance fondata su trasparenza, partecipazione e uso consapevole dei dati.

Il Piano definisce obiettivi, azioni e indicatori in coerenza con il sistema di Assicurazione della Qualità e individua Target di Posizionamento che orientano il ruolo e la riconoscibilità di UniMORE nel panorama nazionale e internazionale. L'attuazione è articolata su orizzonti temporali differenziati – biennale, triennale e sessennale – per coniugare visione strategica, capacità di risposta e responsabilità nell'impiego delle risorse.

Il Piano accompagna UniMORE nell'esercizio della propria missione pubblica: formare persone competenti e consapevoli, produrre conoscenza di impatto e contribuire allo sviluppo sostenibile e alla coesione della società, in continuità tra una tradizione accademica secolare e le esigenze del futuro.

Modena, 12 febbraio 2026



Indice

I. Il Piano Strategico Sessennale	5
II. Missione	8
III. Visione	11
IV. Il Contesto	14
V. I Principi Ispiratori	23
VI. Gli Ambiti Strategici del Piano	25
VII. Ambiti, Obiettivi, Azioni ed Indicatori	28
VIII. I Target di posizionamento	62
IX. Monitoraggio del Piano e proiezione degli Indicatori	66
X. Conclusioni	84
XI. Ringraziamenti	87
XII. Appendice	89

I. IL PIANO STRATEGICO SESSENNALE



Il Piano Strategico di Ateneo costituisce **lo strumento attraverso cui l'Università definisce e rende esplicita la propria direzione** di sviluppo nel medio e lungo periodo, mettendo in relazione il contesto di riferimento, la missione istituzionale e **le scelte strategiche che orientano l'azione complessiva dell'Ateneo.**

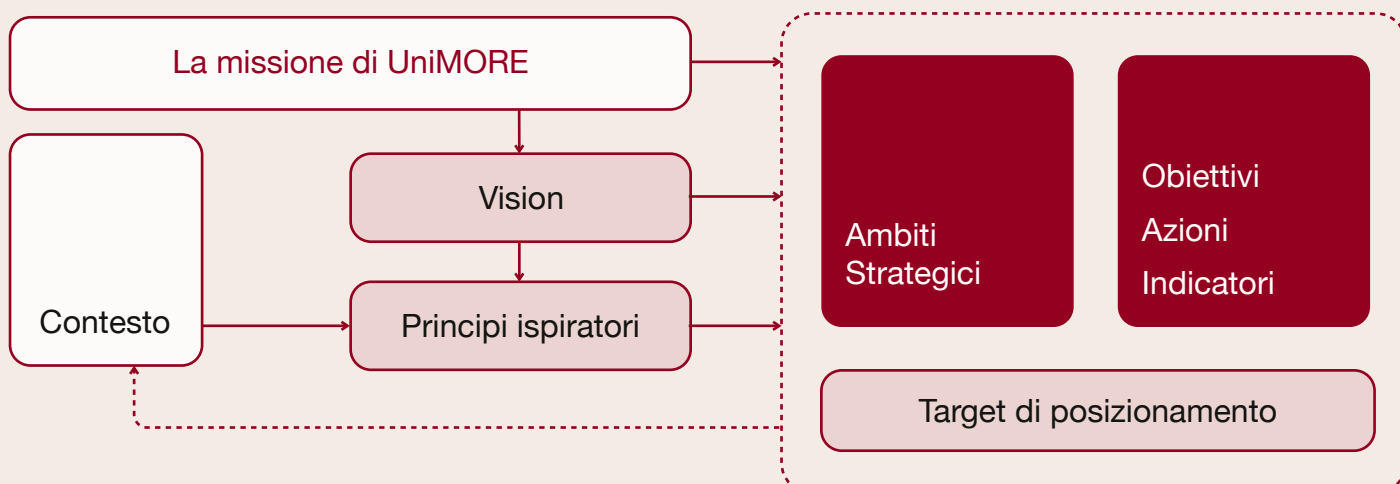
Il Piano Strategico Sessennale dell'Università di Modena e Reggio Emilia costituisce il **quadro di riferimento unitario** per la programmazione e il governo dell'Ateneo nel periodo a.a. 2025/26 – a.a. 2030/31. Esso esplicita l'architettura complessiva delle politiche di Ateneo, definendo le priorità strategiche, gli ambiti di intervento e i criteri attraverso cui orientare le scelte istituzionali, organizzative ed economico-finanziarie.

Il Piano è concepito come strumento di **integrazione tra visione strategica e attuazione**, in coerenza con le Linee guida ANVUR per il sistema di Assicurazione della Qualità e con il

modello AVA 3, nonché con gli indirizzi della CRUI in materia di programmazione e governo delle Università. In questa prospettiva, esso fornisce il quadro entro cui si collocano la definizione delle priorità, l'allocazione delle risorse, il monitoraggio dei risultati e i processi di miglioramento continuo nelle attività di didattica, ricerca e terza missione.

Il Piano muove dalla **Missione** dell'Università e da una lettura strutturata del **contesto** interno ed esterno, riconoscendo come le trasformazioni del sistema universitario, le dinamiche territoriali e le sfide scientifiche e sociali contribuiscono a orientare le scelte strategiche dell'Ateneo. Da questo rapporto prende forma una **Visione** condivisa di sviluppo, che guida il posizionamento di UniMORE nel sistema universitario nazionale e internazionale e si traduce in **Principi Ispiratori** a carattere trasversale. Su questa base, il Piano individua gli **Ambiti Strategici** come aree prioritarie di intervento, in cui convergono in modo integrato didattica, ricerca, terza missione, politiche per le persone, sostenibilità e governance. Per ciascun ambito sono definiti **Obiettivi, Azioni e Indicatori**, secondo una logica coerente con il ciclo della qualità previsto da AVA 3, rendendo esplicito il nesso tra indirizzo strategico, attuazione e valutazione degli esiti.

Il Piano Strategico sessennale si configura pertanto come uno **strumento dinamico di governo**, capace di connettere missione, visione, principi ispiratori, ambiti di intervento, indicatori ai due e quattro anni e Target di Posizionamento triennali in un quadro organico e integrato, orientato alla responsabilità istituzionale, alla trasparenza e alla creazione di valore pubblico.



Il Piano Strategico Sessennale è strettamente e rigorosamente correlato al **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)** e al Piano economico-finanziario dell'Ateneo, con i quali costituisce un sistema unitario di governo.

Nel periodo iniziale del sessennio rettorale, sarà prioritario assicurare il pieno riallineamento tra Piano Strategico, PIAO e organizzazione amministrativa e gestionale, così da rendere coerenti strutture, responsabilità e processi con gli obiettivi, e i target di posizionamento definiti dal Piano.

Il Bilancio di previsione 2026 già recepisce l'impianto strategico, articolando i costi secondo i cinque ambiti strategici per avviare un'integrazione stabile ed equa tra raccolta e allocazione delle risorse. L'allineamento organizzativo rappresenta condizione abilitante per l'attuazione del Piano, mentre le azioni di pianificazione economica e finanziaria garantiscono e formalizzano l'impegno per una crescita sostenibile nel medio-lungo periodo.

Con la pianificazione, l'Ateneo sarà impegnato ad integrare gli strumenti per una maggiore capacità di raccolta dei **finanziamenti pubblici e privati** e ad assicurare risorse adeguate al raggiungimento degli obiettivi strategici, operando su più livelli in modo coerente e integrato. Questo impegno si manifesterà anche in un progressivo e completo allineamento con i bilanci annuali preventivi e consuntivi affinché obiettivi, acquisizione e destinazione delle risorse risultino connessi lungo l'intero ciclo di programmazione e rendicontazione.

Il piano strategico richiede, anche attraverso il processo di pianificazione economica e finanziaria, un'assunzione di responsabilità della governance e dell'intera comunità accademica per garantire risorse sufficienti al raggiungimento degli obiettivi e la corretta definizione temporale delle priorità dell'azione organizzativa. L'auspicio diventa pertanto quello di poter, in parallelo, agire su più leve gestionali per **consolidare e accrescere la posizione di UniMORE nel complessivo sistema accademico nazionale e internazionale** e migliorare l'attrazione di finanziamenti competitivi e istituzionali, indispensabile per sostenere ricerca, didattica e terza missione a beneficio del territorio e della società.



II. MISSIONE



Nel quadro delineato dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240, che riconosce all'Università la **natura di istituzione pubblica autonoma**, responsabile della promozione della conoscenza, della formazione superiore e della ricerca scientifica, l'Università di Modena e Reggio Emilia custodisce e valorizza la propria identità, riaffermando **il valore dell'autonomia di pensiero e di azione** come fondamento della propria missione istituzionale. UniMORE interpreta la propria funzione pubblica attraverso l'esercizio pieno e integrato della triplice missione: una Ricerca di qualità, una Didattica innovativa e orientata al successo formativo e una Terza Missione capace di generare valore pubblico per il territorio, la società e il sistema sanitario, in coerenza con i principi di qualità, inclusione, sostenibilità e responsabilità sociale che orientano il sistema universitario nazionale ed europeo.

La Missione dell'Ateneo si fonda su un patrimonio identitario consolidato, che comprende la propria storia, la composizione e la qualità del corpo accademico e del personale tecnico-amministrativo, le eccellenze infrastrutturali, la vocazione scientifica e tecnologica del territorio e il dialogo costante tra i saperi, riconoscendo nel rispetto dei principi di pace, tutela dei diritti fondamentali e sostenibilità ambientale gli elementi costitutivi dell'agire universitario. In questa prospettiva, UniMORE intende mantenere e rafforzare la propria centralità nel sistema universitario italiano come **grande Università plurale**, capace di integrare le discipline e di valorizzare in modo sinergico le aree STEM, le scienze mediche e della vita e il loro dialogo con le scienze umane e sociali, contribuendo alla produzione di conoscenza avanzata e alla formazione di cittadine e cittadini consapevoli.

L'Ateneo desidera assumere un ruolo cardine nello sviluppo culturale, scientifico e civile delle città e dell'area territoriale in cui opera, promuovendo una collaborazione stabile con il sistema della sanità pubblica e con gli attori istituzionali, pubblici e privati, dell'assistenza e della ricerca, al fine di affrontare in modo interdisciplinare e responsabile le sfide complesse della contemporaneità.



La Missione di UniMORE si esprime **inoltre in una vocazione internazionale fortemente orientata allo spazio europeo**, nella convinzione che la ricerca e la formazione costituiscano strumenti essenziali per rafforzare il senso di appartenenza all'Europa e per sostenere i suoi valori fondanti di democrazia, etica, diritti della persona e sviluppo equo e sostenibile; in tale quadro, l'Ateneo partecipa attivamente ai programmi europei ed extra-europei per la ricerca di base, applicata e industriale e alle iniziative dedicate alla formazione avanzata, alla sostenibilità, alla pace e alla crescita delle giovani generazioni.

UniMORE colloca la propria missione all'interno dell'ecosistema nazionale della ricerca e dell'alta formazione, partecipando in modo responsabile e propositivo alla comunità delle Università italiane, alla CRUI, **alle reti regionali** e ai partenariati con istituzioni di alta tradizione culturale e formativa, rafforzando la capacità di sistema e la cooperazione interistituzionale.

L'Ateneo riconosce nella propria natura di rete di sedi una risorsa strategica, che richiede collaborazione, equilibrio ed equità tra Modena e Reggio Emilia, e che consente di valorizzare in modo diffuso le risorse territoriali attraverso il coinvolgimento delle istituzioni pubbliche e private, delle fondazioni, del tessuto produttivo, del terzo settore e degli enti locali.

Al centro della missione di UniMORE **si colloca la crescita integrale delle studentesse e degli studenti**, intesa come processo formativo condiviso che si sviluppa attraverso la presenza, il dialogo e il confronto quotidiano nei luoghi del sapere, e che trova nella partecipazione attiva dell'intera comunità universitaria la condizione essenziale per garantire qualità dell'esperienza formativa, benessere delle persone e valorizzazione della vita sociale e culturale.

In continuità tra tradizione e innovazione, UniMORE si configura come ponte tra epoche e saperi, luogo in cui la memoria del sapere incontra la forza creativa della ricerca, avanzando con passo consapevole nel nuovo millennio nella convinzione che solo un sapere radicato, diffuso e condiviso possa generare progresso duraturo e valore pubblico.



III. VISIONE



Il Piano Strategico Sessennale si fonda sulla Visione delineata nel Piano di Mandato e ne rappresenta la traduzione sistemica e operativa.

La Visione che guida l'azione di UniMORE per il periodo di riferimento è articolata su **tre direttrici tra loro integrate**.

Costruire il futuro: crescita, innovazione e responsabilità.

Rafforzando il ruolo dell'Ateneo come luogo di produzione di conoscenza, di sviluppo del pensiero critico e di risposta alle grandi transizioni scientifiche, tecnologiche, sociali e ambientali.

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

Consolidando il valore e l'eccellenza della Ricerca, l'attrattività della Didattica e dell'Alta Formazione, la qualità del Dottorato e la capacità dell'Ateneo di operare in reti scientifiche e istituzionali globali.

Garantire **benessere e sostenibilità**

Assumendo la sostenibilità ambientale, economica, sociale e organizzativa come criterio strutturale di governo e promuovendo una comunità accademica inclusiva, partecipata e attenta alla qualità della vita delle persone.



Questo Piano segue la Visione sopra declinata: un progetto di collaborazione di tutta la comunità accademica e studentesca per costruire il futuro in uno spazio condiviso di crescita e responsabilità, attraverso **ricerca di impatto, didattica rinnovata 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 e di preparare le nuove generazioni ad affrontare con profonde competenze le sfide di questo secolo. 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 interdisciplinarietà.

Il Piano strategico proporrà obiettivi ed azioni **fortemente identitari per consolidare 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**, centrate sui poli didattici e di ricerca, sui tecnopoli, sulle strutture museali ed ospedaliere, sulle biblioteche, sulle aree sportive, e sui luoghi di vita sociale della comunità studentesca ed accademica.

Tutto ciò sarà possibile solo **garantendo il benessere delle persone e la sostenibilità** come pilastri delle scelte, ponendo al centro il welfare di studenti, studentesse e personale e orientando le decisioni alla sostenibilità edilizia, ambientale, sociale ed economica.

UniMORE sarà un'Università moderna, innovativa, tecnologica, capace di valorizzare il talento e promuovere un ambiente di studio e lavoro fondato su rispetto, collaborazione e qualità della vita.



IV. IL CONTESTO



Il Piano Strategico Sessennale di UniMORE si colloca in un contesto di trasformazioni profonde e interconnesse che interessano il sistema universitario a livello globale, europeo e nazionale. Tali dinamiche incidono sulla produzione e trasmissione della conoscenza, sulla formazione delle nuove generazioni e sulla sostenibilità economica, organizzativa e ambientale degli Atenei.

La lettura critica del contesto costituisce pertanto una condizione preliminare e una base analitica di supporto alle scelte strategiche, perché siano consapevoli e propositive e rafforzino la capacità dell'Ateneo di riposizionarsi nel medio e lungo periodo.

Il Contesto internazionale e nazionale

A livello globale, la popolazione studentesca coinvolta in attività di formazione ha raggiunto circa 264 milioni di iscritti, di cui 6,9 milioni coinvolti in percorsi di mobilità internazionale. Negli ultimi vent'anni si è inoltre modificato il rapporto di genere, con una prevalenza di studentesse (137 milioni nel 2023 rispetto a 49 milioni nel 2000).

A livello internazionale, la spesa lorda complessiva attualmente in Ricerca e Sviluppo (R&D) rappresenta il 3,45% del PIL statunitense, il 2,13% di quello dell'Unione Europea (EU27) e l'1,31% dell'Italia, contro valori decisamente superiori di molti paesi dell'Unione (tra cui il 3,10% della Germania e il 2,98% della Danimarca e il 2,19% della Francia, a titolo di esempio). Nell'area OECD (OCSE), il tasso di progressione della spesa governativa nelle principali aree è piuttosto differente: con base 1 nel 1991, le dotazioni destinate alle Università hanno raggiunto un indice pari 2, quelle destinate alla ricerca medica e sanitaria 2,8; ad Energia e Ambiente 2,3 e alla Difesa 1,4.

Queste dinamiche, insieme alle grandi transizioni geopolitiche, ambientali ed economiche, stanno modificando in profondità i modelli di relazione, di cooperazione accademica e di mobilità internazionale, legata sia alla ricerca sia alla formazione.

Scenario mondiale ed Europeo Indicatori di contesto	Valore	Anno	Fonte
Studenti iscritti nel mondo	264 mln	2023	Unesco, 2025
Quota di mobilità internazionale	6,9 mln	2023	Unesco, 2025
GERD* (% PIL) – EU27	2,24%	2024	Eurostat, R&D Expenditure 2025
GERD* (% PIL) – Italia	1,38%	2024	Eurostat, R&D Expenditure 2025
OECD – Government R&D Budget	2, (1991=1)	2023	OCSE, 2025
Studenti iscritti – EU 27	17,8 Mln	2022	UE – Higher Education, Monitor 2025
Mobilità internazionale – EU27 (% graduates)**	10,9%	2022	Unesco, 2025
EU27 – GERD on R&S (valori in €)	403,1 MLD	2024	Eurostat, News, 2025
EU27 – Government Sector R&D Expenditure	43,5 MLD	2024	Eurostat, 2025***
EU27 – Higher Education Sector R&D Expenditure	83,2 MLD	2024	Eurostat, 2025***

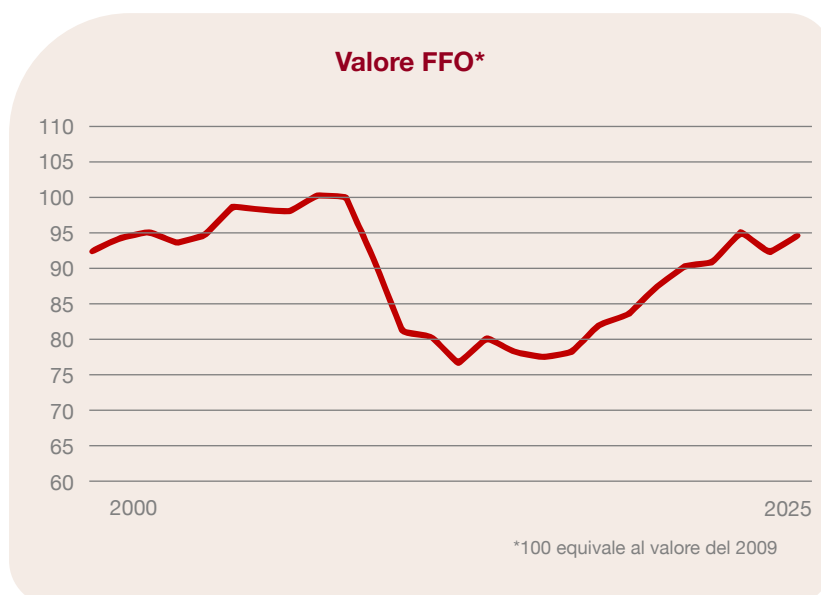
*Gross Domestic Expenditure on R&D; ** Incidenza di laureati con titolo o >15 ECTS in mobilità internazionale in EU27; *** GERD by Sector of Performance

Nel **contesto europeo**, le politiche dell'Unione rafforzano il ruolo delle Università come attori centrali dello Spazio Europeo della Ricerca e dell'Istruzione Superiore. Programmi come Horizon Europe, Erasmus+, le alleanze universitarie europee e le iniziative sulla Open Science e sulla valutazione della ricerca stanno ridefinendo standard, priorità e modalità di cooperazione. La spesa in ricerca e sviluppo ha superato i 403 miliardi di € nel 2024, contro i 389,2 miliardi del 2023, con la maggiore intensità di spesa registrata in Svezia, Belgio ed Austria, seguiti dalla Germania e Danimarca, che finalizzano almeno il 3% del PIL in R&S (Eurostat, News, 2025).

In questo scenario internazionale, il sistema universitario italiano si colloca in un contesto economico, politico e sociale caratterizzato da tendenze strutturali che alimentano una tensione critica alla sua crescita e al suo sviluppo, anche in virtù della forte eterogeneità dimensionale e competitiva degli Atenei pubblici.

Di seguito sono descritte, seppur in modo sintetico, le **principali condizioni strutturali critiche di contesto**.

Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) ha vissuto andamenti alterni, con un incremento nominale di quasi 2 miliardi di € rispetto al 2009, ed una riduzione reale, per effetto del fenomeno inflattivo del 5,36% rispetto al 2009, e cicli di contrazione delle risorse molto stringenti e tali da indurre gli Atenei ad un rallentamento forzato delle loro attività istituzionali (Nobili, Turri, 2025).



Gli studenti iscritti al sistema universitario nazionale nel 2024/25 sono stati oltre 2 mln, di cui 1,695 mln alle Università convenzionali, con tassi di variazione nei tre anni precedenti pressoché nulli. Questa tendenza preoccupa, a maggior ragione, di fronte a prospettive demografiche negative: il tasso di crescita totale è a segno meno dal 2014 (Istat, DemoStat), con un'incidenza della popolazione nella classe 0-14 anni ridotta all'11,9% (rispetto al 13,9% del 2014) e un indice di vecchiaia che ha superato i 200 punti (207,7) proprio nel 2025.

Le Università telematiche hanno registrato una crescita significativa: dagli oltre 29.000 iscritti nel 2009/10 ai 309.368 del 2024/25. Tale dinamica riflette l'evoluzione dei modelli didattici, la crescente domanda di flessibilità, l'ampliamento dell'utenza studente-lavoratore e le difficoltà economiche connesse alla mobilità fuori sede.

In Italia, **gli studenti internazionali** iscritti dopo una crescita del 19,1% nell'A.A. 2022/23 rispetto al precedente, seguita da tassi più contenuti negli A.A. successivi, sono 110.566 nel 2024/25, a fronte di una popolazione complessiva di oltre 2 milioni di studenti che accede al sistema terziario italiano pubblico e privato, denotando la scarsa capacità di attrazione del sistema paese. Cinque Atenei soltanto - Bologna, Politecnico di Milano e Torino, Padova e Roma La Sapienza - accolgono il 34% dell'intera popolazione studentesca internazionale iscritta a corsi di studio italiani.

Nel panorama nazionale gli Atenei sono impegnati in un'analisi sempre più attenta dell'**occupabilità delle laureate e dei laureati**, affinché possano accedere a opportunità professionali congrue con il percorso formativo svolto e si possa contenere il fenomeno del *brain drain*, che continua a interessare una quota significativa di giovani altamente qualificati. Secondo le più recenti rilevazioni AlmaLaurea, una percentuale non trascurabile di laureati italiani risulta occupata all'estero nei primi anni successivi al conseguimento del titolo, con valori che, in alcune coorti disciplinari, superano il 5% a cinque anni dalla laurea. Tra le cause richiamate con maggiore frequenza vi sono la limitata dinamica salariale del mercato del lavoro nazionale e la difficoltà di accesso a percorsi di carriera strutturati, elementi che incidono in modo particolare sulle giovani generazioni. A ciò si aggiungono persistenti disparità di genere che caratterizzano sia le scelte formative sia le condizioni occupazionali.

Particolare attenzione deve essere rivolta alla **condizione occupazionale e alla parità di genere**. Dal *Rapporto di Genere AlmaLaurea 2026* emerge che, a cinque anni dal conseguimento del titolo, il differenziale retributivo medio è pari a circa il **16,8% a favore degli uomini**, con divari ancora più marcati nelle discipline STEM; la distanza salariale aumenta ulteriormente in presenza di figli, superando in diversi casi il **20%**, a conferma della persistenza di una penalizzazione strutturale che incide sulle traiettorie professionali femminili. Tali evidenze richiamano la necessità di politiche universitarie e nazionali orientate alla valorizzazione del capitale umano, alla promozione dell'equità e alla creazione di condizioni professionali competitive nel contesto europeo e internazionale.

Il **personale docente e ricercatore** dedicato alle missioni istituzionali della Ricerca, Didattica, Terza Missione e Impatto sociale degli Atenei pubblici e privati italiani ha subito una profonda trasformazione nella sua composizione, a partire dall'introduzione di nuove tipologie contrattuali a tempo determinato, anche in Tenure Track. Nel 2015, i 50.354 docenti e ricercatori a tempo indeterminato rappresentavano il 73,5% del totale; nel 2024 sono 49.812, con un'incidenza del 55,5%, a fronte di 32.968 assegnisti di ricerca e ricercatori a tempo determinato lettera a) e 7.006 ricercatori 'Tenure Track'. Diventa inevitabile una riflessione sull'impatto strategico, organizzativo e gestionale di una simile trasformazione, soprattutto in assenza di una crescita del sistema di finanziamento pubblico, e al termine di supporti specifici e straordinari quali quelli del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il **PNRR** ha garantito finanziamenti rilevanti alla ricerca e al trasferimento tecnologico, favorendo una significativa dinamicità del sistema e l'ingresso di circa 12.000 nuovi ricercatori, con un impatto positivo sul ringiovanimento del corpo accademico. Diventa ora necessario individuare fonti di finanziamento alternative e complementari per consolidare i risultati conseguiti e trattenere il capitale umano formato nel periodo post-pandemico.

A fronte di un quadro strutturale caratterizzato da criticità rilevanti, emergono tuttavia anche **elementi di evoluzione positiva che possono essere trasformati in opportunità di sviluppo**.

Le **nuove tipologie di reclutamento** dei giovani ricercatori, dopo una fase di incertezza normativa, offrono oggi agli Atenei strumenti più stabili per una programmazione di medio periodo. Parallelamente, le riforme in corso promosse dal Ministero dell'Università e della Ricerca, in particolare sul sistema di governance e sull'Abilitazione Scientifica Nazionale, possono contribuire a rendere più tempestiva ed efficiente l'azione degli Atenei, rafforzando l'autonomia nella gestione del capitale umano e riducendo rigidità organizzative.

Sono inoltre previsti interventi sulla composizione del Fondo di Finanziamento Ordinario, con una maggiore attenzione alle capacità progettuali e strategiche delle istituzioni, mentre si consolidano politiche di sostegno al diritto allo studio, all'inclusione e al potenziamento degli alloggi universitari. **L'esperienza del PNRR ha favorito la costruzione di reti collaborative nazionali e internazionali tra Università, istituzioni ed imprese**, generando un capitale relazionale e organizzativo che può essere valorizzato nel prossimo ciclo di programmazione europea. In tale prospettiva, la proposta della Commissione Europea per Il **Programma quadro 2028–2034**, con uno stanziamento di 175 miliardi di euro, in crescita rispetto ai 95,5 miliardi attuali, apre scenari di ulteriore crescita competitiva, pur in un contesto di maggiore selettività, nel quale i risultati conseguiti negli anni recenti potranno costituire una base solida per l'accesso a nuove risorse.

Infine, nella **prospettiva territoriale regionale**, dove insistono 4 Università generaliste, è indubbia la felice collocazione di UniMORE. Opera, infatti, in un territorio caratterizzato da una forte vocazione produttiva, un'intensa attività e progettualità culturale e un'elevata qualità dell'assistenza sanitaria, con una rete articolata di istituzioni, imprese, enti pubblici e realtà del terzo settore impegnati in azioni di sostenibilità economica, sociale ed ambientale. La centralità di UniMORE nei piani Regionali è assai evidente, sia dal punto di vista geografico, insistendo nelle due province di Modena e Reggio Emilia, sia per il loro stretto legame con il ricco territorio economico, dove aziende piccole, medie e grandi coniugano innovazione e tradizione per una produzione di eccellenza e in gran parte orientate all'export internazionale. Il rapporto con il territorio rappresenta un elemento distintivo dell'identità dell'Ateneo e una leva strategica per la co-generazione di Valore Pubblico, a sostegno del benessere delle generazioni attuali e future, con una governance attenta all'equilibrio tra sedi, alla sostenibilità delle infrastrutture e alla qualità dei servizi.



UniMORE nel Contesto internazionale e nazionale

L'Università di Modena e Reggio Emilia, che nel 2025 ha celebrato l'850° anniversario dalla fondazione, è classificata dal CENSIS tra le Grandi Università italiane (20.000–40.000 studenti).

L'Ateneo è articolato in 13 Dipartimenti e circa 25 Centri di ricerca e servizi, conta quasi 1.000 docenti e ricercatori, oltre 1.500 assegnisti e post-doc e più di 700 unità di personale tecnico-amministrativo. Accoglie circa 27.000 studenti in 96 corsi di laurea e oltre 2.000 tra dottorandi e specializzandi.

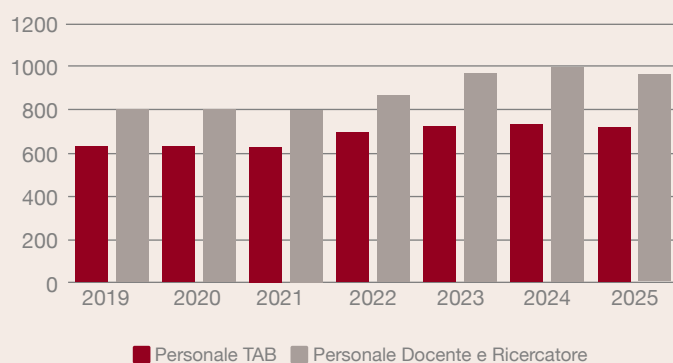
UniMORE non si sottrae alle criticità strutturali evidenziate nell'analisi del contesto nazionale. Nell'ultimo triennio ha registrato variazioni delle principali componenti del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) non sempre allineate alla media nazionale, in particolare per l'andamento della quota costo standard e della quota storica, solo parzialmente compensate dai risultati conseguiti nella quota premiale, valorizzata dalle politiche di reclutamento.

Il numero dei docenti e ricercatori è cresciuto a tassi sostenuti negli ultimi anni, con un incremento delle figure di prima fascia (+5,0%) e di seconda fascia (+10,6%) e una riduzione del 10,9% dei ricercatori a tempo indeterminato e in tenure track, oltre a una significativa diminuzione dei ricercatori a tempo determinato di tipo A. Tale dinamica ha comportato un incremento dei costi stipendiali non accompagnato da una corrispondente crescita del personale tecnico e amministrativo, in un conseguente rapporto con il personale docente inferiore a 1. Il recupero di tale squilibrio richiede una revisione organizzativa e un'accelerazione dei processi di digitalizzazione, quale leva di maggiore efficienza.

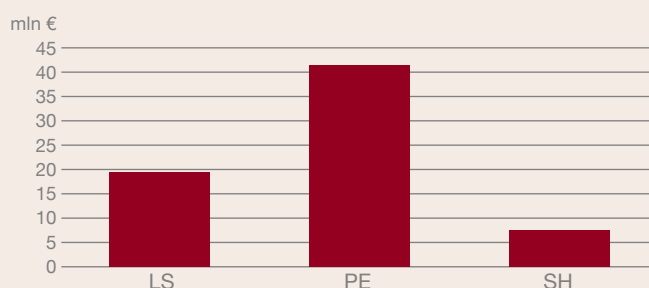
UniMORE	a.a. 2024/2025	UniMORE	a.a. 2024/2025
Dipartimenti	13	Studenti iscritti	c.a. 26800
Centri servizio	6	Studenti immatricolati	8704
Centri interdipartimentali	1	Laureati	c.a. 5600
Docenti e ricercatori	983	Dottorandi	c.a. 600
Personale tecnico-amministrativo	720	Specializzandi	c.a. 1500
Assegnisti ricercatori a contratto	c.a. 1500	Corsi di laurea	96

(UNIMORE)

Personale Docente, Ricercatore, Tecnico e Amministrativo



Finanziamenti nazionali ed internazionali competitivi (2023-25)



Il quadro tendenziale presenta elementi di criticità, soprattutto in chiave comparativa rispetto ad Atenei regionali e nazionali di analoga dimensione e performance. Una componente rilevante è rappresentata **dalla riduzione delle immatricolazioni a partire dall'A.A. 2021/22**, con segnali di lieve ripresa nel 2023/24. La presenza di studenti internazionali, pur in crescita (da 764 nel 2019/20 a 863 nel 2024/25), rimane contenuta rispetto alla media nazionale, così come la mobilità temporanea. Tuttavia, il **tasso di occupazione dei laureati UniMORE si mantiene elevato**, superando l'88% per i corsi di secondo livello (AlmaLaurea, Indagine 2024), con livelli di soddisfazione complessiva significativamente positivi.

L'impatto congiunto della contrazione delle immatricolazioni e delle dinamiche del FFO ha inciso sugli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo, in particolare sull'Incidenza del Costo del Personale (ISP) e sull'Indice di Sostenibilità Economico-Finanziaria (ISEF), parametri rilevanti per la programmazione delle risorse.

Va inoltre considerato il **ritardo nell'avvio di alcuni investimenti edilizi**, la cui conclusione potrà migliorare le condizioni di studio e lavoro in alcuni dipartimenti, la fruizione di aule e di aree studio e potrà ampliare la capacità ricettiva per studenti fuori sede, internazionali e visiting professor. Gli investimenti edilizi sono assai ingenti su Modena, Carpi e Reggio Emilia, anche con grande supporto delle istituzioni e delle Fondazioni locali.

Sul versante della ricerca, UniMORE presenta un'attività coerente con la propria natura plurale, con una forte focalizzazione sulle discipline STEM e biomediche e con riconosciute punte di eccellenza. I finanziamenti ottenuti in progetti competitivi nazionali (FIS 1-2, FISA, PRIN 2022) e internazionali (Horizon Europe e altri) testimoniano una capacità progettuale consolidata.

Nel triennio 2023–2025, i finanziamenti sono distribuiti tra le aree LS, PE e SH, con particolare rilevanza nei settori dell'ingegneria dell'informazione e industriale, delle scienze della vita e delle scienze fisico-matematiche.

Con il PNRR, UniMORE ha ottenuto finanziamenti per oltre 55 milioni di euro, partecipando a tre Centri Nazionali (Biodiversità, Mobilità Sostenibile, Terapia Genica e RNA) e diversi Progetti di Partenariato Estesi, e ad altre iniziative, rafforzando le infrastrutture di ricerca. Il PNRR ha inoltre favorito il reclutamento di nuovi ricercatori e la crescita del numero di dottorandi, con effetti positivi sul posizionamento dell'Ateneo nella quota premiale FFO.

Studenti ad UniMORE

A.A.	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Iscritti	26799	27565	26844	25758	25580	25851
Studenti Internazionali	764	713	671	673	768	863
Laureati	5129	5183	5531	5598	5725	5867

Fonte: MUR

Indici di sostenibilità

Indicatori di sostenibilità	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
ISP	65,14%	61,35%	58,41%	61,42%	61,29%	66,12%	73,63%
ISEF	1,24	1,32	1,39	1,32	1,32	1,22	1,09

Fonte: Bilancio di previsione 2026, UniMORE (*Bilancio di Previsione 2025)

Finanziamenti per progetti competitivi Nazionali ed Internazionali

Area CUN (coordinatore/PI)	Nazionali (FIS 1-2, FISA)	Nazionali (PRIN 2022)	Progetti Internazionali
LS	4.902.781,25 €	5.965.524,00 €	6.029.645,49 €
PE	15.587.748,07 €	6.657.712,00 €	17.852.497,96 €
SH	2.009.957,95 €	3.272.356,00 €	1.147.779,44 €
Totale	22.500.487,27 €	15.895.592,00 €	25.029.922,89 €

Area (coordinatore/PI)	2023	2024	2025	2023-25
LS (medicina)	6.051.696,90 €	1.951.801,08 €	4.148.172,03 €	12.151.670,01 €
LS (scienze della vita)	3.054.385,85 €	540.715,33 €	3.266.620,69 €	6.861.721,87 €
PE (chimica - scienze geologiche)	1.275.316,83 €	311.907,28 €	3.388.950,47 €	4.976.174,58 €
PE (scienze fisiche - matematiche)	4.627.665,04 €	2.274.757,73 €	1.506.717,00 €	8.409.139,77 €
PE (ing. industriale)	3.828.705,30 €	6.058.398,73 €	736.014,67 €	10.623.118,70 €
PE (ing. informazione e inform.)	5.649.850,87 €	4.892.616,60 €	6.154.487,01 €	16.696.954,48 €
SH (scienze economiche-giuridiche.)	1.167.069,00 €			1.167.069,00 €
SH (scienze psicologiche)	539.185,00 €		1.534.863,00 €	2.074.048,00 €
SH (scienze sociali)	145.670,00 €	80.778,00 €	2.009.957,95 €	2.236.405,95 €
SH (scienze umanistiche)	1.459.646,20 €	33.040,00 €	693.102,24 €	2.185.788,44 €

Fonte: Ateneo

Ranking UniMORE secondo QS WUR 2023-2026

Anno	Intervallo Rank	Posizione in Italia	Reputazione Accademica	Citazioni pro-capite	Studenti internazionali
2022	701-770	22	8,8	61,6	5,4
2023	801-1000	29	8,3	47,8	4,2
2024	641-650	20	8,7	50,3	3,8
2025	721-730	23	8,6	49,7	3,5
2026	801-850	27	12,3	56,7	7,5

(Elaborazione Ufficio Bibliometrico di Ateneo)

Lo sforzo per i progetti di ricerca e per il cofinanziamento dei dottorandi è stato rilevante, anche grazie al significativo contributo della Fondazione di Modena e al sostegno del tessuto economico e istituzionale locale.

Il quadro risulta positivo in termini di finanziamenti, crescita delle pubblicazioni e visibilità internazionale di specifici laboratori e gruppi di ricerca. Tuttavia, il posizionamento nei ranking internazionali ha registrato oscillazioni. Il THE Ranking conferma nel 2025 e 2026 la fascia 501–600 (rispetto alla 401–500 nel periodo 2020–2024). Nel QS WUR 2026 si osservano miglioramenti nella Reputazione Accademica e nelle citazioni pro-capite, ma un peggioramento dell'intervallo complessivo di ranking.

Nella **Terza Missione e nel trasferimento tecnologico, UniMORE conferma performance assai buone**, con elevata capacità di attrazione di risorse e relazioni consolidate con il sistema produttivo e sanitario regionale. La Regione Emilia-Romagna, attraverso il PR-FESR azione 1.1. (2023–2024), ha destinato 6,4 milioni di euro ai Centri interdipartimentali accreditati alla Rete Alta Tecnologia, in particolare nei settori dell'ingegneria industriale e dell'informazione, delle scienze della vita e delle scienze umanistiche in collaborazione con industrie culturali e creative.

Permane tuttavia la necessità di rafforzare la capitalizzazione delle attività di Public Engagement e di valorizzare ulteriormente il patrimonio culturale e museale dell'Ateneo, accrescendone la riconoscibilità. Analoga esigenza riguarda **l'internazionalizzazione** trasversale delle missioni istituzionali, con incremento degli studenti internazionali, maggiore successo nei bandi europei e consolidamento delle reti scientifiche.

UniMORE ha ottenuto l'accreditamento periodico in Fascia A, attestando la qualità delle tre missioni istituzionali e dell'organizzazione. Le raccomandazioni ANVUR indicano margini di miglioramento nella flessibilità della governance, nella digitalizzazione, nel controllo di gestione e nel rafforzamento della comunicazione esterna.

L'Ateneo ha una solida presenza sul territorio: è distribuito su oltre 60 sedi nelle province di Modena e Reggio Emilia, con presenza anche a Mantova, Mirandola e Sassuolo. Gli investimenti recenti comprendono il Parco Innovazione- Tecnopolo ex Reggiane, la riqualificazione dell'ex Seminario e del Campus San Lazzaro a Reggio Emilia, il consolidamento del Campus Scientifico e del Tecnopolo a Modena e il nuovo Tecnopolo di Carpi. Sono stati impegnati finanziamenti ministeriali e regionali per l'Automotive Academy, anche in collaborazione con MUNER (MotorValley University Emilia Romagna), e per UniMORE AI Center; negli anni si sono rafforzate la presenza e la collaborazione in laboratori e stabulari presso il Policlinico di Modena, Baggiovara e le attività assieme all'IRCCS di Reggio Emilia; solida è la collaborazione con la Fondazione Reggio Children e stretto è il coordinamento con la Fondazione Universitaria Marco Biagi. A tali infrastrutture si affiancano alcuni investimenti in alloggi studenteschi, aree studio, impianti sportivi e il progetto di integrazione del polo AGO con i musei universitari.

Il contesto internazionale e nazionale, unitamente alla fotografia dell'Ateneo, costituiscono **il fondamento delle scelte strategiche delineate nel presente Piano**, orientando gli Ambiti strategici di intervento e i Principi ispiratori nel medio e lungo periodo.

V. I PRINCIPI ISPIRATORI



I principi ispiratori del Piano Strategico nascono dalla visione di sviluppo dell'Ateneo e dall'analisi del contesto interno ed esterno in cui UniMORE opera, e traducono gli orientamenti strategici in riferimenti valoriali condivisi.

Essi costituiscono il quadro di coerenza entro cui si collocano le scelte di governo dell'Ateneo e rappresentano un punto di riferimento stabile per la pianificazione, l'attuazione e il monitoraggio delle politiche e delle attività, in coerenza con il ciclo di Assicurazione della Qualità previsto dal modello AVA 3.

I cinque Principi Ispiratori orientano l'individuazione degli ambiti strategici, la definizione degli obiettivi e delle azioni e la valutazione dei risultati, contribuendo a garantire unità di indirizzo, responsabilità istituzionale e miglioramento continuo nel tempo

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.

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

Favorire il benessere, la qualità della vita universitaria e il senso di appartenenza alla comunità, valorizzando studentesse, studenti e personale e promuovendo inclusione, partecipazione e coesione sociale.

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.

P5 Equità, inclusione, diversità e sostenibilità responsabile

Garantire equità, inclusione e valorizzazione delle diversità in ogni ambito dell'azione istituzionale, orientando le scelte dell'Ateneo verso una sostenibilità responsabile sul piano economico, sociale e ambientale.

P3 Crescita sinergica con il territorio e creazione di valore pubblico

Rafforzare le relazioni con il territorio e con la società, promuovendo una collaborazione strutturata con le istituzioni, il sistema produttivo e la società civile, per contribuire allo sviluppo economico, sociale e culturale e alla generazione di valore pubblico.

VI. GLI AMBITI STRATEGICI DEL PIANO

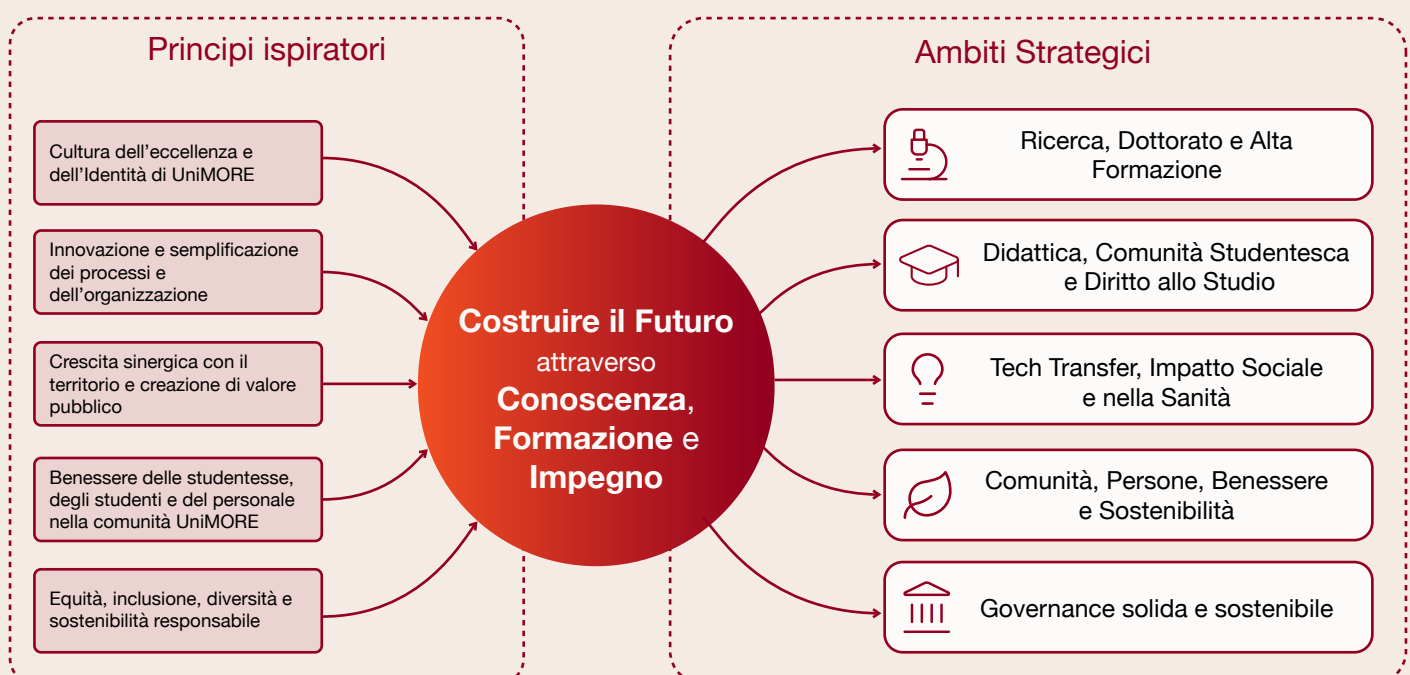


Gli Ambiti strategici del Piano rappresentano una scelta qualificante che riflette una visione integrata dell'Università e del suo ruolo nel contesto contemporaneo. Essi superano una lettura per missioni separate e propongono un'impostazione trasversale, nella quale didattica, ricerca e terza missione si rafforzano reciprocamente, le persone sono poste al centro e l'organizzazione assume un ruolo determinante per garantire efficacia, qualità e sostenibilità dell'azione di Ateneo.

In questa prospettiva, i cinque Ambiti non riproducono schemi tradizionali di pianificazione, ma definiscono una struttura orientata all'impatto, alla responsabilità pubblica e alla capacità di generare valore nel tempo.

Il punto di partenza è rappresentato da **Ricerca, Dottorato e Alta Formazione (Ambito 1)**, intesi non solo come luoghi di produzione di conoscenza, ma come motori di sviluppo culturale, scientifico, economico e sociale. Essi costituiscono la base del posizionamento nazionale e internazionale dell'Ateneo, attraverso il consolidamento delle eccellenze e il sostegno a linee emergenti e interdisciplinari. La qualità della ricerca e delle competenze accademiche è il presupposto essenziale per una didattica moderna e per la formazione di studentesse e studenti capaci di pensiero critico e visione prospettica.

La centralità della **formazione e del corpo studentesco (Ambito 2)** si traduce in un impegno sistematico per la qualità dell'offerta formativa, il diritto allo studio e la piena integrazione nella comunità universitaria. Ricerca e docenza si armonizzano con l'apertura verso l'esterno, attraverso il **trasferimento tecnologico, il public engagement** e il dialogo strutturato con una rete qualificata di stakeholder, incluso il sistema sanitario (**Ambito 3**).



L'Università si configura così come attore responsabile nella creazione di valore pubblico, contribuendo in modo concreto alle politiche per il lavoro, la salute e lo sviluppo dei territori. A completamento di questa visione integrata, il Piano individua un Ambito dedicato **alla Comunità, alle Persone e alla Sostenibilità** (*Ambito 4*), assumendo in modo unitario le dimensioni organizzativa, ambientale, edilizia ed economico-sociale quali fattori essenziali per il benessere della comunità universitaria e per la responsabilità verso le generazioni future. Un ulteriore Ambito è dedicato **alla Governance, alle Risorse e alle Tecnologie** (*Ambito 5*), compreso l'impegno per la internazionalizzazione e la comunicazione, intese come leve strategiche per assicurare coerenza delle scelte, capacità di attuazione, trasparenza e miglioramento continuo nel tempo.

Gli Ambiti Strategici

A1. Ricerca, Dottorato e Alta Formazione

Promuovere una ricerca di eccellenza, etica e ad alto impatto, sostenere il Dottorato di Ricerca e l'Alta Formazione come leve strategiche per lo sviluppo scientifico, tecnologico e culturale, rafforzando il posizionamento nazionale e internazionale dell'Ateneo.

A2. Didattica, Comunità Studentesca e Diritto allo Studio

Rafforzare una Didattica di qualità, innovativa e inclusiva, centrata sulle studentesse e sugli studenti, promuovere il Diritto allo Studio, l'orientamento e il successo formativo, favorendo partecipazione, benessere e piena integrazione nella comunità universitaria.

A3. Tech Transfer, Impatto Sociale e nella Sanità

Sviluppare un sistema integrato di Terza Missione e trasferimento tecnologico, rafforzando l'impatto sociale dell'Ateneo e la collaborazione con il sistema sanitario, le istituzioni e il territorio.

A4. Comunità, Persone, Benessere e Sostenibilità

Valorizzare le persone che compongono la comunità accademica, promuovere benessere, inclusione e sostenibilità, con particolare attenzione alla sostenibilità edilizia, energetica, ambientale e sociale.

A5. Governance, Risorse e Tecnologie

Assicurare una governance efficace, partecipata e trasparente, una gestione sostenibile delle risorse e un utilizzo strategico delle tecnologie, della trasformazione digitale e dell'intelligenza artificiale a supporto di tutte le missioni dell'Ateneo.

VII. AMBITI, OBIETTIVI, AZIONI ED INDICATORI



30 Obiettivi

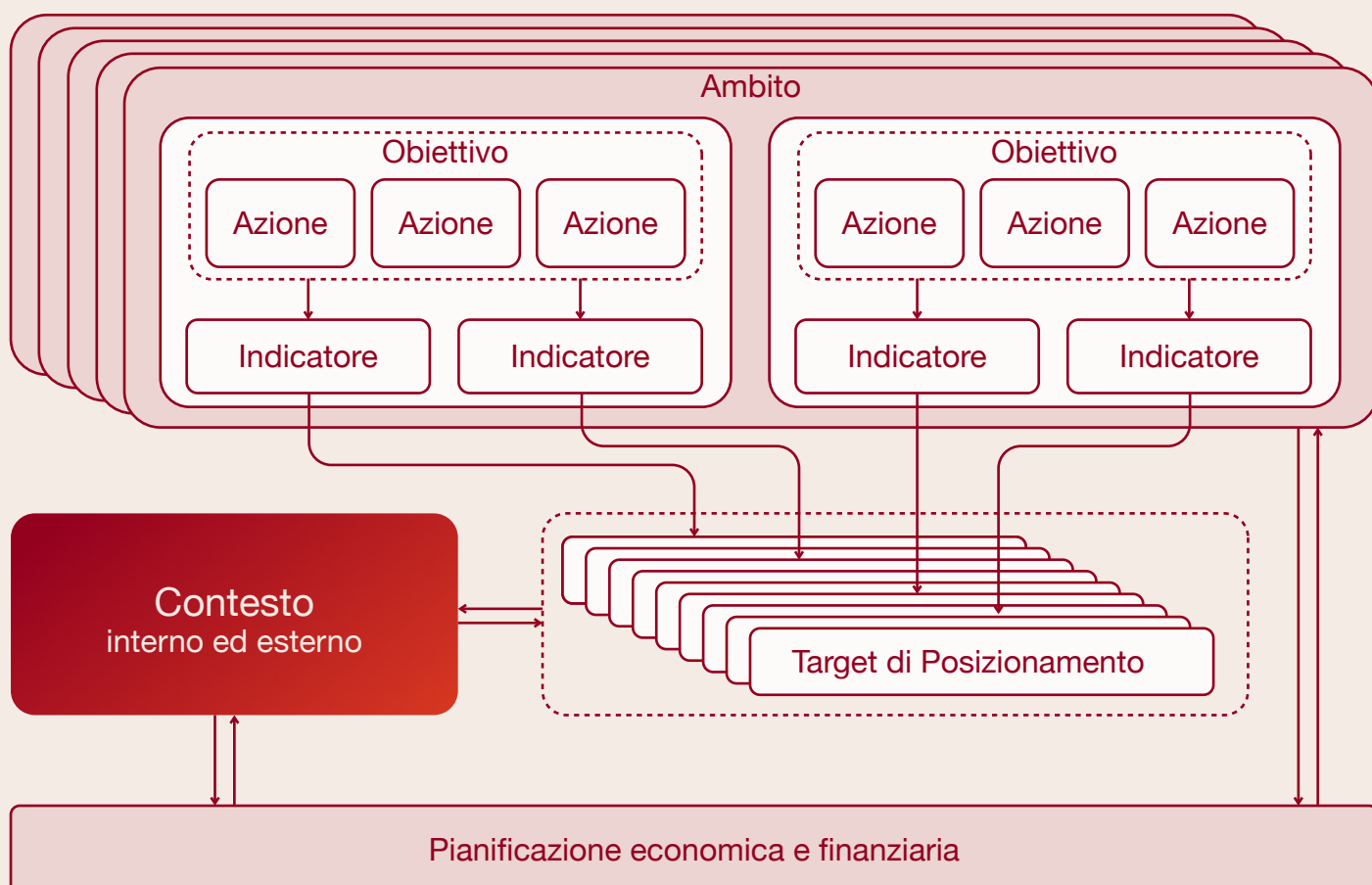
99 Azioni

55 Indicatori

5 Ambiti

Nelle pagine che seguono sono dettagliati, per ogni Ambito Strategico, gli obiettivi, le azioni e gli indicatori misurabili. In particolare, sono descritti 30 Obiettivi, 99 Azioni e 55 Indicatori nei 5 Ambiti Strategici.

Gli indicatori proposti sono a loro volta spesso composti da diversi valori di misurazione, alcuni dei quali consolidati e derivanti dalle prassi di Ateneo, del Nucleo di Valutazione, di Anvur e del Ministero dell'Università e Ricerca (MUR). Altri sono in fase di definizione, per i quali si prevede la prima misurazione alla fine del 2026.



Ambito strategico 1 – Ricerca, Dottorato e Alta Formazione

L'Ambito Ricerca, Dottorato e Alta Formazione costituisce il fondamento strategico e identitario di UniMORE, quale Università pubblica orientata alla produzione di conoscenza, all'innovazione scientifica e alla responsabilità istituzionale. La qualità della ricerca e la sua capacità di **generare impatto scientifico, industriale e sociale** rappresentano una leva essenziale per il posizionamento dell'Ateneo nel sistema nazionale e internazionale e per il contributo alle grandi trasformazioni contemporanee.

Nel periodo 2025–2031, UniMORE intende promuovere una **ricerca di elevata qualità, di impatto profondo e di crescente rilevanza internazionale**, valorizzando le eccellenze consolidate e sostenendo ambiti emergenti e interdisciplinari. In questo quadro si collocano, tra gli altri, le scienze della vita e scienze biomediche, le tecnologie digitali e l'intelligenza artificiale, l'ingegneria e la mobilità sostenibile, le scienze e tecnologie quantistiche, la chimica green e i materiali, le neuroscienze, in dialogo continuo con le scienze umane, educative, giuridiche, economiche e sociali e le digital humanities.

In linea con i principi della Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA), l'Ateneo fonda la valutazione della **ricerca su qualità, originalità e impatto scientifico e sociale**, adottando indicatori rappresentativi per prodotti bibliometrici e non bibliometrici. L'obiettivo è coinvolgere l'intera comunità accademica in una ricerca etica e responsabile, contrastando pratiche opportunistiche e privilegiando sedi editoriali e scientifiche di riconosciuta eccellenza.

Il Piano assume come **riferimento strategico le esperienze maturate nell'ambito del PNRR e dei principali programmi competitivi nazionali ed europei** (ERC, FIS, Horizon Europe),

Codice	Obiettivo
A1.01	Potenziare la qualità, l'impatto scientifico e la rilevanza internazionale della ricerca di UniMORE
A1.02	Accrescere la competitività nazionale ed europea e la capacità di leadership progettuale dell'Ateneo
A1.03	Consolidare i Centri di ricerca, i laboratori e le infrastrutture di ricerca strategiche
A1.04	Valorizzare i contributi individuali, promuovere inclusione ed etica della ricerca e governare il ricambio generazionale
A1.05	Identificare e sviluppare ambiti prioritari di ricerca ad alto impatto scientifico, industriale e sociale
A1.06	Qualificare il Dottorato di Ricerca come asse Strategico di Ateneo
A1.07	Rafforzare e qualificare il sistema delle Scuole di Specializzazione e dell'Alta Formazione post-laurea

orientando l'Ateneo verso una fase di consolidamento post-PNRR ragionato ed equilibrato, finalizzata a stabilizzare centri, laboratori e infrastrutture, a collaborare con i grandi centri partner quali il CINECA, le Fondazioni di ricerca ed universitarie, e a preservare il capitale umano reclutato e rafforzare la capacità competitiva. Le iniziative saranno coerenti con il nuovo Quadro Finanziario Pluriennale europeo ed in linea con il **Fondo per la programmazione della ricerca**, introdotto dalla Legge di Bilancio 2026 dal MUR che fissa obiettivi e disponibilità per i finanziamenti pubblici (FIS, FISA, FIRSR, FISR, FRES e PRIN) per il triennio 2026-2028. Al contempo, sarà avviata una revisione del sistema dei centri interdipartimentali esistenti, in linea con le direzioni previste dai nuovi piani Regionali dell'Emilia Romagna, con particolare attenzione a sostenibilità, visibilità e incidenza sulle missioni di ricerca e terza missione.

Per questo, gli obiettivi strategici vanno nella direzione di **incentivare la partecipazione alle iniziative di finanziamento competitivo**, nazionale ed internazionale, soprattutto da parte dei giovani e delle recenti assunzioni, in un'ottica di miglioramento continuo e di programmazione efficiente dei supporti tecnici ed amministrativi necessari.

L'Ateneo procederà alla costituzione di **un'anagrafe unica dei laboratori, delle infrastrutture e delle grandi attrezzature di ricerca**, fondata su un censimento sistematico e su criteri trasparenti di classificazione della strategicità, della solidità scientifica, dell'operatività, della sostenibilità economica e dell'accesso condiviso, accompagnata dall'individuazione di responsabilità scientifiche e gestionali; tale processo potrà avvalersi del contributo di un Advisory Board scientifico internazionale, incaricato di verificarne la coerenza con le principali traiettorie strategiche e scientifiche a livello globale, al fine di definire in modo oggettivo il numero di laboratori e infrastrutture formalmente identificati come strategici di Ateneo.

Il **Dottorato di Ricerca** è assunto come **asse strategico di Ateneo**, centrale per l'attrazione di talenti, il ricambio generazionale e la sostenibilità del sistema della ricerca. Il Piano strategico prevede un aggiornamento del modello della progettazione delle scuole di dottorato, della raccolta di finanziamenti per un numero di borse adeguato anche nella entità economica, delle modalità di selezione, della gestione della formazione, del tutoraggio e del conseguimento del titolo. Si dovranno rivedere Dottorati in chiave sempre più 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. L'attrattività dei dottorati sarà una priorità nell'ottica di aumentare non solo i posti disponibili ma anche il numero di domande e richieste nazionali ed internazionali.

In modo complementare, le **Scuole di Specializzazione** e l'**Alta Formazione post-laurea** sono valorizzate come componenti essenziali della formazione avanzata, in particolare in ambito medico-sanitario e nei settori ad alta qualificazione professionale e di interesse industriale; la credibilità del sistema proposto nasce da una specifica integrazione tra competenze di ricerca dei docenti ed esigenze del territorio, risultando attrattiva per neolaureati, per lo sviluppo di competenze trasversali e per percorsi di upskilling e reskilling intergenerazionali.

Elemento qualificante dell'Ambito è il rafforzamento della **capacità di governo della ricerca**, attraverso l'**Osservatorio della Ricerca**, integrato nell'Osservatorio Strategico di Ateneo, quale strumento permanente di analisi, monitoraggio e supporto alle decisioni strategiche, in coerenza con il sistema di Assicurazione della Qualità (AVA 3). Questo si dettaglierà in alcuni obiettivi ed azioni, sia per l'Ateneo nella sua globalità sia nei diversi Dipartimenti e centri interdipartimentali di eccellenza riportati di seguito.

Obiettivo A1.O1 – Potenziare la qualità, l’impatto scientifico e la rilevanza internazionale della ricerca di UniMORE

Consolidare una ricerca di elevata riconoscibilità di UniMORE, sostenendo e rafforzando l’impatto della ricerca, la collaborazione internazionale e la misurazione dei risultati, con particolare attenzione alle sfide di ricerca più innovative e di competitività internazionale.

Codice	Azione
A1.O1.Az1	Sostenere la produzione scientifica con enfasi all’elevata qualità, promuovendo rigore metodologico, riconoscibilità nazionale e internazionale, ed impatto dei risultati.
A1.O1.Az2	Incentivare la partecipazione della comunità accademica a reti, collaborazioni e iniziative scientifiche di rilievo internazionale, verso lo sviluppo di grandi progetti prioritari, in particolare sui temi di rilievo teorico ed applicato e sulle sfide emergenti e più innovative.
A1.O1.Az3	Promuovere una valutazione della ricerca orientata all’impatto scientifico, culturale e reputazionale dell’Ateneo nel panorama internazionale, anche grazie ad un rafforzato Osservatorio della Ricerca.
A1.O1.Az4	Adottare una politica strutturata di confronto internazionale, contrastando l’autoreferenzialità, attraverso un Advisory Board Internazionale che verifichi l’allineamento tra obiettivi e risultati e il posizionamento di UniMORE.

Obiettivo A1.O2 – Accrescere la competitività nazionale ed europea e la leadership progettuale dell’Ateneo

Rafforzare in modo strutturale la partecipazione di UniMORE ai programmi di finanziamento competitivi nazionali ed europei, migliorando tassi di successo, coordinamento e qualità progettuale.

Codice	Azione
A1.O2.Az1	Rafforzare in modo strutturale i servizi di supporto alla progettazione competitiva nazionale ed europea.
A1.O2.Az2	Promuovere la leadership scientifica di UniMORE attraverso il coordinamento di grandi progetti competitivi e partenariati strategici.
A1.O2.Az3	Accompagnare in modo mirato le ricercatrici e i ricercatori, in particolare nelle fasi iniziali della carriera, verso finanziamenti altamente competitivi (ERC, FIS e programmi analoghi), supportandone la progettualità e la realizzazione dei progetti.

Obiettivo A1.O3 – Consolidare i centri di ricerca, i laboratori e le infrastrutture di ricerca strategiche

Consolidare un ecosistema di centri, laboratori e infrastrutture strategiche, chiaramente identificato e sostenibile, in grado di rafforzare il posizionamento scientifico di UniMORE, favorendo integrazione tra competenze e metodologie.

Codice	Azione
A1.O3.Az1	Censire, organizzare e consolidare i centri di ricerca, anche interdipartimentali, e i laboratori strategici dell'Ateneo, definendo responsabili scientifici e fabbisogno e garantendone continuità organizzativa e scientifica.
A1.O3.Az2	Censire, supportare e rendere sostenibili le infrastrutture e le strumentazioni di ricerca, valorizzando gli investimenti PNRR e internazionali, e promuovere l'uso condiviso e sinergico dei laboratori di Ateneo.

Obiettivo A1.O4 – Valorizzare i contributi individuali e sostenere il ricambio generazionale nella ricerca

Assicurare continuità, qualità e sostenibilità del sistema della ricerca, valorizzando il contributo individuale di tutte le ricercatrici e ricercatori, sostenendo idee di ricerca di base e applicata, con particolare attenzione alle nuove generazioni e alle proposte esplorative ad alto rischio.

Codice	Azione
A1.O4.Az1	Valorizzare i contributi scientifici individuali, sostenendo, qualità, autonomia e responsabilità della ricerca, e promuovere modelli di autovalutazione e di incentivazione, anche a livello Dipartimentale.
A1.O4.Az2	Promuovere inclusione, pari opportunità ed etica della ricerca come dimensioni strutturali della qualità scientifica.
A1.O4.Az3	Governare in modo consapevole il ricambio generazionale, assicurando coerenza tra reclutamento, priorità scientifiche e sostenibilità del sistema, con sostegno ai giovani ricercatori nella fase di avvio e consolidamento della ricerca, specialmente se esplorativa e ad alto rischio.

Obiettivo A1.O5 – Sviluppare ambiti prioritari di ricerca ad alto impatto scientifico, industriale e sociale

Definire un numero selettivo di aree di eccellenza, chiaramente identificate e con massa critica, in ambiti di ricerca trainanti, inclusi quelli emergenti, promuovendo ricerca di base e applicata ad alto impatto scientifico ed industriale e di alta valenza in ambito sociale.

Codice	Azione
A1.O5.Az1	Definire e supportare, anche con visioni interdisciplinari, un numero selettivo di ambiti prioritari di ricerca dell'Ateneo, chiaramente identificati da massa critica, in ambiti di ricerca trainanti, inclusi quelli emergenti, ad alto impatto scientifico ed industriale e ad alta valenza sociale.
A1.O5.Az2	Sostenere progetti di ricerca prioritari di Ateneo ad alto impatto scientifico, industriale e sociale, etico e responsabile, capaci di incidere sulle grandi transizioni in atto.

Obiettivo A1.O6 – Qualificare il Dottorato di Ricerca come asse strategico dell'Ateneo

Valorizzare il Dottorato di Ricerca come ambiente formativo avanzato, interdisciplinare e internazionale, centrale per l'attrazione e la crescita delle nuove generazioni di ricercatrici e ricercatori, e per il patrimonio reputazionale dell'Ateneo.

Codice	Azione
A1.O6.Az1	Rafforzare la qualità scientifica, l'attrattività e l'internazionalizzazione dei Dottorati di Ricerca anche rivedendo i modelli di selezione, tutoraggio e di contribuzione.
A1.O6.Az2	Sviluppare Dottorati ad alta missione scientifica, interdisciplinari e orientati alle grandi sfide della ricerca.
A1.O6.Az3	Valorizzare il dottorato attraverso maggiori integrazioni con l'industria, la pubblica amministrazione, enti e istituzioni, preservandone l'elevata qualità accademica.

Obiettivo A1.O7 – Rafforzare e qualificare il sistema delle Scuole di Specializzazione e dell'Alta Formazione post-laurea

Sviluppare un sistema di Alta Formazione qualificato e selettivo, comprendente Master universitari, corsi di perfezionamento e scuole tematiche, nonché specializzazioni mediche e sanitarie, strettamente connesso alle competenze scientifiche distintive di UniMORE e ai risultati della Ricerca, attraverso un'organizzazione strutturata anche in collaborazione con le Fondazioni di Ateneo, tra cui la Fondazione Marco Biagi.

Codice	Azione
A1.O7.Az1	Qualificare e rendere sostenibile il sistema delle Scuole di Specializzazione, in particolare di ambito medico-sanitario, in integrazione con il sistema sanitario.
A1.O7.Az2	Rafforzare la qualità scientifica e formativa delle Scuole di Specializzazione, valorizzando il ruolo degli specializzandi.
A1.O7.Az3	Sviluppare un'offerta selettiva e coerente di Alta Formazione post-laurea, (Master, Corsi di Perfezionamento e Scuole stagionali, Academy), strettamente connessa alle competenze scientifiche distintive dell'Ateneo.
A1.O7.Az4	Integrare Alta Formazione, ricerca e bisogni avanzati del sistema economico, istituzionale e sanitario.

Indicatori dell'Ambito 1

Il Piano Strategico Sessennale individua un insieme limitato e coerente di **indicatori di monitoraggio dell'Ambito Ricerca, Dottorato e Alta Formazione**, finalizzati a supportare il governo strategico dell'Ateneo e a misurare nel tempo il posizionamento, la qualità e l'impatto delle attività di ricerca e formazione avanzata.

Gli indicatori non sono riferiti alle singole azioni o a singoli individui, ma all'**andamento complessivo dell'Ambito**, e consentono di valutare in modo integrato gli effetti delle politiche adottate nel medio e lungo periodo. Le azioni concorrono al raggiungimento degli obiettivi, la cui realizzazione è misurata attraverso l'intero set degli indicatori di ambito, in una logica sistemica e non frammentaria. Gli indicatori saranno normalizzati, in base alla numerosità del corpo docente e ricercatore e del supporto del PTA. Per i valori degli indicatori si veda la sezione 9.

Codice	Tema dell'Indicatore	Indicatore	Obiettivi di riferimento
A1.In.1	Qualità e riconoscibilità della produzione scientifica	Numero di pubblicazioni in "Prima Fascia" ^{**} area bibliometrica e non bibliometrica	A1.O1
A1.In.2	Attrazione di risorse competitive	Valore complessivo dei finanziamenti ottenuti da bandi competitivi nazionali, internazionali ed europei	A1.O1
A1.In.3	Successo nei bandi competitivi	Numero di docenti PI/coordinatori (anche di unità locali) in progetti competitivi approvati	A1.O2
A1.In.4	Centri di ricerca e infrastrutture strategiche	Numero di laboratori e infrastrutture di ricerca identificati come strategici di Ateneo	A1.O3
A1.In.5	Valutazione internazionale dei centri e dei progetti strategici	Numero di valutazioni periodiche effettuate da un Advisory Board Internazionale	A1.O3
A1.In.6	Ricambio generazionale e valorizzazione dei giovani ricercatori	Incidenza di giovani ricercatrici/ricercatori coinvolti in progetti competitivi e di Ateneo	A1.O4
A1.In.7	Leadership progettuale	Numero di progetti competitivi con PI/Coordinatori UniMORE	A1.O5
A1.In.8	Dottorato come asse strategico	Attrattività e internazionalizzazione dei Dottorati (mobilità, borse esterne, co-tutele)	A1.O6
A1.In.9	Alta Formazione e Specializzazioni	Numero di iscritti e tasso di copertura di Specializzazione e Alta Formazione post-laurea	A1.O7
A1.In.10	Capacità di governo strategico della ricerca	Utilizzo sistematico dell'Osservatorio della Ricerca e della reportistica a supporto delle decisioni	A1.O1 A1.O6

^{*}Prima Fascia: definiti come da valutazione ministeriale, considerando fascia Q1 (25%) e D1 (10%) per i prodotti Bibliometrici secondo ASJC (All Science Journal Classification) Scopus e prodotti in Fascia A e monografie con editori in peer review per i prodotti non bibliometrici; ^{**} PI Principal Investigator o coordinatore

Ambito strategico 2 – Didattica, Comunità Studentesca e Diritto allo Studio

L'Ambito Didattica, Comunità Studentesca e Diritto allo Studio rappresenta il **principale spazio di responsabilità pubblica dell'Ateneo** nei confronti delle nuove generazioni e della società. Attraverso la qualità della formazione, l'effettività del diritto allo studio e la costruzione di una comunità universitaria inclusiva e partecipata, UniMORE esercita una funzione centrale di sviluppo culturale, civile ed economico, contribuendo alla crescita del territorio e del Paese.

Nel periodo di programmazione 2025–2031, il Piano Strategico orienta l'Ateneo verso una **trasformazione qualitativa dell'offerta formativa**, in un contesto segnato da crescente competizione nazionale e internazionale e rapida evoluzione dei fabbisogni formativi. L'obiettivo non è l'espansione quantitativa dei corsi di studio, ma il loro **riequilibrio, la loro qualificazione e sostenibilità**, in termini di coerenza scientifica, carichi didattici, infrastrutture, metodologie innovative, servizi e risultati formativi.

La Didattica è concepita in **integrazione strutturale con la Ricerca e con la Terza Missione**, come esperienza formativa fondata sul contatto diretto con i processi di produzione della conoscenza, sull'innovazione metodologica e sull'acquisizione di competenze disciplinari solide, competenze trasversali e capacità di pensiero critico. In questo quadro, il successo formativo, la regolarità delle carriere e l'occupabilità delle laureate e dei laureati costituiscono criteri centrali di governo dell'offerta.

Codice	Obiettivo
A2.01	Qualificare l'offerta didattica in termini di innovazione, efficacia e sostenibilità
A2.02	Migliorare il successo formativo, la regolarità delle carriere e l'occupabilità delle laureate e dei laureati
A2.03	Promuovere una comunità studentesca inclusiva, partecipata e orientata al benessere
A2.04	Garantire il Diritto allo Studio e consolidare l'equità di accesso, frequenza e completamento degli studi
A2.05	Sviluppare l'attrattività nazionale e l'internazionalizzazione della didattica
A2.06	Integrare competenze trasversali, multidisciplinarietà e personalizzazione dei percorsi formativi

L'Osservatorio della Didattica, integrato nell'Osservatorio Strategico di Ateneo, costituisce lo strumento permanente di analisi e monitoraggio dell'offerta formativa. Esso consente una lettura unitaria e comparativa dei dati relativi a immatricolazioni, carriere, abbandoni, qualificazione della docenza, infrastrutture e risultati occupazionali, superando logiche frammentarie e supportando le decisioni strategiche in coerenza con AVA 3 e con il Presidio di Qualità. È necessario **ripartire da una profonda e continua analisi dei dati relativi alla didattica a livello centralizzato** per osservare l'offerta formativa nel suo complesso, analizzando le iscrizioni, le frequenze, gli abbandoni, le disponibilità di docenti, le necessità di supplenze, la disponibilità a regime di aule e di laboratori e confrontandosi con il panorama italiano ed europeo; tale analisi sarà il punto di partenza per una conferma della qualità della nostra formazione, e per comprenderne i punti di forza e di debolezza, per definire un percorso **per aumentare l'attrattività nei confronti di studenti e studentesse**, residenti al di fuori del comprensorio modenese-reggiano, per **internazionalizzare l'offerta formativa**, per **aprirsi a nuove fasce della popolazione** - tra cui gli studenti-lavoratori, al fine di **aumentare il numero di laureati**, per contrastare l'evidente situazione di contrazione demografica.

La **rigenerazione dell'offerta STEM** sarà strategica e avverrà attraverso una revisione integrata e interdisciplinare dei percorsi in ambito biologico, biotecnologico, chimico, farmaceutico, agro-alimentare, ingegneristico, fisico-matematico e geologico, con maggiore integrazione tra laboratori, tecnologie innovative, orientamento, esperienze aziendali e personalizzazione dei percorsi. Importante sarà la valorizzazione delle politiche egualitarie per limitare i fenomeni di diversità di genere nei percorsi formativi e post-laurea. Analogo consolidamento sarà perseguito **nelle aree umanistiche e delle scienze sociali**, giuridiche ed economiche, nonché nell'ambito **medico-sanitario**, anche alla luce delle evoluzioni nelle modalità di accesso, favorendo iniziative internazionali, innovative e maggiormente strutturate e nella gestione dei tirocini e delle specializzazioni.

UniMORE **favorirà la sperimentazione di nuove forme di docenza mista, in presenza, online e blended**, per aprirsi alle maggiori esigenze di mobilità del corpo studentesco, e fornirà, laddove opportuno, soluzioni completamente on-line, aperte ad una maggiore popolazione studentesca di ogni età, origine geografica e con differenti esigenze di conciliazione studio-vita-lavoro. Questo sarà possibile facendo tesoro e consolidando nel tempo le esperienze positive maturate nell'ambito del Consorzio Edunext, finanziato su fondi del PNRR e coordinato da UniMORE, che ha visto la partecipazione di molte altre Università italiane. UniMORE supporterà una didattica di respiro internazionale, grazie a **Corsi di Laurea e insegnamenti in lingua inglese**, ad un supporto multilingue adeguato, al ricorso a doppi titoli ed ad un ulteriore potenziamento delle esperienze Erasmus e di mobilità internazionale di docenti e di studentesse e studenti. UniMORE infine si impegnerà a dupportare forme di didattica innovativa, interattiva, laboratoriale e sperimentale in presenza, per favorire il contatto docenti-studenti, la socialità dei giovani e la discussione.

Infine una didattica rinnovata e moderna necessita di soluzioni nuove e **concrete sul pensiero trasversale, sulle soft skills, sulla cross-disciplinarietà**, attraverso l'incentivazione di percorsi individuali e personalizzati, doppie- lauree, esperienze Erasmus anche in altri atenei italiani, e con nuovi moduli "minor" a disposizione per tutti i corsi di studi, facendo proprie esperienze formative di successo non tradizionali, già in essere in atenei europei. Elemento qualificante dell'Ambito è l'attenzione alla **dimensione comunitaria dell'esperienza universitaria**. Il Piano assume il benessere delle studentesse e degli studenti, la qualità degli spazi e dei servizi, l'inclusione e

l'accessibilità come condizioni essenziali per garantire pari opportunità di accesso, permanenza e completamento degli studi. Il Diritto allo Studio è pertanto inteso come insieme integrato di politiche economiche, servizi, infrastrutture e accompagnamento personalizzato. La personalizzazione e il **tutoraggio mirato, l'orientamento iniziale ed in itinere, il contributo degli stakeholder esterni** (ex alunni ed esponenti del mondo economico e delle professioni e della società civile), contribuiranno a completare il percorso formativo di studentesse e studenti, per offrire loro un'esperienza universitaria completa, **vivendo appieno e consapevolmente le città e le infrastrutture di ricerca e di studio dell'Ateneo.**

Sarà necessario, più che in passato, favorire l'ascolto e la partecipazione delle rappresentanze studentesche, *l'empowerment* delle studentesse e degli studenti per comprendere la vita universitaria, la vita cittadina, lavorativa ed imprenditoriale. Le attività dovranno nascere con una attenzione specifica **alle esigenze di tutti gli studenti (incluse quelle speciali), alle pari opportunità al diritto allo studio e alla contribuzione economica** e, nel contempo, alle infrastrutture a disposizione (studentati, aule, mense, biblioteche, strutture sportive e culturali) per una Università rivolta al futuro, plurale, multicampus e multisede.

Di seguito gli obiettivi e le azioni specifiche.

A2.O1 – Qualificare l'offerta didattica in termini di innovazione efficacia e sostenibilità

Garantire un'offerta formativa di elevata qualità, aggiornata e sostenibile, coerente con la missione scientifica e culturale dell'Ateneo e con gli standard nazionali ed europei, per attrarre una sempre maggiore popolazione studentesca e formarla in modo moderno, adeguato alle sfide dei prossimi decenni.

Codice	Azione
A2.O1.Az1	Progettare e revisionare sistematicamente i corsi di studio, assicurandone qualità scientifica, coerenza e sostenibilità nel tempo, attraverso un nuovo <i>Osservatorio della Didattica</i> .
A2.O1.Az2	Monitorare la sostenibilità complessiva e l'efficacia dell'offerta didattica in termini di carichi didattici, risorse strutturali, infrastrutture e servizi e numero di studenti.
A2.O1.Az3	Promuovere metodologie didattiche innovative e inclusive, integrate tra attività in presenza, digitale e modalità blended e personalizzate, favorendo l'interazione continua docente-studente per massimizzare l'efficacia formativa.
A2.O1.Az4	Rafforzare l'uniformità della qualità della docenza attraverso programmi strutturati di Faculty Development, anche in relazione all'uso delle nuove tecnologie e degli ambienti digitali ed internazionali di apprendimento.

A2.O2 – Migliorare il successo formativo, la regolarità delle carriere e l'occupabilità delle laureate e dei laureati

Accompagnare studentesse e studenti lungo tutto il percorso formativo, favorendo la regolarità delle carriere, aumentando il numero di laureati e contrastando l'abbandono e le disuguaglianze.

Codice	Azione
A2.O2.Az1	Riorganizzare in modo integrato l'orientamento in ingresso e in itinere come funzione strutturale di Ateneo, promuovendo nuovi strumenti di comunicazione, campagne diffuse in Italia e all'estero.
A2.O2.Az2	Potenziare il tutorato didattico, il supporto al metodo di studio e i servizi di counseling, consolidando strumenti di supporto al metodo di studio e corsi di riallineamento per le fasi critiche di transizione.
A2.O2.Az3	Utilizzare il monitoraggio delle carriere (numero degli studenti fuori corso, dispersione) e degli esiti occupazionali come strumento di miglioramento continuo dell'offerta formativa e dell'orientamento e strumento per il governo strategico di Ateneo.
A2.O2.Az4	Rafforzare tirocini curriculari, percorsi di accompagnamento al lavoro, in collaborazione con stakeholder esterni, e strumenti innovativi per il placement efficace.

A2.O3 – Promuovere una comunità studentesca inclusiva, partecipata e orientata al benessere

Costruire un ambiente universitario accogliente, partecipato e inclusivo, che riconosca studentesse e studenti come parte attiva della comunità UniMORE, nelle due città e nei campus distribuiti.

Codice	Azione
A2.O3.Az1	Rafforzare i servizi rivolti al benessere psicologico, relazionale e sociale delle studentesse e degli studenti, l'ascolto e l'attenzione per la disabilità, i DSA e i bisogni educativi speciali, attraverso assistenza mirata, e lo sviluppo di approcci didattici specificamente progettati, garantendo a tutti elevati standard di supporto.
A2.O3.Az2	Migliorare qualità, accessibilità e funzionalità degli spazi di studio, socialità, integrazione e pari opportunità nella vita universitaria.
A2.O3.Az3	Promuovere la partecipazione culturale, sportiva e associativa come dimensione formativa dell'esperienza universitaria.

A2.O4 – Garantire il Diritto allo Studio e consolidare l'equità di accesso, frequenza e completamento degli studi

Assicurare condizioni eque di accesso, frequenza e completamento degli studi, rimuovendo ostacoli economici, sociali e organizzativi, anche per diverse fasce di età, di esperienza lavorativa, di esigenze sede/fuori sede.

Codice	Azione
A2.O4.Az1	Rafforzare le politiche di Diritto allo Studio in collaborazione con enti e istituzioni competenti locali, regionali e nazionali, con attenzione alle infrastrutture necessarie per la loro realizzazione (spazi, mense etc)
A2.O4.Az2	Garantire equità, trasparenza e sostenibilità nella contribuzione studentesca e nei sistemi di sostegno economico con agevolazioni, borse di studio e sostegni economici.
A2.O4.Az3	Sviluppare politiche e servizi dedicati a studenti lavoratori, caregiver e studenti con bisogni specifici.
A2.O4.Az4	Porre l'attenzione sugli studenti fuori-sede, sulle esigenze di alloggi e di mobilità inclusiva in tutte le sedi di Ateneo.



A2.O5 – Rafforzare l’attrattività nazionale e l’internazionalizzazione della didattica

Rendere l’offerta formativa di UniMORE attrattiva per studentesse e studenti provenienti dal territorio, dal resto d’Italia e dall’estero, rafforzando il posizionamento nazionale e internazionale dell’Ateneo.

Codice	Azione
A2.O5.Az1	Progettare e qualificare percorsi formativi a dimensione internazionale, e in lingua inglese in modo selettivo e sostenibile, sostenendo la formazione linguistica e didattica degli insegnanti per una didattica internazionale.
A2.O5.Az2	Rafforzare la mobilità nazionale e internazionale delle studentesse e degli studenti, e del corpo docente, promuovendo titoli doppi, congiunti e collaborazioni europee.
A2.O5.Az3	Potenziare i servizi di accoglienza, accompagnamento e integrazione e supporto per studenti internazionali e fuori sede.

A2.O6 – Integrare competenze trasversali e multidisciplinari e personalizzazione dei percorsi formativi

Arricchire i percorsi di studio attraverso l’integrazione strutturale tra Didattica e Ricerca e lo sviluppo di competenze trasversali e multidisciplinari.

Codice	Azione
A2.O6.Az1	Sviluppare percorsi formativi multidisciplinari, minor innovativi e moduli per il “pensiero trasversale” fruibili da tutte le studentesse e gli studenti.
A2.O6.Az2	Promuovere la personalizzazione dei percorsi formativi e la flessibilità curriculare, progettando percorsi Honors di Ateneo ed una Alta Scuola multidisciplinare su tematiche di frontiera con partner industriali e istituzionali.
A2.O6.Az3	Valorizzare lo sviluppo di soft skills, pensiero critico e competenze trasversali per le grandi transizioni, anche con corsi tenuti da stakeholder, docenti esterni ed esperti multidisciplinari.

Indicatori dell’Ambito 2

Il Piano Strategico Sessennale individua un insieme limitato e coerente di **indicatori di monitoraggio dell’Ambito Didattica, Comunità Studentesca e Diritto allo Studio**, finalizzati a supportare il governo strategico dell’Ateneo e a misurare nel tempo l’attrattività dell’Offerta formativa, la qualità della Didattica erogata, il successo formativo, l’equità nell’accesso agli studi e il benessere della comunità studentesca.

Gli indicatori non sono riferiti alle singole azioni o a singoli individui, ma all'andamento complessivo dell'Ambito, e consentono di valutare in modo integrato gli effetti delle politiche adottate nel medio e lungo periodo. Le azioni concorrono al raggiungimento degli obiettivi, la cui realizzazione è misurata attraverso l'intero set degli indicatori di ambito, in una logica sistemica e non frammentaria. Per i valori degli indicatori si veda la sezione 9.

Codice	Tema dell'Indicatore	Indicatore	Obiettivi di riferimento
A2.In.1	<i>Attrattività dell'offerta formativa extra-territoriale e internazionale</i>	Numero complessivo di immatricolazioni e quota di immatricolati extra-territoriali e internazionali	A2.O1 e A2.O5
A2.In.2	<i>Qualità percepita della didattica</i>	Valutazione della qualità della docenza e dell'organizzazione didattica	A2.O1
A2.In.3	<i>Innovazione didattica</i>	Percentuale di CFU erogati con metodologie didattiche innovative (blended, digitali, attive, laboratoriali ed interattive)	A2.O1
A2.In.4	<i>Sostenibilità dell'offerta didattica</i>	Indicatori strutturali di equilibrio tra corsi di studio, docenza, infrastrutture e servizi (Rapporto studenti/docente e indicatori di carico didattico medio)	A2.O1
A2.In.5	<i>Qualità della formazione didattica del corpo docente</i>	Percentuale di docenti che partecipano a programmi di Faculty Development e formazione internazionale	A2.O1
A2.In.6	<i>Regolarità delle carriere</i>	Tasso di abbandono tra primo e secondo anno, di fuori corso e quota di studenti regolari	A2.O2
A2.In.7	<i>Occupabilità delle laureate e dei laureati</i>	Tasso di occupazione a 12 mesi dalla laurea (AlmaLaurea)	A2.O2
A2.In.8	<i>Utilizzo dei servizi di supporto</i>	Incidenza di studenti che utilizzano orientamento, tutorato e servizi di counseling	A2.O2
A2.In.9	<i>Benessere e qualità della vita studentesca</i>	Livello di soddisfazione per servizi, spazi, vita universitaria e supporto	A2.O3
A2.In.10	<i>Effettività del Diritto allo Studio</i>	Incidenza e soddisfazione di studenti beneficiari di borse, agevolazioni e sostegni economici, e di studenti con servizi per disabilità, DSA, BES	A2.O4
A2.In.11	<i>Internazionalizzazione della didattica</i>	Mobilità studentesca in entrata e uscita e presenza di corsi/insegnamenti in lingua inglese	A2.O5
A2.In.12	<i>Competenze trasversali e multidisciplinarietà</i>	Numero di studenti coinvolti in minor, percorsi multidisciplinari e attività trasversali	A2.O6
A2.In.13	<i>Capacità di governo della didattica</i>	Utilizzo sistematico dell'Osservatorio della Didattica e della reportistica di supporto	A2.O1e A2.O4

Ambito strategico 3: Tech Transfer, Impatto Sociale e nella Sanità

L'Ambito Trasferimento Tecnologico, Impatto Sociale e Sanità esprime in modo diretto il ruolo di UniMORE come **Università pubblica generatrice di valore**, capace di tradurre conoscenza, ricerca e competenze in benefici concreti per la società, il sistema produttivo e il sistema sanitario. In questo quadro, la Terza Missione è assunta come **dimensione strutturale** dell'azione dell'Ateneo, pienamente integrata con Ricerca e Didattica, e orientata alla creazione di valore pubblico.

Il Piano Strategico 2025–2031 intende superare una visione frammentata delle attività di Terza Missione, rafforzando il coordinamento, la riconoscibilità e l'impatto delle iniziative sviluppate dall'Ateneo. Il trasferimento tecnologico, l'imprenditorialità accademica, il public engagement, la valorizzazione del patrimonio culturale e museale e la collaborazione con il sistema sanitario sono considerati strumenti complementari per incidere sulle grandi sfide economiche, sociali e sanitarie del nostro tempo. Il coordinamento delle Attività di terza missione sarà anche garantito dalla raccolta di informazioni sulle iniziative, che oltre ad impiegare strumenti CINECA, si avvarrà delle analisi e delle misurazioni dell'Osservatorio Strategico di Ateneo (OSA).

Particolare attenzione è rivolta al **trasferimento tecnologico e all'innovazione**, ambiti in cui UniMORE intende consolidare la propria eccellenza nazionale e il proprio ruolo di interlocutore qualificato per il sistema produttivo, favorendo la valorizzazione dei risultati della ricerca, la protezione della proprietà intellettuale e la nascita di iniziative imprenditoriali ad alta intensità di conoscenza.

Codice	Obiettivo
A3.01	Integrare la Terza Missione come dimensione strutturale dell'azione dell'Ateneo
A3.02	Potenziare il trasferimento tecnologico, la proprietà intellettuale e l'imprenditorialità accademica
A3.03	Strutturare e consolidare le reti di stakeholder e le collaborazioni strategiche
A3.04	Sviluppare l'impatto sociale, culturale e il public engagement dell'Ateneo
A3.05	Qualificare il ruolo di UniMORE nella sanità, nella salute pubblica e nella collaborazione con il sistema sanitario

UniMORE si impegna a promuovere e condividere con tutti i Dipartimenti una cultura della valorizzazione dei progetti conto terzi e della ricerca per l'innovazione, favorendo la partecipazione attiva di docenti, ricercatrici e ricercatori, anche attraverso un ulteriore sviluppo e potenziamento dell'Ufficio Trasferimento Tecnologico, rendendone sempre più riconoscibile e qualificata la presenza nei Tecnopoli di Modena e di Reggio Emilia e nel Campus di Carpi. Similmente sarà strategica una collaborazione strutturata con le Province, rafforzando le collaborazioni in atto come con la città di Sassuolo e di Correggio e il Tecnopolo di Mirandola. In questa prospettiva, il dialogo strutturato e continuativo con imprese, industrie, associazioni di imprese e attori socio-economici diventa leva strategica per intercettare i bisogni emergenti dei territori e trasformarli in opportunità di collaborazione, innovazione e crescita condivisa, anche attraverso la creazione di nuove iniziative stabili come un **UniMORE Stakeholder Network** permanente.

Allo stesso tempo, l'Ateneo riconosce il valore strategico del **public engagement** e dell'impatto sociale e culturale, promuovendo un dialogo strutturato e continuativo con la cittadinanza, le istituzioni, il terzo settore e le comunità locali. In questo contesto si colloca anche la valorizzazione del patrimonio culturale e archivistico e museale universitario come strumento di inclusione, divulgazione scientifica e costruzione di identità.

Grande rilievo è attribuito alla **cultura** come dimensione essenziale della Terza Missione, rafforzando le collaborazioni con le istituzioni locali, i teatri e le principali iniziative culturali delle città, e valorizzando in modo innovativo il patrimonio museale universitario. In questo quadro si colloca il percorso di rinnovamento dei musei di UniMORE, collegando le diverse realtà ora raccolte in MuseoMORE ed integrandoli in modo unitario, anche grazie all'iniziativa in atto con la **Fondazione AGO – Modena Fabbriche Culturali** presso il complesso di Sant'Agostino, un'opportunità strategica per unire ricerca, divulgazione e valorizzazione culturale. L'eccellenza del **sistema educativo reggiano** è riconosciuta in ambito regionale, nazionale e internazionale sia a livello universitari, sia in collaborazione con la Fondazione Reggio Children per la valorizzazione e la promozione dei diritti dell'infanzia.

Un ambito di sviluppo particolarmente rilevante riguarda infine la **sanità**, intesa non solo come eccellenza della ricerca, ma come spazio privilegiato di connessione tra Ateneo, sistema sanitario e società. UniMORE intende **rafforzare la collaborazione con le strutture sanitarie di Modena e Reggio Emilia e delle rispettive province**, con l'Azienda Ospedaliera Universitaria (AOU) in primis, con le AUSL del territorio e con gli IRCSS di Reggio Emilia e di tutta la Regione Emilia Romagna.

Saranno inoltre sviluppate iniziative sull'impiego consapevole, etico e trasparente dell'Intelligenza Artificiale per l'analisi clinica, la predizione e la gestione dei dati sanitari e biomedici, in collaborazione con i centri interdipartimentali tecnologici e i centri sanitari regionali e gli IRCCS. In parallelo, saranno promosse nuove iniziative di Terza Missione in ambito sanitario rivolte in particolare ai giovani, attraverso programmi di screening mirati, attività di prevenzione e iniziative di sensibilizzazione, contribuendo in modo concreto alla tutela della salute e al benessere delle comunità.

Di seguito gli obiettivi e le azioni specifiche.

A3.O1 – Integrare la Terza Missione come dimensione strutturale dell'azione dell'Ateneo

Consolidare la Terza Missione come parte integrante dell'identità e della strategia di UniMORE, in continuità con Didattica e Ricerca.

Codice	Azione
A3.O1.Az1	Integrare in modo sistematico la Terza Missione nelle politiche e nei processi di Ateneo, in coerenza con Ricerca e Didattica, anche in relazione alle attività con il Terzo settore, alle politiche educative ed assistenziali.
A3.O1.Az2	Rafforzare il coordinamento e la governance delle attività di Terza Missione a livello di Ateneo.

A3.O2 – Potenziare il trasferimento tecnologico, la proprietà intellettuale e l'imprenditorialità accademica

Rafforzare la capacità di UniMORE di trasformare i risultati della ricerca in innovazione, sviluppo economico e sociale, da parte di tutta la comunità universitaria

Codice	Azione
A3.O2.Az1	Rafforzare i servizi di supporto alla valorizzazione della proprietà intellettuale, dei brevetti e delle licenze.
A3.O2.Az2	Sostenere la creazione e lo sviluppo di startup e spin-off accademici con modelli innovativi ed incentivanti.
A3.O2.Az3	Consolidare il ruolo dell'Ufficio Trasferimento Tecnologico e il coordinamento con i Tecnopoli dell'Ateneo, rafforzando le relazioni strutturate con imprese, distretti e attori dell'innovazione.
A3.O2.Az4	Promuovere politiche di Ateneo nel Tech Transfer per l'uso responsabile, equo e consapevole delle tecnologie, monitoraggio del potenziale dual use, in coerenza con i principi etici, la sicurezza, la tutela dei diritti e la responsabilità scientifica.

A3.O3 – Strutturare e consolidare le reti di stakeholder e le collaborazioni strategiche

Costruire reti strutturate e permanenti di stakeholder a livello locale, regionale, nazionale e internazionale come infrastruttura strategica per la condivisione di obiettivi, la co-progettazione di iniziative, il sostegno economico esterno e l'orientamento coordinato delle azioni di UniMORE a servizio delle città, del territorio e della società.

Codice	Azione
A3.O3.Az1	Costruire e sviluppare uno Stakeholder Network di Ateneo stabile e riconoscibile, che coinvolga istituzioni, enti locali, sistema produttivo, terzo settore, fondazioni, organizzazioni culturali e sanitarie.
A3.O3.Az2	Promuovere la co-progettazione con istituzioni cittadine e regionali, istituzioni nazionali tra cui l'Accademia Militare, la Pubblica Amministrazione, le imprese, il terzo settore e sistema sanitario.
A3.O3.Az3	Rafforzare partenariati e collaborazioni a livello locale, nazionale e internazionale.

A3.O4 – Sviluppare l'impatto sociale, culturale e il public engagement dell'Ateneo

Rafforzare il ruolo del patrimonio museale, archivistico e culturale come strumento di conoscenza, inclusione e dialogo con la società e promuovere una relazione continua e strutturata tra Ateneo e società, favorendo partecipazione, inclusione e diffusione della conoscenza.

Codice	Azione
A3.O4.Az1	Rafforzare e coordinare le iniziative di public engagement e divulgazione scientifica e culturale.
A3.O4.Az2	Valorizzare il patrimonio culturale e museale dell'Ateneo come leva di inclusione e dialogo con la società, promuovendo nuove iniziative nei Musei universitari scientifico-tecnologici.
A3.O4.Az3	Promuovere il coinvolgimento attivo di studentesse e studenti nelle attività di impatto sociale e culturale.

A3.O5 – Qualificare il ruolo di UniMORE nella sanità, nella salute pubblica e nella collaborazione con il sistema sanitario

Consolidare il ruolo di UniMORE come attore centrale nella formazione, ricerca e innovazione per la sanità pubblica e la salute delle persone, in coordinamento con le istituzioni competenti e i livelli di programmazione sanitaria regionale e nazionale.

Codice	Azione
A3.O5.Az1	Rafforzare la cooperazione strutturata con il sistema sanitario regionale e nazionale, incluse AOU e IRCCS.
A3.O5.Az2	Integrare formazione, ricerca e pratica clinico-assistenziale, valorizzando il ruolo dell'Ateneo nei percorsi sanitari.
A3.O5.Az3	Promuovere progetti di ricerca, anche clinica, innovazione e prevenzione con impatto diretto sulla salute pubblica e rafforzare il ruolo dell'Ateneo nelle politiche di prevenzione, promozione della salute e benessere della popolazione.



Indicatori dell'Ambito 3

Il Piano Strategico Sessennale individua un insieme limitato e coerente di indicatori di monitoraggio dell'Ambito Tech Transfer, Impatto Sociale e nella Sanità, finalizzati a supportare il governo strategico dell'Ateneo e a misurare nel tempo l'impatto sociale, culturale, economico e sanitario delle attività di Terza Missione, nonché la capacità di UniMORE di tradurre conoscenza e ricerca in valore pubblico per il territorio e la collettività.

Gli indicatori non sono riferiti alle singole azioni o a singoli individui, ma all'**andamento complessivo dell'Ambito**, e consentono di valutare in modo integrato gli effetti delle politiche adottate nel medio e lungo periodo. Le azioni concorrono al raggiungimento degli obiettivi, la cui realizzazione è misurata attraverso l'intero set degli indicatori di ambito, in una logica sistemica e non frammentaria. Per i valori degli indicatori si veda la sezione 9.

Codice	Tema dell'Indicatore	Indicatore	Obiettivi di riferimento
A3.In.1	Strutturazione della Terza Missione	Presenza e funzionamento di strumenti di governance, coordinamento e monitoraggio della Terza Missione	A3.O1
A3.In.2	Coinvolgimento della comunità accademica	Incidenza di docenti, ricercatori, PTA coinvolti in attività di TM, TT e public engagement	A3.O1
A3.In.3	Trasferimento tecnologico e proprietà intellettuale	Numero di brevetti attivi, licenze e titoli di proprietà intellettuale valorizzati	A3.O2
A3.In.4	Imprenditorialità accademica e visibilità sul territorio	Attività dell'Ufficio di Trasferimento Tecnologico e valorizzazione di spin-off e start up	A3.O2
A3.In.5	Attrazione di risorse da Terza Missione	Valore delle risorse economiche derivanti da contratti, convenzioni e partenariati	A3.O2
A3.In.6	Stakeholder engagement	Numero e stabilità delle collaborazioni con imprese, istituzioni, terzo settore	A3.O3
A3.In.7	Impatto sociale e public engagement	Partecipazione a iniziative di public engagement, divulgazione e impatto culturale	A3.O4
A3.In.8	Valorizzazione del patrimonio culturale	Accessi fisici e digitali a musei, archivi e patrimonio culturale di Ateneo	A3.O4
A3.In.9	Integrazione Terza Missione-Formazione	Numero di studentesse e studenti coinvolti in attività formative con contenuto TM/TT/IS	A3.O4
A3.In.10	Impatto sulla sanità, sulla salute pubblica e sul welfare dei cittadini	Numero di progetti, iniziative e collaborazioni strutturate con il sistema sanitario e gli enti locali e con il sistema educativo territoriale	A3.O5

Ambito strategico 4: Comunità, Persone, Benessere e Sostenibilità

L'Ambito Comunità, Persone, Benessere e Sostenibilità pone al centro del Piano Strategico Sessennale **le persone che costituiscono e animano UniMORE** – studentesse e studenti, personale docente, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo – riconoscendole come risorsa essenziale dell'Ateneo, al fine di garantire la sua piena capacità di esercitare la missione pubblica a cui è chiamato.

Nel periodo 2025–2031, il Piano assume il **benessere individuale e collettivo**, la valorizzazione delle competenze e la sostenibilità come **criteri strutturali di governo**, non come ambiti accessori. La qualità dell'esperienza di studio e di lavoro, l'equità nelle opportunità, l'inclusione delle diversità e il senso di appartenenza alla comunità universitaria sono condizioni necessarie per garantire efficacia, innovazione e responsabilità istituzionale nel medio-lungo periodo.

UniMORE adotta una politica integrata delle risorse umane orientata alla crescita professionale, alla valorizzazione delle competenze e alla sostenibilità organizzativa, in coerenza con il **Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO)**, nel rispetto delle diverse fasi della vita lavorativa. Particolare attenzione è rivolta al **personale tecnico-amministrativo**, quale componente strategica per il funzionamento dell'Ateneo e la qualità dei servizi, e alla promozione di modelli organizzativi collaborativi, trasparenti e orientati al miglioramento continuo. UniMORE intende rafforzarne il **benessere attraverso un sistema di welfare integrato** che includa formazione continua, mobilità interna, valorizzazione delle carriere, diritto alla disconnessione, conciliazione vita-lavoro e ascolto. In questo quadro si collocano un programma strutturato di formazione continua e la creazione di una Academy per i tecnici di Ateneo, concepita come spazio stabile di condivisione di competenze e buone pratiche. Parallelamente, la riorganizzazione del lavoro tecnico-amministrativo punterà a una maggiore integrazione tra uffici e a un rafforzamento delle strutture centrali specializzate, come leva di professionalizzazione, benessere e qualità dei servizi.

Codice	Obiettivo
A4.01	Valorizzare le persone e sviluppare le competenze della comunità UniMORE
A4.02	Promuovere benessere, equità, inclusione e pari opportunità
A4.03	Rafforzare il senso di appartenenza e la partecipazione della comunità universitaria
A4.04	Integrare la sostenibilità come criterio strutturale di governo dell'Ateneo
A4.05	Sviluppare un patrimonio edilizio ed energetico sicuro, efficiente e sostenibile
A4.06	Rafforzare sicurezza, prevenzione e qualità dell'ambiente di studio e di lavoro

Considerando la comunità di **docenti e ricercatori/ricercatrici** particolare attenzione è rivolta al riconoscimento delle diverse fasi della vita professionale e personale, promuovendo percorsi flessibili che consentano di orientare l'impegno verso la didattica, la ricerca o le attività di servizio in modo coerente con capacità, aspirazioni e bisogni individuali. A supporto di questo modello, l'Ateneo investirà **nella formazione pedagogica e tecnologica**, nel rafforzamento delle opportunità di mobilità e di periodi di studio e ricerca, anche di tipo sabbatico, e nella creazione di un **ufficio centrale dedicato alla mobilità temporanea**. UniMORE rafforzerà in modo strutturale le competenze e i presidi in materia di prevenzione e protezione, promuovendo una **cultura diffusa della sicurezza**.

UniMORE conferma inoltre il proprio impegno per politiche attive di **inclusione, empowerment e pari opportunità**, con particolare attenzione alla valorizzazione delle differenze, delle minoranze e delle diverse identità culturali e sociali. Attraverso mentoring, politiche di genere e azioni mirate, la pluralità dei punti di vista e dei talenti diventa una componente della cultura organizzativa e della governance accademica. Il benessere delle persone potrà essere migliorato anche durante il periodo lavorativo, con un piano di welfare integrativo che includa anche, ad esempio, servizi di nursery a supporto delle esperienze genitoriali della comunità UniMORE. Accanto al benessere delle persone, la **sostenibilità** è assunta come principio strutturale dell'azione dell'Ateneo: non un ambito separato, ma un criterio guida che attraversa le politiche sociali, ambientali ed edilizie. In tale quadro rientrano iniziative di sostenibilità partecipata, **la cura del verde e dell'ambiente, la promozione di una sostenibilità digitale e il rafforzamento del Piano Casa**, rivolto a studentesse, studenti e personale.

Nel campo dell'edilizia e dell'energia, priorità sarà la conclusione della fase di forte espansione sostenuta anche da finanziamenti PNRR e ministeriali sia a Modena sia a Reggio Emilia (a Modena: edifici di ricerca per Intelligenza artificiale e per il tecnopolo, e di didattica nel Campus di Ingegneria, di ricerca e didattica per la medicina e le scienze della vita nel Campus Scientifico-Tecnologico, edifici per studenti nei centri storici, ristrutturazione di edifici nel centro storico per l'area Umanistica; a Reggio Emilia: completamento area ex seminario e palazzine in area ex San Lazzaro). UniMORE avvia una stagione di consolidamento e valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare, distribuito tra le diverse sedi. Il principio "*costruire dove necessario, mantenere dove possibile, riqualificare dove opportuno*" orienta l'intero ciclo edilizio dell'Ateneo. Una particolare attenzione sarà dedicata alla **messa in sicurezza** e al monitoraggio continuo dello stato degli edifici anche con strumenti innovativi quali la costruzione di un mappaggio 3D (anche nella direzione di digital-twin di edifici) e di modelli predittivi per ottimizzare la tempestività ed economicità degli interventi.

Le priorità si articolano lungo assi strategici identitari: la valorizzazione **dei campus scientifico-tecnologici** di Modena e Reggio Emilia (con una **riprogettazione urbanistica e green dei Campus**), il rafforzamento dei tecnopoli come spazi integrati di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico e la costruzione degli edifici già in fase di progettazione. Centrale sarà la **riqualificazione degli edifici storici a vocazione culturale e formativa**, in particolare nelle aree centrali delle città: a Reggio Emilia **nelle aree dell'ex Seminario**, nelle sedi in centro città legate a Palazzo Dossetti e, a Modena, dell'area della **Fondazione AGO** (complesso Sant'Agostino) come nodo culturale e centro- stella rispetto ai poli delle scienze sociali e della cultura urbana i cui chiostri ed aree di formazione ricerca umanistica-sociale devono essere monitorate nel tempo. Particolare attenzione sarà rivolta **alla sicurezza degli edifici e delle persone**, attraverso

interventi strutturali, servizi dedicati e una formazione adeguata nell'ambito della Prevenzione e Protezione. La sostenibilità edilizia ed energetica sarà accompagnata da una gestione ambientale responsabile, fondata sull'efficientamento dei consumi, sullo sviluppo delle comunità energetiche, sull'ampliamento delle aree verdi e su sistemi avanzati di monitoraggio e manutenzione predittiva. Tutte le iniziative saranno riferite ai Sustainable Development Goals e alle linee guida europee HRS4R. UniMORE intende inoltre rafforzare la rendicontazione tramite il **bilancio di sostenibilità** e sperimentare forme di **bilancio partecipativo**, riaffermando il ruolo dell'Università come luogo di dialogo libero e costruttivo e come spazio di formazione di cittadine e cittadini

Di seguito gli obiettivi e Azioni dell'Ambito 4.

A4.O1 – Valorizzare le persone e sviluppare le competenze della comunità UniMORE

Rafforzare il riconoscimento, la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze di docenti e personale tecnico-amministrativo come leva strategica per la qualità dell'Ateneo.

Codice	Azione
A4.O1.Az1	Promuovere politiche integrate di valorizzazione delle competenze individuali e dei percorsi professionali del personale docente e tecnico-amministrativo.
A4.O1.Az2	Rafforzare la formazione continua e lo sviluppo delle competenze, anche attraverso programmi strutturati e Academy di Ateneo.
A4.O1.Az3	Favorire mobilità, periodi di studio e ricerca, sabbatici e modelli flessibili di impegno nel rapporto ricerca-didattica.

A4.O2 – Promuovere benessere, sport, equità, inclusione e pari opportunità

Costruire un ambiente di lavoro e di studio fondato sul rispetto delle persone, sulla parità di genere, sull'equità e sull'inclusione, contrastando ogni forma di discriminazione e rafforzando il benessere collettivo come condizione organizzativa e culturale. Promuovere il benessere psicofisico delle persone e lo sport come fattore essenziale di qualità della vita universitaria e di successo formativo e professionale.

Codice	Azione
A4.O2.Az1	Sviluppare politiche di benessere organizzativo e welfare per studentesse, studenti e personale docente e TA, con servizi di supporto al benessere psicologico e alla gestione dello stress.
A4.O2.Az2	Rafforzare le azioni per la parità di genere, l'inclusione e il contrasto alle discriminazioni e ogni forma di violenza di genere, diffondendo la cultura paritaria in tutto l'Ateneo e promuovendo anche azioni verso le città e le comunità esterne all'Ateneo.

Codice	Azione
A4.O2.Az3	Migliorare l'accessibilità degli ambienti, dei servizi e delle attività accademiche e promuovere stili di vita sani, tra cui la lotta al fumo, alla vita sedentaria e ai comportamenti insalubri.
A4.O2.Az4	Valorizzare lo sport universitario come leva di benessere, inclusione e socialità, rafforzando il ruolo di CUS-MORE e le collaborazioni con le strutture sportive del territorio.
A4.O2.Az5	Promuovere iniziative di Ateneo sui temi della pace, dei diritti fondamentali, della cooperazione.

A4.O3 – Rafforzare il senso di appartenenza e la partecipazione della comunità universitaria

Consolidare UniMORE come comunità aperta, partecipata e responsabile, in dialogo continuo con il proprio ecosistema sociale.

Codice	Azione
A4.O3.Az1	Promuovere iniziative di partecipazione, ascolto e restituzione rivolte alla comunità accademica, rafforzando il coinvolgimento degli stakeholder istituzionali.
A4.O3.Az2	Valorizzare il ruolo degli ex alunni come parte integrante della comunità UniMORE.
A4.O3.Az3	Rafforzare la comunicazione interna orientata alla condivisione di risultati, opportunità e scelte strategiche, favorendo ascolto e partecipazioni ad eventi di Ateneo

A4.O4 – Integrare la sostenibilità come criterio strutturale di governo di Ateneo

Assumere la sostenibilità ambientale, edilizia/energetica, economica e sociale come principio guida delle decisioni strategiche dell'Ateneo.

Codice	Azione
A4.O4.Az1	Integrare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica nei processi decisionali e di pianificazione.
A4.O4.Az2	Promuovere comportamenti sostenibili nella comunità accademica, inclusa la riduzione del consumo di carta, l'uso responsabile delle risorse digitali, la diffusione di modelli condivisi di netiquette universitaria, controllando comportamenti quali cyberbullismo, spam digitale e l'uso irresponsabile di materiali coperti da diritto d'autore o di dati personali.
A4.O4.Az3	Valorizzare la rendicontazione di sostenibilità come strumento di trasparenza e responsabilità, anche con iniziative di bilanci partecipati.

A4.O5 – Sviluppare un patrimonio edilizio ed energetico sicuro, efficiente e sostenibile

Garantire la sostenibilità, l'efficienza e la qualità del patrimonio edilizio e infrastrutturale dell'Ateneo.

Codice	Azione
A4.O5.Az1	Promuovere interventi di efficientamento energetico e riduzione dell'impatto ambientale degli edifici, dei campus e di tutte le strutture accademiche.
A4.O5.Az2	Pianificare lo sviluppo edilizio in coerenza con le esigenze della comunità accademica e del territorio, con una progettazione efficiente e trasparente,
A4.O5.Az3	Migliorare la qualità, la sicurezza e la funzionalità degli spazi di lavoro, studio e ricerca, con nuove metodologie di monitoraggio e manutenzione continua.

A4.O6 – Rafforzare sicurezza, prevenzione e qualità dell'ambiente di studio e di lavoro

Rafforzare la sicurezza e la cultura alla sicurezza e prevenzione partecipata.

Codice	Azione
A4.O6.Az1	Rafforzare le politiche e i servizi di sicurezza e prevenzione per studenti e personale.
A4.O6.Az2	Promuovere una cultura diffusa della prevenzione, della protezione e della salute nei luoghi universitari, e una formazione adeguata di tutti gli occupanti delle strutture universitarie.
A4.O6.Az3	Integrare la sicurezza e la prevenzione come dimensioni strutturali del benessere organizzativo.

Indicatori dell'Ambito 4

Il Piano Strategico Sessennale individua un insieme limitato e coerente di indicatori di monitoraggio dell'Ambito Comunità, Persone, Benessere e Sostenibilità, finalizzati a supportare il governo strategico dell'Ateneo e a misurare nel tempo la qualità della vita della comunità accademica, il benessere organizzativo, il grado di equità e inclusione, nonché l'integrazione della sostenibilità ambientale, sociale ed energetica nelle politiche e nei processi dell'Ateneo.

Gli indicatori non sono riferiti alle singole azioni o a singoli individui, ma **all'andamento complessivo dell'Ambito**, e consentono di valutare in modo integrato gli effetti delle politiche adottate nel medio e lungo periodo. Le azioni concorrono al raggiungimento degli obiettivi, la cui realizzazione è misurata attraverso l'intero set degli indicatori di ambito, in una logica sistemica e non frammentaria. Per i valori degli indicatori si veda la sezione 9.

Codice	Tema dell'Indicatore	Indicatore	Obiettivi di riferimento
A4.In.1	Valorizzazione e sviluppo delle competenze	Incidenza di docenti e PTA coinvolti in formazione continua, sviluppo professionale e mobilità	A4.O1
A4.In.2	Sostenibilità e qualità delle carriere	Indicatori strutturali di composizione del personale (indice di verticalità, ricambio generazionale, distribuzione dei ruoli)	A4.O1
A4.In.3	Benessere organizzativo e clima della comunità	Livello di Benessere e clima lavorativo	A4.O2
A4.In.4	Qualità percepita dei servizi e degli ambienti	Livello di soddisfazione di studenti e personale rispetto a servizi, spazi e infrastrutture	A4.O2
A4.In.5	Inclusione, equità e pari opportunità	Percezione dell'equità, dell'inclusione e dell'accessibilità di ambienti, servizi e opportunità, rilevata tramite dimensioni specifiche delle indagini di clima.	A4.O2
A4.In.6	Partecipazione e senso di appartenenza	Partecipazione della comunità accademica a iniziative istituzionali, culturali e di ascolto	A4.O3
A4.In.7	Sostenibilità ambientale operativa	Indicatori selezionati di riduzione dei consumi e di sostenibilità ambientale (es. carta, energia, servizi campus), misurati in modo comparabile nel tempo.	A4.O4
A4.In.8	Capacità di governo di persone, benessere e sostenibilità	Presenza e utilizzo di piani, strutture e monitoraggio dedicati alla sostenibilità e relativo piano	A4.O4
A4.In.9	Qualità e sicurezza del patrimonio edilizio	Stato di sicurezza, manutenzione e funzionalità degli edifici universitari	A4.O5
A4.In.10	Cultura della prevenzione e della sicurezza	Diffusione di formazione, informazione e buone pratiche in materia di sicurezza e prevenzione	A4.O6

Ambito strategico 5: Governance, Risorse, Tecnologie

L'Ambito Governance, Risorse, Tecnologie costituisce la Meta-Missione del Piano Strategico Sessennale e raccoglie gli obiettivi di sistema che rendono possibile, coerente e sostenibile l'azione dell'Ateneo nel breve, medio e lungo periodo.

La Meta-Missione rappresenta una missione di coordinamento, gestione ed integrazione e, quindi, si esprime con le infrastrutture organizzative, normative, economiche e tecnologiche che sostengono in modo integrato lo sviluppo degli Ambiti relativi a Ricerca, Didattica, Terza Missione, Comunità e Sostenibilità. Governance, gestione delle risorse, trasformazione digitale, comunicazione e internazionalizzazione costituiscono pertanto leve trasversali e integrate, orientate a rafforzare UniMORE come Università pubblica europea, responsabile, affidabile e riconoscibile.

Un asse fondante della Meta-Missione è l'**internazionalizzazione by design**, intesa come principio che attraversa tutte le dimensioni dell'azione dell'Ateneo: scientifica, didattica, amministrativa e infrastrutturale. L'internazionalizzazione non è concepita come attività episodica, ma come criterio permanente di pianificazione, valutazione e organizzazione dei processi. UniMORE consolida modelli standardizzati di cooperazione internazionale, rafforza la partecipazione a reti universitarie e partenariati strategici e integra stabilmente la dimensione internazionale nelle proprie procedure e nei propri servizi, in coerenza con le linee di indirizzo nazionali ed europee. Sviluppa una politica internazionale condivisa con altri Atenei e con CRUI, in sinergia con la Regione Emilia-Romagna anche con iniziative internazionali di rilievo, come l'Università delle Nazioni Unite a Bologna e in relazioni con le politiche italiane del Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale (MAECI) e delle Ambasciate europee ed extra europee.

Codice	Obiettivo
A5.01	Rafforzare la capacità di governo dell'Ateneo garantendo la sostenibilità economica-finanziaria
A5.02	Consolidare il presidio istituzionale e il quadro normativo dell'Ateneo
A5.03	Guidare la trasformazione digitale e l'adozione strategica delle tecnologie
A5.04	Rafforzare la cybersicurezza e l'uso responsabile dell'intelligenza artificiale
A5.05	Integrare l'internazionalizzazione by design nei processi di Ateneo
A5.06	Potenziare la comunicazione istituzionale e l'identità di UniMORE

La **governance** rappresenta l'architettura operativa e valoriale attraverso cui UniMORE esercita la propria missione pubblica. In un contesto caratterizzato da trasformazioni istituzionali e amministrative profonde, l'Ateneo promuove una governance partecipata, trasparente e orientata ai risultati, fondata su responsabilità condivisa, legalità e cultura del miglioramento continuo. I processi decisionali sono supportati da nuove modalità orientate alla semplificazione e all'efficienza, strumenti strutturati di monitoraggio e da un sistema integrato di analisi dei dati, capace di misurare risultati, impatti e valore pubblico generato. In tale quadro si rafforzano anche le capacità di gestione del rischio, la continuità operativa e la resilienza organizzativa, come componenti essenziali della credibilità istituzionale. Nell'attuazione della Meta-Missione costituiranno costante riferimento anche le **Relazioni e i Bilanci di Sostenibilità e di Bilanci di Genere dell'Ateneo**, redatti assieme ad organi quali il Comitato unico di Garanzia (CUG), che costituiscono strumenti di rendicontazione trasparente, monitoraggio delle politiche e orientamento delle scelte strategiche in coerenza con i principi di responsabilità pubblica, equità e sviluppo sostenibile.

La **gestione delle risorse economiche** è improntata a criteri di equilibrio, sostenibilità e responsabilità. Il Piano Strategico, il Bilancio di Ateneo e il raccordo con il PIAO costituiscono strumenti integrati di programmazione pluriennale, orientando le scelte di investimento, il reclutamento e lo sviluppo infrastrutturale in coerenza con gli obiettivi strategici e con i processi di valutazione nazionale (Anvur, AVA 3).

Nel medio periodo, l'Ateneo consoliderà un **Sistema Integrato di Gestione Documentale e degli Atti**, quale infrastruttura abilitante della semplificazione amministrativa e della tracciabilità dei processi, favorendo standardizzazione, interoperabilità e conservazione a norma, con le più moderne tecnologie digitali di *Document Management System*.

Parallelamente, UniMORE prosegue una **trasformazione digitale strutturale**, adottando una prospettiva data-driven. L'integrazione di piattaforme interoperabili e strumenti avanzati di analisi consente di semplificare i processi, migliorare la qualità dei servizi e supportare decisioni informate. In questo quadro si colloca l'**Osservatorio Strategico di Ateneo (OSA)**, quale infrastruttura unitaria di integrazione dei dati relativi a didattica, ricerca, risorse e amministrazione, a supporto della governance e della programmazione. L'obiettivo è una amministrazione nativamente digitale, accessibile, multilingue e sicura, in linea con il programma "PA Digitale 2026".

Gli Atenei moderni richiedono una gestione lungimirante e integrata dei dati, amministrativi, gestionali, scientifici e didattici. Il patrimonio informativo dell'Università costituisce **un bene pubblico strategico**, essenziale per garantire trasparenza, qualità delle decisioni e responsabilità istituzionale. Per questo l'Ateneo si impegna a sviluppare una solida Data Governance, in coerenza con il quadro normativo europeo (Data Act), e a pianificare infrastrutture e Data Center adeguati, assicurando affidabilità, sicurezza, interoperabilità e accesso efficace alle informazioni.

La trasformazione digitale è accompagnata da un rafforzamento delle politiche di **cybersicurezza** e da un utilizzo strategico, etico e responsabile delle tecnologie digitali. In particolare, sarà accompagnata da una riflessione strutturata e responsabile sull'impiego **dell'Intelligenza Artificiale**, intesa non come mera tecnologia abilitante, ma come leva strategica di innovazione organizzativa, culturale e scientifica dell'Ateneo. UniMORE promuoverà un utilizzo consapevole, etico e trasparente dell'IA a supporto dei processi decisionali, amministrativi e di servizio, nel rispetto dei principi di controllo umano, tutela dei dati, equità e responsabilità pubblica.

L'Intelligenza Artificiale sarà progressivamente integrata nei flussi di lavoro e nei servizi digitali, contribuendo alla semplificazione dei processi, al miglioramento della qualità delle analisi e alla personalizzazione dei servizi per studentesse, studenti e personale. Parallelamente, l'Ateneo sosterrà lo sviluppo di competenze diffuse sull'IA, favorendo la formazione del personale tecnico-amministrativo e della governance e promuovendo una cultura istituzionale capace di comprendere le implicazioni etiche, giuridiche e organizzative delle tecnologie emergenti. In questa prospettiva, **l'IA diviene parte integrante del percorso di innovazione di UniMORE**, rafforzando l'efficienza, l'affidabilità e la capacità dell'Ateneo di operare in modo data-driven, senza rinunciare ai principi di autonomia scientifica, trasparenza e responsabilità sociale che caratterizzano la sua missione pubblica.

L'integrazione consapevole dell'Intelligenza Artificiale nei processi organizzativi e nei servizi digitali rappresenta altresì un elemento qualificante del posizionamento internazionale di UniMORE quale Ateneo capace di coniugare innovazione tecnologica, responsabilità etica e autonomia scientifica. In coerenza con il Regolamento Europeo sull'Intelligenza Artificiale (AI Act), l'Ateneo promuoverà un utilizzo delle tecnologie digitali fondato su trasparenza, controllo umano, gestione del rischio e tutela dei diritti fondamentali, contribuendo alla costruzione di uno spazio europeo della conoscenza responsabile e affidabile.

Un ulteriore asse strategico della Meta-Missione è rappresentato **dalla comunicazione istituzionale e dal posizionamento internazionale di UniMORE**, intesi non solo come attività di diffusione, ma come infrastruttura strategica di relazione e reputazione. In questa prospettiva, UniMORE evolve verso un modello di **"Università piattaforma"**, capace di integrare persone, conoscenze, dati, infrastrutture e relazioni in un ecosistema digitale aperto, interoperabile e orientato all'impatto. L'Ateneo non si limita a erogare formazione e produrre ricerca, ma si configura come piattaforma abilitante di connessioni tra studenti, imprese, istituzioni e comunità scientifiche, favorendo l'incontro tra competenze, innovazione e bisogni del territorio e dei partner internazionali. La comunicazione e il marketing istituzionale si inseriscono in questa architettura attraverso strumenti data-driven, knowledge graph accademici, semantic web e sistemi intelligenti multilingue, capaci di rendere fruibili contenuti scientifici, opportunità formative e iniziative di Terza Missione in modo personalizzato, trasparente e accessibile. L'adozione di tecnologie di Intelligenza Artificiale, inclusi gli strumenti di Generative AI in grande evoluzione, consentirà di potenziare l'esperienza informativa, rafforzare il posizionamento internazionale e consolidare un'infrastruttura reputazionale digitale, capace di rappresentare in modo misurabile la qualità della ricerca, della didattica e dell'impatto pubblico dell'Ateneo.

L'Università piattaforma non sostituisce la comunità accademica, ma ne amplifica la capacità di generare conoscenza, innovazione e valore pubblico nello spazio europeo e globale della conoscenza. In questa prospettiva, la comunicazione diventa leva strutturale di governance e strumento di diplomazia accademica, in grado di connettere comunità locali e scenari globali, tradizione e innovazione, identità storica e visione futura.

L'Ambito 5 definisce quindi il modo in cui UniMORE governa sé stessa come Ateneo pubblico, autonomo e internazionale, creando le condizioni organizzative, economiche, normative e tecnologiche necessarie al pieno sviluppo delle proprie missioni, in stretta integrazione con il PIAO e con i sistemi di Assicurazione della Qualità.

Di seguito gli Obiettivi e Azioni dell'Ambito 5.

A5.O1 – Rafforzare la capacità di governo dell’Ateneo, garantendo la sostenibilità economica e finanziaria

Assicurare una governance chiara, partecipata e orientata ai risultati, capace di guidare l’Ateneo in modo autorevole, responsabile e assicurare una gestione economica e finanziaria responsabile, trasparente e orientata al lungo periodo, in un contesto competitivo nazionale e internazionale.

Codice	Azione
A5.O1.Az1	Rafforzare il coordinamento tra Organi di governo, strutture centrali e Dipartimenti, semplificando processi e flussi decisionali.
A5.O1.Az2	Integrare pianificazione strategica, programmazione operativa e monitoraggio dei risultati, per la programmazione pluriennale delle risorse e degli investimenti; costituire un Osservatorio Strategico di Ateneo, a supporto alle decisioni, in raccordo con metodologie AVA3, attività del PQA e NdV
A5.O1.Az3	Rafforzare la gestione del rischio e la continuità operativa dell’Ateneo integrando strumenti di controllo di gestione a supporto delle decisioni strategiche e un DMS come Sistema integrato documentale di Ateneo.
A5.O1.Az4	Potenziare strumenti di partecipazione, consultazione e restituzione verso la comunità accademica dei processi decisionali strategici dell’Ateneo, con assemblee pubbliche e momenti partecipati.
A5.O1.Az5	Promuovere iniziative di formazione alla governance universitaria per componenti degli Organi, strutture apicali e figure di responsabilità.

A5.O2 – Consolidare il presidio istituzionale e il quadro normativo dell’Ateneo

Garantire un assetto istituzionale e regolamentare solido, aggiornato e coerente con l’evoluzione del sistema universitario nazionale ed europeo.

Codice	Azione
A5.O2.Az1	Rafforzare l’analisi istituzionale e normativa a supporto delle decisioni di governo, limitando le azioni legali e prevedendo soluzioni proattive di conciliazione.
A5.O2.Az2	Aggiornare e semplificare il quadro regolamentare dell’Ateneo, favorendo chiarezza, accessibilità e comparabilità internazionale, garantendo coerenza tra Statuto, regolamenti e prassi operative.
A5.O2.Az3	Rivedere in una piattaforma organica gli assetti partecipativi, in particolare con riferimento a fondazioni, associazioni, consorzi, alla luce di efficacia e trasparenza istituzionale.

A5.O3 – Guidare la trasformazione digitale e l'adozione strategica delle tecnologie

Progettare e realizzare una gestione strutturata dei processi di trasformazione digitale in modo consapevole, inclusivo e interoperabile, a supporto trasversale di tutte le missioni dell'Ateneo.

Codice	Azione
A5.O3.Az1	Integrare i sistemi digitali e promuovere la dematerializzazione dei processi e la trasformazione digitale in tutte le missioni di Ateneo, compreso strumenti di Robotic Process Automation e di AI agentica.
A5.O3.Az2	Sviluppare il supporto all'Osservatorio Strategico di Ateneo come infrastruttura data-driven.
A5.O3.Az3	Rafforzare le competenze digitali della comunità accademica, e l'adozione di servizi integrati per la semplificazione.
A5.O3.Az4	Migliorare qualità, accessibilità e interoperabilità di tutti i servizi digitali, favorire il miglioramento dell'impiego delle tecnologie cloud per la gestione documentale e migliorare la capillarità e l'affidabilità della rete e dei servizi wired e wireless.

A5.O4 – Rafforzare la cybersicurezza e l'uso responsabile dell'intelligenza artificiale

Garantire un assetto istituzionale e regolamentare solido, aggiornato e coerente con l'evoluzione del sistema universitario nazionale ed europeo.

Codice	Azione
A5.O4.Az1	Rafforzare le politiche e le infrastrutture di cybersicurezza dell'Ateneo, per la conservazione e protezione dei dati, dei sistemi e dei processi dell'Ateneo.
A5.O4.Az2	Integrare la sicurezza informatica e l'affidabilità come requisito strutturale dei processi digitali.
A5.O4.Az3	Promuovere l'adozione etica, trasparente e controllata dell'intelligenza artificiale, a supporto dei processi decisionali, amministrativi e di servizio.

A5.O5 – Integrare l'internazionalizzazione by design nei processi di Ateneo

Assumere l'internazionalizzazione come principio strutturale di funzionamento dell'Ateneo, integrato nei processi decisionali, organizzativi e amministrativi

Codice	Azione
A5.O5.Az1	Integrare la dimensione internazionale nei processi di pianificazione e valutazione dell'Ateneo.
A5.O5.Az2	Rafforzare la capacità dell'organizzazione di operare in contesti internazionali, attraverso procedure e supporti dedicati e risorse umane adeguatamente formate.

Codice	Azione
A5.O5.Az3	Valorizzare la partecipazione dell'Ateneo a reti e iniziative istituzionali internazionali (compresi Erasmus e simili per la mobilità) e strutturare una integrazione dell'Advisory Board Internazionale, capace di orientare e monitorare le scelte di internazionalizzazione, di scienza aperta, di collaborazioni europee ed extraeuropee in tutti gli ambiti.

A5.O6 – Potenziare la comunicazione istituzionale e l'identità di UniMORE

Promuovere una comunicazione coerente, trasparente, riconoscibile e inclusiva, capace di sostenere la reputazione dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale.

Codice	Azione
A5.O6.Az1	Rafforzare la comunicazione interna per migliorare trasparenza, condivisione e partecipazione.
A5.O6.Az2	Rivedere e strutturare la comunicazione esterna istituzionale e scientifica, anche in lingua inglese, nei media tradizionali e digitali.
A5.O6.Az3	Sviluppare strategie coerenti di branding e riconoscibilità dell'Ateneo anche attraverso iniziative di merchandising identitarie.
A5.O6.Az4	Valorizzare strumenti e canali digitali, definire nuovi strumenti per la fruizione di Web ed App anche attraverso strumenti di Generative AI per il dialogo tra istituzione, comunità studentesca e società.

Indicatori dell'Ambito 5

Il Piano Strategico Sessennale individua un insieme limitato e coerente di indicatori di monitoraggio dell'Ambito Governance, Risorse, Tecnologie e Internazionalizzazione by design, finalizzati a supportare il governo strategico dell'Ateneo e a misurare nel tempo l'efficacia della governance, la sostenibilità economica, la qualità della gestione delle risorse, il livello di trasformazione digitale e l'integrazione strutturale dell'internazionalizzazione nei processi dell'Ateneo.

Gli indicatori non sono riferiti alle singole azioni o a singoli individui, ma all'**andamento complessivo dell'Ambito**, e consentono di valutare in modo integrato gli effetti delle politiche adottate nel medio e lungo periodo. Le azioni concorrono al raggiungimento degli obiettivi, la cui realizzazione è misurata attraverso l'intero set degli indicatori di ambito, in una logica sistemica e non frammentaria. Per i valori degli indicatori si veda la sezione 9.

Codice	Tema dell'Indicatore	Indicatore	Obiettivi di riferimento
A5.In.1	Qualità e standardizzazione della documentazione di governance	Adozione di modelli digitali aggiornati e omogenei per un Document Management System di Ateneo	A5.O1
A5.In.2	Sostenibilità economico-finanziaria di Ateneo	Indicatori di equilibrio economico rispetto a benchmark comparabili	A5.O1
A5.In.3	Presidio e aggiornamento del quadro normativo	Corpus regolamentare aggiornato e coordinato	A5.O2
A5.In.4	Strumenti offerti per la mobilità di personale e studenti	Mobilità internazionale della comunità accademica	A5.O5
A5.In.5	Avanzamento della trasformazione digitale dei processi	Numero di processi semplificati o automatizzati in modo digitale e basato su AI	A5.O3
A5.In.6	Qualità e adozione dei servizi digitali di Ateneo	Livello di soddisfazione di studenti e personale per la comunicazione su portale social media e servizi digitali	A5.O3
A5.In.7	Affidabilità e resilienza dei sistemi informativi	Audit di cybersicurezza; % sistemi coperti da backup e piani di continuità; numero di incidenti rilevanti	A5.O4
A5.In.8	Governance responsabile dell'Intelligenza Artificiale	Presenza di policy IA; numero di ambiti/processi supportati da IA; valutazione di trasparenza, controllo umano e responsabilità	A5.O4
A5.In.9	Sviluppo di cooperazioni internazionali strutturate	Numero di accordi e partenariati attivi e qualificati; partecipazione a reti universitarie e mobilità	A5.O5
A5.In.10	Integrazione dell'internazionalizzazione nei processi di Ateneo	Presenza di modelli condivisi di cooperazione; coinvolgimento di strutture, servizi e Dipartimenti in iniziative internazionali	A5.O5
A5.In.11	Efficacia della comunicazione istituzionale	Engagement sui canali digitali, copertura media, riconoscibilità del brand UniMORE	A5.O6
A5.In.12	Innovazione e accessibilità degli ecosistemi digitali di comunicazione	Utilizzo di Web, App e strumenti digitali evoluti; accessi e interazioni della comunità	A5.O6

VIII. I TARGET DI POSIZIONAMENTO

8
REGOLAMENTO
PROVISIONALE
DI SUA ALTEZZA
SERENISSIMA
Per l' Università degli Studj
della Città di Reggio.



In Reggio, per il Vedrotti, e Giuseppe Davolio
Stampatori Ducali.

I Target di Posizionamento rappresentano lo strumento attraverso cui il Piano Strategico Sessennale traduce in termini misurabili la Visione di UniMORE al 2031 e ne accompagna l'attuazione nel tempo. Essi consentono di **valutare il posizionamento complessivo dell'Ateneo nel sistema universitario nazionale e internazionale**, in coerenza con la propria Missione di Università pubblica autonoma, orientata alla qualità della ricerca, all'innovazione della didattica e alla generazione di valore pubblico per i territori e la società.

In linea con il modello AVA 3 e con le migliori pratiche di pianificazione strategica adottate a livello nazionale, i Target di Posizionamento non coincidono con gli indicatori operativi degli ambiti a cui si riferiscono, ma descrivono l'evoluzione dell'Ateneo rispetto a dimensioni strategiche ritenute essenziali per la sua identità e riconoscibilità: la qualità e l'impatto della ricerca, la formazione e il dottorato, l'attrattività studentesca, la terza missione e il trasferimento tecnologico, l'internazionalizzazione, il benessere delle persone, la sostenibilità e la qualità della governance.

La definizione dei Target si colloca in continuità con il percorso di rafforzamento del sistema di valutazione e di governo dell'Ateneo, riconosciuto anche dal **giudizio ANVUR A – “Pienamente soddisfacente” conseguito nell'accREDITamento periodico 2025**, e riflette la volontà di consolidare un approccio rigoroso, sistematico e trasparente al monitoraggio delle performance istituzionali. I Target permettono infatti di rafforzare l'integrazione tra pianificazione strategica, programmazione delle risorse e processi di valutazione, collocando le scelte dell'Ateneo in una prospettiva comparativa e orientata al miglioramento continuo.

Coerentemente con la Visione al 2031, che **pone al centro crescita, innovazione, responsabilità, benessere e sostenibilità**, i Target di Posizionamento sono concepiti come obiettivi trasversali, associati a più ambiti strategici e messi in relazione con i principi ispiratori del Piano. Essi superano una lettura per compartimenti separati delle missioni universitarie e rafforzano il nesso tra visione, valori e misurazione dei risultati, **sostenendo una governance data-driven, responsabile e capace** di affrontare le grandi transizioni scientifiche, tecnologiche, sociali e ambientali.

Nel loro insieme, i Target di Posizionamento costituiscono quindi un quadro unitario di riferimento per il governo strategico dell'Ateneo, a supporto dei processi decisionali, della rendicontazione istituzionale e del dialogo con il sistema nazionale e internazionale della valutazione, contribuendo a consolidare il ruolo di UniMORE come Università plurale, autorevole e pienamente inserita nello spazio europeo della conoscenza.

Considerando il nesso con la iniziale Visione di Ateneo I 2031, **si propongono qui 15 Target di Posizionamento**. I Target di Posizionamento devono essere misurabili con benchmark comparativi con Atenei Comparabili (come, ad esempio, i “Grandi Atenei” indicati dalle classifiche CENSIS, caratterizzati da un simile numero di corpo studentesco che insistono in un territorio nazionale simile a quello di UniMORE) e con Atenei Europei e attraverso indicatori integrati, in relazione ai punti di Visione al 2031.

I target di posizionamento qui definiti, saranno caratterizzati da **valori quali/quantitativi di confronto definiti nell'anno 2026**.

1. COSTRUIRE IL FUTURO: *Ricerca, Didattica, Terza Missione*

TP	Target di Posizionamento	Indicatori integrati e benchmark
TP1	Qualità e impatto della ricerca. UniMORE consolida il proprio posizionamento tra le Università italiane di riferimento per qualità, competitività e impatto della ricerca, con una produzione scientifica riconosciuta a livello nazionale e internazionale e una presenza stabile nel top quartile degli Atenei comparabili.	FFO, Quota Premiale - Reclutamento Benchmark: FFO, Incidenza UniMORE su Sistema Nazionale.
TP2	Leadership scientifica e progettuale. L'Ateneo è riconosciuto per la capacità di guidare grandi progetti nazionali ed europei, con una leadership scientifica evidente, interdisciplinare e sostenuta da infrastrutture e servizi adeguati.	ANVUR, Numero progetti ERC/MSCA FIS/ FISA UniMORE come Host Institution Benchmark: Cruscotto ANVUR, Media progetti Grandi Atenei ERC/MSCA come Host Institution
TP3	Dottorato come ambiente formativo avanzato. Il Dottorato di Ricerca di UniMORE si afferma come ambiente formativo avanzato, internazionale e sostenibile, centrale per la crescita delle nuove generazioni di ricercatrici e ricercatori e per la reputazione scientifica dell'Ateneo.	FFO, Post Lauream Benchmark: FFO, Incidenza UniMORE su Sistema Nazionale.
TP4	Didattica di qualità e innovativa. UniMORE offre una didattica di elevata qualità, innovativa e inclusiva, capace di integrare ricerca, competenze trasversali e nuove metodologie, garantendo successo formativo e preparazione solida alle sfide del presente.	AlmaLaurea - Profilo dei laureati – Laureati Complessivamente soddisfatti del CdS Benchmark: AlmaLaurea, Università Regionali
TP5	Successo formativo e riduzione delle dispersioni. L'Ateneo riduce in modo strutturale le dispersioni e migliora la regolarità delle carriere, aumentando il numero di laureate e laureati anche in un contesto di contrazione demografica, attraverso politiche mirate di orientamento e accompagnamento.	AVA3, Incidenza studenti con almeno 40 CFU per anno solare Benchmark: AVA3, Aggregato Macroregionale.
TP6	Occupabilità e impatto formativo. Le laureate e i laureati di UniMORE presentano ottimi livelli di occupabilità e coerenza tra formazione e sbocchi professionali, contribuendo allo sviluppo economico e sociale dei territori.	CENSIS, Punteggio Occupabilità UniMORE nella classifica annuale Benchmark: Punteggio massimo Grandi Atenei.
TP7	Terza Missione e valore pubblico. UniMORE è riconosciuta come Ateneo ad alto impatto territoriale, sociale e sanitario, capace di tradurre conoscenza e ricerca in valore pubblico attraverso trasferimento tecnologico, public engagement e collaborazione con il sistema sanitario	AVA3, E.2.0.C. N° attività terza missione per docente Benchmark: AVA3, Aggregato Macroregionale.
TP8	Trasferimento tecnologico e imprenditorialità. Il trasferimento tecnologico e l'imprenditorialità accademica costituiscono un ecosistema maturo e riconosciuto, integrato con la ricerca e il sistema produttivo, capace di generare innovazione e sviluppo.	AVA3, E.2.0.A. Proventi per docente (Ricerche, TT, Finanziamenti) Benchmark: AVA3, Aggregato Macroregionale.

2. RICONOSCIBILITÀ E REPUTAZIONE: *Identità, attrattività, internazionalizzazione*

TP	Target di Posizionamento	Indicatori integrati e benchmark
TP9	Riconoscibilità scientifica e istituzionale UniMORE rafforza la propria riconoscibilità scientifica e istituzionale, consolidando un'identità chiara e autorevole nel panorama universitario nazionale e internazionale.	QS Ranking, Punteggio Academic Reputation e International Research Network. Benchmark: QS Ranking, Best Performer italiano
TP10	Attrattività studentesca nazionale e internazionale. L'Ateneo aumenta in modo selettivo la propria attrattività per studentesse e studenti provenienti da fuori territorio e dall'estero, valorizzando la qualità dell'offerta formativa e la vita universitaria.	FFO, Quota base – Costo Standard. Benchmark: FFO, Incidenza UniMORE su Sistema Nazionale.
TP11	Internazionalizzazione by design. L'internazionalizzazione è pienamente integrata nei processi di Ateneo, con servizi, governance e strutture capaci di operare stabilmente in contesti internazionali e in reti scientifiche e istituzionali globali.	CENSIS, Punteggio Internazionalizzazione UniMORE nella classifica annuale. Benchmark: Punteggio massimo Grandi Atenei.
TP12	Comunicazione e identità di Ateneo. UniMORE sviluppa una comunicazione istituzionale coerente, riconoscibile e bilingue, capace di sostenere il posizionamento dell'Ateneo, rafforzare il senso di appartenenza e dialogare efficacemente con la società.	CENSIS, Punteggio Comunicazione e Servizi Digitali UniMORE nella classifica annuale. Benchmark: Punteggio massimo Grandi Atenei)

3. BENESSERE E SOSTENIBILITÀ: *Persone, comunità, governo responsabile*

TP	Target di Posizionamento	Indicatori integrati e benchmark
TP13	Benessere e qualità della vita universitaria. UniMORE è riconosciuta come Ateneo attento al benessere delle persone, alla qualità della vita universitaria e al senso di appartenenza della comunità accademica e studentesca.	GOOD PRACTICE - Punteggio sintetico di benessere Organizzativo. Benchmark, Good Practice, Media Atenei
TP14	Equità, inclusione e sostenibilità responsabile. Le politiche di equità, inclusione, valorizzazione delle diversità e sostenibilità ambientale, sociale ed economica costituiscono una dimensione strutturale e riconoscibile dell'identità dell'Ateneo.	QS Ranking, Punteggio Sustainability. Benchmark: QS Ranking, Best Performer italiano
TP15	Governance solida, sostenibile e affidabile. UniMORE opera con una governance solida, trasparente e data-driven, capace di integrare strategia, risorse, innovazione digitale, gestione del rischio e responsabilità istituzionale, a supporto del miglioramento continuo.	FFO, Facoltà assunzionali - Margine Benchmark: FFO, Facoltà assunzionali, Incidenza UniMORE su Sistema Nazionale.

IX. MONITORAGGIO DEL PIANO E PROIEZIONE DEGLI INDICATORI



Il Piano Strategico Sessennale costituisce il quadro unitario di riferimento per l'azione di governo dell'Ateneo nel periodo di mandato. Esso orienta le scelte strategiche, organizzative e finanziarie di UniMORE, assicurando coerenza tra Visione, Principi ispiratori e Ambiti strategici e traducendo l'indirizzo politico-istituzionale in azione concreta e responsabile.

L'attuazione del Piano si realizza attraverso **l'integrazione tra pianificazione strategica, programmazione operativa e allocazione delle risorse**, nel rispetto delle competenze degli Organi di governo e delle strutture accademiche e amministrative. Gli Ambiti strategici rappresentano la cornice entro cui si sviluppano le politiche di Ateneo in materia di Didattica, Ricerca, Terza Missione, persone, servizi, infrastrutture e sostenibilità. L'approccio adottato privilegia gradualità, sostenibilità e responsabilità, superando logiche meramente adempitive e concentrando l'azione su priorità chiare e condivise. Il Piano è coerente grazie ai 5 Principi ispiratori che sono pervasivi in tutti gli Ambiti Strategici attraverso diversi Obiettivi.

Principi e Ambiti	A.1 Ricerca, Dottorato e Alta Formazione	A.2 Didattica, Comunità Studentesca e Diritto allo Studio	A.3 Tech Transfer, Impatto Sociale e Sanità	A.4 Comunità, Persone, Benessere e Sostenibilità	A.5 Governance, Risorse, Tecnologie
P.1 Cultura dell'eccellenza e Identità	Sostenere la qualità e l'impatto (A1.O1, A1.O2); riconoscibilità internazionale	Standard elevati di docenza e verifica qualitativa (A2.O1, A2.O2)	Promuovere eccellenze trasferibili e leader progettuali (A3.O2)	Valorizzare talenti e reputazione del personale (A4.O1)	Rafforzare posizionamento e brand accademico (A5.O6)
P.2 Innovazione e semplificazione	Favorire ricerca interdisciplinare e infrastrutture innovative (A1.O3, A1.O5)	Metodologie didattiche innovative e digitali (A2.O1, A2.O6)	Digitalizzazione del TT e processi di incubazione (A3.O2, A3.O3)	Digital upskilling, processi più snelli per il personale (A4.O1, A4.O6)	Dematerializzazione, RPA, Osservatorio data-driven (A5.O3, A5.O1)
P.3 Crescita sinergica col territorio e valore pubblico	Ricerca con ricadute territoriali e partenariati (A1.O5, A1.O2)	Collaborazioni per tirocini e placement (A2.O2, A2.O5)	Stakeholder network, partenariati territoriali e sanità (A3.O3, A3.O5)	Progetti territoriali sul benessere e inclusione (A4.O2, A4.O3)	Politiche per partenariati internazionali e locali (A5.O5)
P.4 Benessere, comunità, inclusione	Sostenere percorsi formativi inclusivi per dottorandi e ricercatori (A1.O6, A1.O4)	Diritto allo studio, tutorato, servizi di welfare studentesco (A2.O4, A2.O3)	Coinvolgimento studenti in progetti di impatto sociale (A3.O4)	Benessere organizzativo, formazione, equità e sicurezza (A4.O2, A4.O6)	Integrazione delle politiche di welfare nella governance (A5.O1, A5.O2)
P.5 Equità, inclusione, sostenibilità responsabile	Valutazione etica della ricerca e politiche di ricambio generazionale (A1.O4, A1.O1)	Accessibilità, equità di accesso e internazionalizzazione e inclusiva (A2.O4, A2.O5)	Tech transfer responsabile e impatto sociale sostenibile (A3.O2, A3.O5)	Sostenibilità ambientale ed edilizia; bilanci partecipati (A4.O4, A4.O5)	Rendicontazione, bilanci di sostenibilità e politiche di equità (A5.O2)

Il monitoraggio del Piano si fonda su un sistema di indicatori definiti per ciascun Ambito strategico. Tali indicatori non hanno finalità valutative individuali, ma consentono di osservare l'andamento complessivo delle politiche di Ateneo e di misurarne nel tempo efficacia, coerenza e impatto. Il loro utilizzo è orientato al miglioramento continuo e al supporto delle decisioni strategiche, in una logica di trasparenza e responsabilità istituzionale.

Il sistema di monitoraggio è assicurato dall'**Osservatorio Strategico di Ateneo, dagli Osservatori specifici di Ricerca e Didattica, dall'Advisory Board Internazionale** e dagli strumenti dedicati ai singoli Ambiti strategici, che curano la raccolta, l'analisi e la restituzione delle informazioni agli Organi di governo. I risultati del monitoraggio orientano le scelte future, l'allocazione delle risorse e l'eventuale ridefinizione delle priorità, mantenendo il Piano uno strumento dinamico e operativo.

Gli indicatori sono strettamente connessi ai Target di posizionamento: di seguito una tabella, non esaustiva, delle correlazioni tra gli indicatori che assieme concorrono al posizionamento nel Target.

Il Piano è inoltre integrato con i sistemi di programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo, con il PIAO e con i processi di Assicurazione della Qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione, e si avvale di un confronto sistematico con il Nucleo di Valutazione. Tale integrazione garantisce coerenza tra indirizzo strategico, requisiti di qualità e rendicontazione, evitando duplicazioni e preservando la natura del Piano quale strumento di governo e non di mera compliance.

Nel corso del mandato il Piano è sottoposto a riesame periodico, con un monitoraggio annuale dello stato di attuazione. Ove necessario, potranno essere introdotti aggiornamenti mirati in risposta a mutamenti del contesto istituzionale, normativo o economico, senza alterarne l'impianto complessivo, ma rafforzandone la capacità di adattamento responsabile.



IX. MONITORAGGIO DEL PIANO E PROIEZIONE DEGLI INDICATORI



Target di Posizionamento (Visione 2031)	Indicatori operativi collegati
TP1 – Rafforzare la qualità scientifica e l'impatto della ricerca	Produzione scientifica in sedi di eccellenza (A1.In.1) Capacità di attrazione di finanziamenti competitivi nazionali, europei e internazionali (A1.In.2) Numero di progetti guidati da UniMORE (A1.In.7)
TP2 – Consolidare la leadership scientifica e la capacità progettuale	Numero di docenti con ruolo di PI o coordinatore in progetti competitivi (A1.In.3) Crescita di partenariati scientifici strutturati (A5.In.9)
TP3 – Qualificare il Dottorato come ambiente avanzato e internazionale	Incidenza di mobilità internazionale e borse esterne nei percorsi di dottorato (A1.In.8) Coinvolgimento di giovani ricercatori in progetti competitivi (A1.In.6)
TP4 – Garantire una didattica innovativa, efficace e inclusiva	Valutazioni degli studenti sulla qualità della docenza e dell'organizzazione (A2.In.2) Quota di insegnamenti con metodologie didattiche innovative (A2.In.3) Partecipazione dei docenti a programmi di formazione pedagogica (A2.In.14)
TP5 – Migliorare il successo formativo e ridurre la dispersione	Indicatori di regolarità delle carriere e completamento degli studi (A2.In.5) Andamento delle immatricolazioni e attrattività extra-territoriale (A2.In.1)
TP6 – Rafforzare l'occupabilità e la coerenza tra formazione e lavoro	Tassi di inserimento occupazionale a tre anni dalla laurea (A2.In.7) Utilizzo dei servizi di orientamento e placement (A2.In.8)
TP7 – Generare valore pubblico attraverso Terza Missione e impatto sociale	Risorse economiche derivanti da contratti e collaborazioni (A3.In.5) Partecipazione alle iniziative di public engagement (A3.In.7) Numero di collaborazioni in ambito sanitario (A3.In.10)
TP8 – Potenziare il trasferimento tecnologico e l'imprenditorialità accademica	Brevetti e titoli di proprietà intellettuale valorizzati (A3.In.3) Numero di spin-off e iniziative imprenditoriali supportate (A3.In.4)
TP9 – Accrescere la riconoscibilità scientifica e istituzionale dell'Ateneo	Qualità e visibilità della produzione scientifica (A1.In.1) Indicatori di reputazione ed engagement istituzionale (A5.In.11)
TP10 – Incrementare l'attrattività nazionale e internazionale per studenti	Incidenza di immatricolati provenienti da fuori regione e dall'estero (A2.In.1) Mobilità studentesca e CFU conseguiti all'estero (A2.In.11)
TP11 – Integrare stabilmente la dimensione internazionale nei processi di Ateneo	Numero di accordi e partenariati strutturati attivi (A5.In.9) Grado di integrazione dell'internazionalizzazione nelle procedure e nei servizi (A5.In.10) Mobilità della comunità accademica (A4.In.4)
TP12 – Sviluppare un ecosistema comunicativo e identitario evoluto	Indicatori di engagement digitale e copertura mediatica (A5.In.11) Utilizzo e accessibilità delle piattaforme digitali istituzionali (A5.In.12)
TP13 – Promuovere benessere e qualità della vita universitaria	Esiti delle indagini sul clima organizzativo (A4.In.3) Valutazioni di studenti e personale su spazi e servizi (A4.In.4)
TP14 – Rafforzare equità, inclusione e sostenibilità responsabile	Indicatori di inclusione e pari opportunità (A4.In.5) Riduzione dei consumi e performance ambientali (A4.In.7) Equilibrio economico-finanziario dell'Ateneo (A5.In.2)
TP15 – Assicurare una governance solida, trasparente e affidabile	Standardizzazione documentale e tracciabilità dei processi decisionali (A5.In.1) Resilienza e sicurezza dei sistemi informativi (A5.In.7)

Il Piano è inoltre integrato con i sistemi di programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo, con il PIAO e con i processi di Assicurazione della Qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione, e si avvale di un confronto sistematico con il Nucleo di Valutazione. Tale integrazione garantisce coerenza tra indirizzo strategico, requisiti di qualità e rendicontazione, evitando duplicazioni e preservando la natura del Piano quale strumento di governo e non di mera compliance. **Nel corso del mandato il Piano è sottoposto a riesame periodico**, con un monitoraggio annuale dello stato di attuazione. Ove necessario, potranno essere introdotti aggiornamenti mirati in risposta a mutamenti del contesto istituzionale, normativo o economico, senza alterarne l'impianto complessivo, ma rafforzandone la capacità di adattamento responsabile.

Proiezione degli indicatori

Gli indicatori individuati nel Piano rappresentano il presidio tecnico del percorso strategico e coinvolgono l'Ateneo nel suo insieme, in tutte le sue componenti di governo, gestionali e accademiche. La loro evoluzione dipende, in parte, da fattori esterni – quali la conclusione dei finanziamenti straordinari del PNRR, l'andamento del Fondo di Finanziamento Ordinario, la disponibilità di risorse regionali, le eventuali modifiche del sistema nazionale di valutazione (ANVUR, VQR) e le dinamiche geopolitiche ed economiche internazionali – che incidono sulla capacità di conseguire i risultati attesi.

Per tale ragione, il **Piano prevede una articolazione temporale dei risultati su due orizzonti di riferimento** e un **progressivo affinamento del sistema di misurazione**. La piena operatività dell'Osservatorio Strategico nel corso del 2026 consentirà di consolidare le metriche adottate e, ove opportuno, integrare o aggiornare gli indicatori e i relativi valori-obiettivo. Il primo monitoraggio annuale, previsto al termine del 2026, costituirà un momento di verifica e di eventuale revisione, in una logica di miglioramento continuo e di adattamento consapevole al contesto.

Pur nella consapevolezza della necessità di un progressivo perfezionamento degli strumenti di misurazione, il presente Piano definisce sin d'ora traiettorie chiare e verificabili di sviluppo e costituisce un riferimento coerente per la programmazione strategica dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca, rafforzando l'allineamento tra visione di Ateneo, programmazione operativa e responsabilità istituzionale.



Previsione indicatori Ambito 1 – Ricerca, Dottorato, Alta Formazione

Codice	Indicatore	Descrizione tecnica	Previsione a 2 anni	Previsione a 4 anni
A1.In.1	Numero di pubblicazioni in “Prima Fascia”* area bibliometrica e non bibliometrica	Aree bibliometriche: Numero di pubblicazioni in Q1 (25%) e D1 (10%) secondo ASJC Scopus, per aree disciplinari di almeno un autore. Aree non bibliometriche: numero di Articoli su rivista di fascia A nello stesso Settore Concorsuale di almeno uno dei coautori e numero di monografie con editori che utilizzano la peer-review [Fonte: Ateneo]	Incremento percentuale. bibliom.: $\geq +1\%$ per Q1 e $\geq +2\%$ per D1: non bibliom.: $\geq +2\%$ fascia A; $\geq +1\%$ monogr.	$\geq +2\%$ rispetto al precedente per tutte le pubblicazioni
A1.In.2	Valore complessivo dei finanziamenti ottenuti da bandi competitivi internazionali ed europei	Valore Annuale in Mln€ dei Finanziamenti approvati da bandi competitivi internazionali (2024, 6.16 mln€; 2025 4,88 ml €) [Fonte: Ateneo]	$\geq +5\%$ rispetto al 2025	$\geq +5\%$ rispetto al precedente
A1.In.3	Numero di docenti PI/coordinatori (anche di unità locali) in progetti competitivi approvati	Numero di PI/coordinatori di nuovi progetti Internazionali, Nazionali, con unità coordinate da docenti UniMORE (2024, 27 PI/coordinatori; 2025, 28 PI/coordinatori) [Fonte: Ateneo]	$\geq +12\%$ rispetto al 2025	$\geq +5\%$ rispetto al precedente
A1.In.4	Numero di laboratori e infrastrutture di ricerca identificati come strategici di Ateneo	Numero di laboratori, centri ed infrastrutture censite nell’anagrafe unica di Ateneo e formalmente classificati come “strategici” secondo criteri approvati (rilevanza scientifica, solidità, operatività, sostenibilità e integrazione con le priorità strategiche), con revisione periodica e verifica di coerenza [Fonte: Ateneo]	Censimento completo e identificazione formale dei laboratori, centri, infrastrutture strategici.	Revisione e consolidamento o dell’elenco, con piena operatività dei laboratori strategici.
A1.In.5	Numero di valutazioni periodiche effettuate da un Advisory Board Internazionale	Numero di valutazioni periodiche effettuate dall’Advisory Board Scientifico Internazionale su centri, laboratori e ambiti prioritari di ricerca, nonché numero di raccomandazioni formalmente recepite nei processi di pianificazione strategica [Fonte: Ateneo]	Istituzione e avvio dell’Advisory Board; almeno una sessione di valutazione su ambiti prioritari o infrastrutture strategiche.	Valutazione periodica di almeno il 20% dei laboratori/centri strategici e recepimento delle raccomandazioni.

IX. MONITORAGGIO DEL PIANO E PROIEZIONE DEGLI INDICATORI



Codice	Indicatore	Descrizione tecnica	Previsione a 2 anni	Previsione a 4 anni
A1.In.6	Incidenza di giovani ricercatrici/ricercatori coinvolti in progetti competitivi e di Ateneo	Rapporto tra l'impegno di nuove risorse (RTT e PA da Esterno) rispetto al totale delle risorse disponibili, censito in base alla partecipazione con almeno 1 mese-persona in un progetto competitivo [Fonte: Ateneo, MUR, EU]	≥ 60% della partecipazione	≥ 90%
A1.In.7	Numero di progetti competitivi con PI/Coordinatori UniMORE	Numero di progetti Internazionali, Europei ed italiani, con Coordinatore/PI UniMORE [Fonte: Ateneo]	≥ +2 rispetto al 2025	≥ +2 rispetto al precedente
A1.In.8	Attrattività e internazionalizzazione dei Dottorati (mobilità, borse esterne, co-tutele)	Incidenza UniMORE sul Sistema Università Statali: Mobilità 6 mesi all'estero (2025 1,4%); Borse esterne (2025, 2,25%); Dottorandi con titolo d'accesso all'estero, (2025, 2,10%) [Fonte: Ateneo, MUR]	Incremento relativo percentuale ≥ +1%	≥ +1% rispetto al precedente
A1.In.9	Numero di iscritti e tasso di copertura di Specializzazione e Alta Formazione post-laurea	Copertura di posti disponibili nelle Scuole di Specializzazione e numero di iscritti nelle iniziative di Alta formazione (Master, Corsi di Perfezionamento e Scuole Tematiche) [Fonte: Ateneo]	≥ 50% per tutte le Scuole; aumento del 20% di iscritti nelle iniziative di Alta formazione	≥ 80% per le Scuole ≥+10% rispetto al precedente per l'Alta formazione
A1.In.10	Utilizzo sistematico dell'Osservatorio della Ricerca e della reportistica a supporto delle decisioni	Numero di report presentati alla comunità accademica all'anno [Fonte: Ateneo]	≥ 2	≥ 2

*Prima Fascia: definiti come da valutazione ministeriale, considerando fascia Q1 (25%) e D1 (10%) per i prodotti Bibliometrici secondo ASJC (All Science Journal Classification) Scopus e prodotti in Fascia A e monografie con editori in peer review per i prodotti non bibliometrici; ** PI Principal Investigator o coordinatore

Previsione indicatori Ambito 2 – Didattica, Comunità Studentesca, Diritto allo Studio

Codice	Indicatore	Descrizione tecnica	Previsione a 2 anni	Previsione a 4 anni
A2.In.1	Numero complessivo di immatricolazioni e quota di immatricolati extra-territoriali e internazionali	Incidenza di immatricolati su totale di iscritti (2024/25, 32,4%; 2024/25, 31,6%). Incidenza del Numero di immatricolati extra province su immatricolati totali, (2024, 36,54%; 2025 34,71%). Incidenza del Numero di immatricolati extra-nazionali su iscritti totali (2024 2,58%; 2025, 3,35%). [Fonte: Ateneo]	Incidenza Immatricolati $\geq +2\%$; incidenza Immatricolati extra-provincia $\geq +4\%$; incidenza Immatricolati extra-nazionale $\geq +3\%$	$\geq +2\%$ rispetto al precedente per tutti i valori
A2.In.2	Valutazione della qualità della docenza e dell'organizzazione didattica	Numero di risposte positive, (OPIS) su Qualità ed Organizzazione della didattica, (2023/24 89,12%, e 79%) [Fonte: NdV]	$\geq 90\%$ e 80%	$\geq +1\%$ rispetto al precedente
A2.In.3	Percentuale di CFU erogati con metodologie didattiche innovative (blended, digitali, attive)	Incidenza di CFU erogati in insegnamenti e moduli definiti innovativi (blended, misti, online, in inglese), da costruire con Osservatorio Didattica [Fonte: Ateneo]	Istituzione della metodologia e misurazioni	$\geq +5\%$ rispetto al precedente
A2.In.4	Indicatori strutturali di equilibrio tra corsi di studio, docenza, infrastrutture e servizi	Indicatori di rapporto studenti/docenti nelle Aree, rispetto al target macroregionale (2024/25: Area A scientifico-tecnologica 5,08 rispetto a 6,58; Area B economico-giuridica 13,84 rispetto a 13,52; Area C umanistica 26,35 rispetto a 23,52); Indicatori di carico medio per docenti da costituire [Fonte: Ateneo, NdV]	A Target macroregionale; indicatori di carico medio da definire e misurare	$\geq +1\%$ rispetto al precedente
A2.In.5	Percentuale di docenti che partecipano a programmi di Faculty Development e formazione internazionale	Incidenza dei docenti di Ateneo strutturati che frequentano almeno 1 corso nel triennio di Faculty Development o di Formazione Internazionale [Fonte: Ateneo]	Istituzione del monitoraggio e prima misurazione entro 2026	+10% del precedente
A2.In.6	Tasso di abbandono tra primo e secondo anno, di fuori corso e quota di studenti regolari	Tasso di proseguimento al secondo anno (2023, 83,30% rispetto al target Macroregionale 82,74%); Incidenza laureati regolari (2024, 64,35% rispetto al target Macroregionale 62,21%) [Fonte: NdV, Dashboard AVA]	$\geq +1\%$ per entrambi indicatori	$\geq +1$ per entrambi indicatori

IX. MONITORAGGIO DEL PIANO E PROIEZIONE DEGLI INDICATORI



Codice	Indicatore	Descrizione tecnica	Previsione a 2 anni	Previsione a 4 anni
A2.In.7	Tasso di occupazione dei laureati a tre anni	Tasso di occupazione nelle Aree a tre anni rispetto al Target Macroregionale: (2024, Area A scientifico-tecnologica 95,95% rispetto a 96,24%; Area B economico-giuridica 95,43% rispetto a 94,09%; Area C umanistica 90,12% rispetto a 87,10%) [Fonte: Dashboard AVA]	≥ 96% area A, ≥ 96% area B ≥ 90% area C	≥ 96% area A, ≥ 96% area B ≥ 90% area C
A2.In.8	Incidenza di studenti che utilizzano orientamento, tutorato e servizi di counseling	Per servizi di tutorato: Incidenza Tutor su Studenti iscritti (2024 0,04%) Orientamento e counseling: dato non disponibile [Fonte Ateneo, AVA]	≥ +1% per tutorato; creazione indicatori per altri servizi e misurazione entro 2026	≥ +1% rispetto al precedente per tutti indicatori
A2.In.9	Livello di soddisfazione per servizi, spazi, vita universitaria e supporto	Apprezzamento degli studenti per Infrastrutture e campus (2024, 4,31 rispetto a media Grandi Atenei: 4,27) [Fonte: Ateneo, Good Practice]	≥ +1%;	≥ +1% rispetto al precedente
A2.In.10	Incidenza e soddisfazione di studenti beneficiari di borse, agevolazioni e sostegni economici, e di studenti con servizi per disabilità, DSA, BES	Apprezzamento studenti per Diritto allo Studio (scala 1-6) (2024, 4,28 e rispetto a media Grandi Atenei: 4,24) [Fonte: Ateneo, Good Practice]	≥ +1%;	≥ +1% rispetto al precedente
A2.In.11	Mobilità studentesca in entrata e uscita e presenza di corsi/ insegnamenti in lingua inglese	%CFU esteri per studenti (2023: 2,11% rispetto al Target Macroregionale 2,72%) altri indicatori da definire [Fonte: Ateneo, AVA]	≥ +2% relativo; creazione dell'indicatore per altri servizi; prima misurazione entro 2026	≥ +2 % rispetto al precedente
A2.In.12	Numero di studenti coinvolti in minor, percorsi multidisciplinari e attività trasversali	Incidenza del numero di studenti che fruiscono percorsi minor, multidisciplinari e trasversali [Fonte: Ateneo]	Disponibilità delle iniziative ed indicatore da definire prima misurazione entro 2027	≥ +2% sulla prima misurazione
A2.In.13	Utilizzo sistematico dell'Osservatorio della Didattica e della reportistica di supporto	Numero di report alla comunità universitaria e alla governance [Fonte: Ateneo]	Istituzione dell'Osservatorio e primi report entro 2027	Almeno 2 all'anno.

Previsione indicatori Ambito 3 – Tech Transfer, Impatto Sociale, Sanità

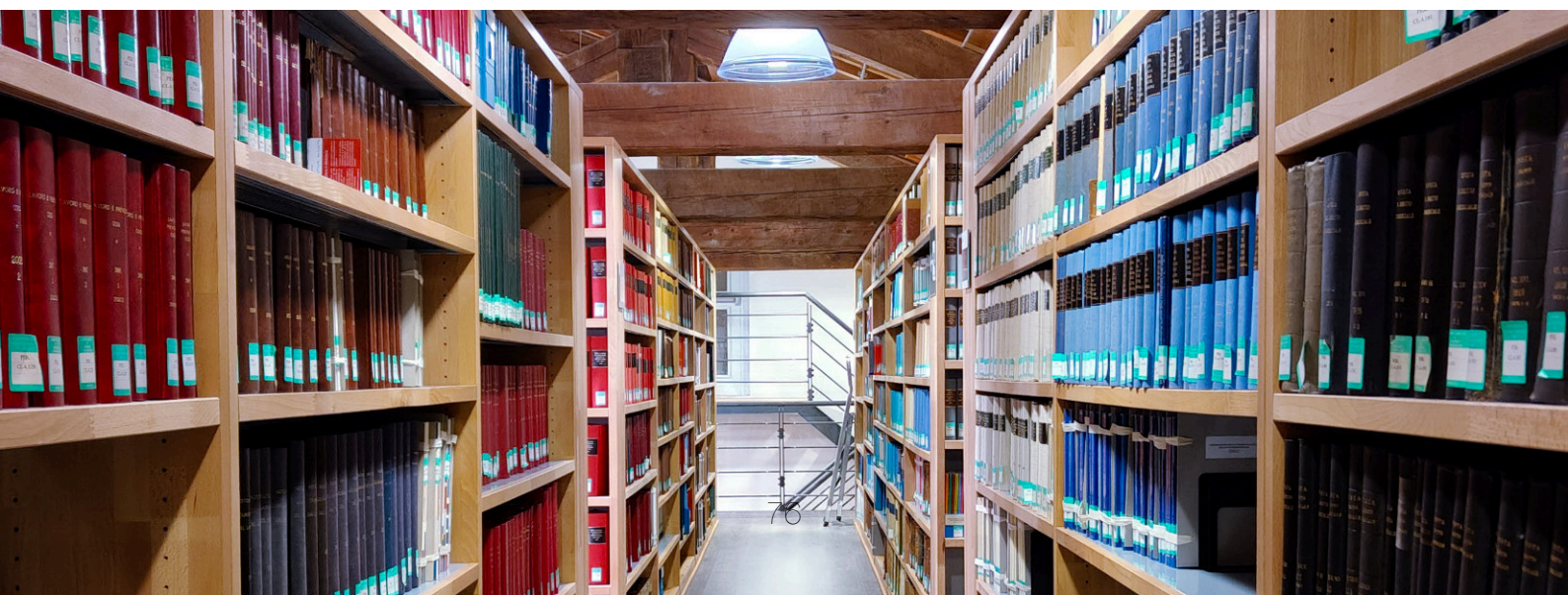
Codice	Indicatore	Descrizione tecnica	Previsione a 2 anni	Previsione a 4 anni
A3.In.1	Predisposizione di un piano concertato di TM, TT e IS	Redazione Piano di TM, TT e IS con relative azioni, anche suddivise in base alle aree di ricerca e disciplinari coinvolte. Dotazione di risorse economiche per la realizzazione del piano [Fonte: Ateneo]	Redazione del piano al primo semestre 2027 Allocazione $\geq +10\%$ risorse su TM, TT e IS nel BP 2027 rispetto a 2026	Almeno 70% delle azioni realizzate Allocazione $\geq +10\%$ risorse su TM, TT e IS rispetto al precedente
A3.In.2	Incidenza di docenti, ricercatori, PTA coinvolti in attività di TM, TT e public engagement	Numero di docenti e ricercatori, PTA coinvolti in iniziative monitorate di Terza Missione, Tech Transfer e Public Engagement, per aree CUN [Fonte: Ateneo]	Primo monitoraggio	$\geq +5\%$ rispetto al precedente
A3.In.3	Numero di brevetti attivi, licenze e titoli di proprietà intellettuale valorizzati	Numero di brevetti attivi: (2025, 57) Numero di spin off attive: (2025, 20) Fonte: Ateneo, NdV]	$\geq +3\%$ brevetti $\geq +1\%$ spinoff	$\geq 5\%$ rispetto al precedente
A3.In.4	Attività dell'Ufficio di Trasferimento Tecnologico	Numero di contatti monitorati dall'ufficio di trasferimento tecnologico, media e varianza delle aree e creazione dell'UniMORE Stakeholder Network [Fonte: Ateneo]	Istituzione della Network, e del servizio di monitoraggio nell'OSA* e misurazione entro 2027	$\geq +2$ rispetto al precedente e miglioramento in tutte le aree di Ateneo
A3.In.5	Valore delle risorse economiche derivanti da contratti, convenzioni e partenariati	Valore dei proventi conto terzi da parte di dipartimento e centri a bilancio di Ateneo e % di proventi trasferiti all'ateneo (BP2025: 15,5 mln€) [Fonte: Dashboard AVA]	$\geq +1\%$ per i due indicatori	$\geq +2\%$ rispetto al precedente
A3.In.6	Numero e stabilità delle collaborazioni con imprese, istituzioni, terzo settore	Numero di convenzioni di Ateneo e Accordi di Dipartimento/Centri con imprese, istituzioni e Terzo Settore, almeno per tre anni e rinnovate [Fonte: Ateneo]	Istituzione di sezione OSA* e prima misurazione entro 2026	$\geq +5\%$ rispetto al precedente

IX. MONITORAGGIO DEL PIANO E PROIEZIONE DEGLI INDICATORI



Codice	Indicatore	Descrizione tecnica	Previsione a 2 anni	Previsione a 4 anni
A3.In.7	Partecipazione stimata a iniziative di public engagement, divulgazione e impatto culturale	Numero di iniziative di Public Engagement, Formazione Continua e divulgazione ed impatto culturale valutate e suddivise per tipologia e per aree. Piattaforma da definire. Attualmente su IRIS (su IRIS 2022–2024: 434 per Dipartimenti di area scienze umane e sociali; 1127 per Dipartimenti di area medici e scienze della vita; 464 per Dipartimenti di area scientifico-tecnologico) [Fonte: NdV]	Definizione della piattaforma di monitoraggio nell'OSA* e prima misurazione entro 2026 degli accessi entro 2027	+2 rispetto al precedente
A3.In.8	Accessi fisici e digitali a musei, archivi e patrimonio culturale di Ateneo	Numero di accessi fisici, di accessi on-line divisi per musei e per il nuovo Museo Universitario a Modena [Fonte: Ateneo]	Istituzione dei musei Universitari a Modena, e monitoraggio	≥+5% degli accessi rispetto al precedente
A3.In.9	Numero di studentesse e studenti coinvolti in attività formative con contenuto TM/TT/IS	Numero di attività certificate e di crediti acquisiti dei corsi di studi e degli studenti e studentesse (di qualsiasi livello formativo). Misura attualmente non disponibile [Fonte: Ateneo]	Prima misurazione entro il 2026	Definizione di almeno 5 iniziative
A3.In.10	Numero di progetti, iniziative e collaborazioni strutturate con il sistema sanitario e gli Enti Locali	Monitoraggio di convenzioni e contratti di terza missione almeno annuali con strutture ospedaliere e sanitarie regionali e con gli Enti Locali (Comuni e Province di Modena e Reggio Emilia). Misura attualmente non disponibile [Fonte: Ateneo] Iniziative di prevenzione, promozione e tutela della salute pubblica, attività in ambito sanitario, in favore delle categorie fragili, e in ambito salute ambientale e sicurezza alimentare [Fonte: Ateneo]	Istituzione di una Sezione OSA* monitoraggio e prima misurazione entro il 2026	≥+10% rispetto al precedente

*OSA Osservatorio Strategico di Ateneo da costituire.



Previsione indicatori Ambito 4 – Comunità, Persone, Benessere, Sostenibilità

Codice	Indicatore	Descrizione tecnica	Previsione a 2 anni	Previsione a 4 anni
A4.In.1	Incidenza di docenti e PTA coinvolti in formazione continua, sviluppo professionale e mobilità	Mobilità interna ed esterna (con mesi all'estero) per docenti e ricercatori e personale PTA. [Fonte: Ateneo] Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale del personale docente, ore pro-capite (2024: 1,09 rispetto a Target Macroregionale 1,99) [Fonte: Dashboard AVA] Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale del personale TA, ore pro-capite (2024: 11,87 rispetto a Target Macroregionale 15,87) [Fonte: Dashboard KPI – AVA]	Creazione della sezione nell'OSA* primo monitoraggio del numero di coinvolti $\geq 15\%$ a livello di Ateneo $\geq 10\%$ a livello di Ateneo	$\geq +10\%$ rispetto al precedente per tutti gli indicatori
A4.In.2	Indicatori strutturali di composizione del personale (indice di verticalità, ricambio generazionale, distribuzione dei ruoli)	PTA - Indice di verticalità Tempi indeterminati ($=D+EP/TOTALE$; 2023-2025: 5,4%) [Fonte: Ateneo] Docenti e Ricercatori - Indicatore di verticalità ($=PO/(PO, PA, RU, RTDb)$, RTT; 2024: 42,74%) [Fonte: MUR] Docenti e Ricercatori - Indicatore di ricambio generazionale ($=Variazione PO/Variazione PA, RTDb$), RTT; 2024: 0,8571) [Fonte: MUR]	PTA $\geq 5,7\%$ a livello di Ateneo Verticalità: $\leq 41\%$ a livello di Atenei Ricambio: $\leq 0,80$ a livello di Ateneo	PTA $\geq 6\%$ Verticalità: $\leq 40\%$ Ricambio $\leq 0,75$
A4.In.3	Livello di Benessere e clima lavorativo	Chiarezza nella definizione di compiti e ruoli (Analisi Benessere Organizzativo, scala 1-6, 2024: 3,1 rispetto a Grandi Atenei 3,5) PTA – Senso di appartenenza (Analisi Benessere Organizzativo, scala 1-6, 2024: 3,6 rispetto a Grandi Atenei 4) [Fonte: Analisi Benessere organizzativo, Ateneo, PoliMI]	$\geq 10\%$ rispetto ai valori attuali Per tutti gli indicatori	$\geq 5\%$ rispetto al precedente
A4.In.4	Livello di soddisfazione di studenti e personale rispetto a servizi, spazi e infrastrutture	PTA - Soddisfazione complessiva - servizi tecnici e amministrativi (Analisi Good Practice, scala 1-6, 2024: 3,87 rispetto a Grandi Atenei 4,19) DDA - Soddisfazione complessiva - servizi tecnici e amministrativi (Analisi Good Practice, scala 1-6, 2024: 4,13 rispetto a Grandi Atenei 4,25) [Fonte: Good Practice, Ateneo, PoliMI]	$\geq +10\%$ rispetto ai valori attuali	$\geq +5\%$ rispetto al precedente

IX. MONITORAGGIO DEL PIANO E PROIEZIONE DEGLI INDICATORI



Codice	Indicatore	Descrizione tecnica	Previsione a 2 anni	Previsione a 4 anni
A4.In.5	Percezione dell'equità, dell'inclusione e dell'accessibilità di ambienti, servizi e opportunità, rilevata tramite dimensioni specifiche delle indagini di clima.	Percezione di equità nella distribuzione del carico di lavoro (Analisi Benessere Organizzativo, scala 1- 6, 2024: 2,9 rispetto a Grandi Atenei 3,2) [Fonte: Good Practice]	≥10% rispetto ai valori attuali	≥ +5% rispetto al precedente
A4.In.6	Partecipazione della comunità accademica a iniziative istituzionali, culturali e di ascolto	Numero di incontri istituzionali definiti in Ateneo. Numero dei partecipanti negli incontri istituzionali. Numero di iniziative culturali e numero di partecipanti Indicatori specifici da definire [Fonte: Ateneo]	Definizione di nuovi indicatori, piattaforma OSA* Prime misurazioni nel 2026	≥ +5% rispetto al precedente su tutti gli indicatori
A4.In.7	Indicatori selezionati di riduzione dei consumi e di sostenibilità ambientale (es. carta, energia, servizi campus), misurati in modo comparabile nel tempo.	Riduzione di consumi energetici (per ateneo e per edificio, e Campus). Riduzione di sprechi a sostegno della sostenibilità ambientale (consumi di carta, uso di acqua potabile). Misurazione di miglioramento di sostenibilità digitale (uso di mail in mailing list, netiquette) [Fonte: Ateneo]	Definizione e misura degli indicatori in ambito di OSA* e prima misurazione entro 2026 Introduzione codice di Netiquette entro 2026	≥ +5% rispetto alla prima misurazione
A4.In.8	Presenza e utilizzo di piani, strutture e monitoraggio dedicati alla sostenibilità e relativo piano	Aggiornamento delle linee guida e definizione piano delle azioni per la sostenibilità (Governance, Ricerca, Didattica, Personale, Studenti, Supply Chain, Ambiente) [Fonte: Ateneo]	Definizione degli indicatori in OSA*, entro primo semestre 2027	Almeno 50% azioni di piano implementate
A4.In.9	Stato di sicurezza, manutenzione e funzionalità degli edifici universitari	Report di monitoraggio di sicurezza degli edifici; Report di monitoraggio di manutenzione degli edifici, compreso l'aspetto enregetico; Report di monitoraggio di funzionalità degli edifici [Fonte: Ateneo, CRUI]	Definizione degli indicatori in OSA*, report entro primo semestre 2027	1 report / anno ≥+2% sulla prima misurazione
A4.In.10	Diffusione di formazione, informazione e buone pratiche in materia di sicurezza e prevenzione	Docenti, ricercatori, PTA e rappresentanti degli studenti formati in SPP** (certificati di partecipazione in corsi di formazione, verbali di simulazione ed esercitazioni) [Fonte: Ateneo]	Definizione degli indicatori in OSA*, 1 report /anno entro 2026	≥ +5% sulla prima misurazione

*OSA Osservatorio Strategico di Ateneo da costituire; ** SPP Servizi di Prevenzione e Protezione

Previsione indicatori Ambito 5 – Governance, Risorse, Tecnologie

Codice	Indicatore	Descrizione tecnica	Previsione a 2 anni	Previsione a 4 anni
A5.In.1	Adozione di modelli digitali aggiornati e omogenei per un Document Management System di Ateneo	Numero di report e verbali standardizzati in Ateneo e per Dipartimenti Impiego di strumenti di semplificazione. (es. Titulus 5). Grado di indicizzazione e tracciabilità dei documenti, numero di accessi a dashboard gestionali Tasso di riuso dei documenti (numero di accessi ai documenti in intranet) [Fonte Ateneo]	Definizione degli strumenti di monitoraggio OSA*degli indicatori e prima misurazione entro 2026	≥+10% di uso rispetto al precedente per tutti i valori
A5.In.2	Indicatori di equilibrio economico rispetto a benchmark comparabili	Indicatore ISEF (BP 2026 1,07) Indicatore ISP (BP 2026: 76,75%) Indicatore Costo Unitario totale Studente Universitario (da Good Practice, Variazione 2024/23 del costo unitario totale: 11,47% rispetto ai Grandi Atenei 3,2%) Assegnazione delle responsabilità di spesa - voci non obbligatorie - sulla base dell'assegnazione delle risorse agli ambiti strategici di riferimento [Fonte: MUR ed Ateneo]	ISEF ≥ 1,05 ISP ≤75% Riduzione incremento medio del 2% 70% voci analizzate e assegnate	ISEF ≥ 1,10 ISP ≤ 73% Riduzione incremento medio del 2% 100% voci analizzate e assegnate
A5.In.3	Corpus regolamentare aggiornato e coordinato	Incidenza dei regolamenti sottoposti a valutazione rispetto al corpus totale Incidenza dei regolamenti aggiornati e revisionati rispetto a quelli che richiedono l'intervento [Fonte: Ateneo]	Istituzione Sezione OSA* e prima misurazione entro 2026	Incremento ≥ +10% rispetto al precedente
A5.In.4	Mobilità internazionale della comunità accademica	Incidenza personale docente e ricercatore che ha aderito ad un programma di mobilità internazionale Incidenza del personale TA che ha aderito ad un programma di mobilità internazionale Incidenza del corpo studentesco che ha aderito ad un programma di mobilità internazionale: Percentuale laureati regolari con 11 o più CFU Esteri (2024: 11,87 rispetto a Target Macroregionale 15,87) [Fonte: Dashboard KPI – AVA]	Istituzione Sezione OSA* entro 2026 con prima misurazione Per studenti ≥+2%	+20% rispetto al precedente per docenti e PTA Per studenti ≥+2%

IX. MONITORAGGIO DEL PIANO E PROIEZIONE DEGLI INDICATORI



Codice	Indicatore	Descrizione tecnica	Previsione a 2 anni	Previsione a 4 anni
A5.In.5	Numero di processi semplificati o automatizzati in modo digitale e basato su AI	Numero di procedimenti revisionati, digitalizzati end-to-end Numero di processi semplificati ed uniformati da direzioni e dipartimenti/centri (riferimento 2025: 0 documenti) [Fonte Ateneo]	Istituzione del monitoraggio e prima misurazione	+10% del precedente
A5.In.6	Livello di soddisfazione di studenti e personale per la comunicazione su portale social media e servizi digitali	PTA - Soddisfazione per comunicazione su portale e social media (Analisi Good Practice, scala 1-6, 2024: 3,55 rispetto a Grandi Atenei 3,90) DDA - Soddisfazione per comunicazione su portale e social media (Analisi Good Practice, scala 1-6, 2024: 3,67 rispetto a Grandi Atenei 3,91) STUD II - Soddisfazione per i sistemi informativi di Ateneo (Analisi Good Practice, scala 1-6, 2024: 3,84 rispetto a Grandi Atenei 3,93) [Fonte: Good Practice, Ateneo, PoliMi] Indicatore CENSIS della soddisfazione nell'accesso alla comunicazione e servizi digitali (2024, valore 91; 2025 valore 90) [Fonte: CENSIS]	≥ + 10% di tutti gli indicatori	≥+5 rispetto al precedente
A5.In.7	Audit di cybersicurezza; % sistemi coperti da backup e piani di continuità; numero di incidenti rilevanti	Numero di audit di cybersicurezza dei laboratori, dipartimenti ed infrastrutture di ateneo; Numero di strumenti di backup e continuità Numero di attacchi e di incidenti rilevati [Fonte: ATENEO]	Istituzione di una sezione OSA* e e prima misurazione entro 2026	≥ + 5%
A5.In.8	Presenza di policy IA; numero di ambiti/processi supportati da IA; valutazione di trasparenza, controllo umano e responsabilità	Presenza di una documentazione di policy AI e di AI literacy Numero di processi supportati di AI responsabili Processi documentali di validazione di affidabilità e responsabilità degli strumenti [Fonte: Ateneo]	Definizione del servizio; almeno 1 documento all'anno	Almeno 1 documento all'anno revisionato
A5.In.9	Numero di accordi e partenariati attivi e qualificati; partecipazione a reti universitarie e mobilità	Numero di Accordi e collaborazioni istituzionali attive Numero di partecipazioni a reti universitarie progetti internazionali istituzionali Incidenza del personale docente e ricercatore e PTA che ha aderito ad un programma di mobilità internazionale [Fonte: Ateneo]	Istituzione di una sezione OSA* e e prima misurazione entro 2026	≥+10% rispetto al precedente

IX. MONITORAGGIO DEL PIANO E PROIEZIONE DEGLI INDICATORI



Codice	Indicatore	Descrizione tecnica	Previsione a 2 anni	Previsione a 4 anni
A5.In.10	Presenza di modelli condivisi di cooperazione; coinvolgimento di strutture, servizi e Dipartimenti in iniziative internazionali	Numero di strutture (Dipartimenti, Centri, Laboratori) coinvolti Numero di iniziative internazionali istituzionali Numero di visite ricevute ed eventi istituzionali anno [Fonte Ateneo]	Istituzione di una sezione OSA* e prima misurazione entro 2026	≥+5% rispetto al precedente
A5.In.11	Engagement sui canali digitali, copertura media, riconoscibilità del brand UniMORE	Numero di accesso e tasso di permanenza sulle piattaforme Web di ateneo Numero di articoli su stampa locale e nazionale/settimana su UniMORE Presenza di UniMORE sui Social Network brand tracking [Fonte: Ateneo] PTA - Soddisfazione per la Comunicazione di Ateneo (Analisi Good Practice, scala 1-6, 2024: 3,40 rispetto a Grandi Atenei 3,91) DDA - Soddisfazione per la Comunicazione di Ateneo (Analisi Good Practice, scala 1-6, 2024: 3,69 rispetto a Grandi Atenei 3,93) STUD II - Soddisfazione per la Comunicazione di Ateneo (Analisi Good Practice, scala 1-6, 2024: 3,90 rispetto a Grandi Atenei 3,95) [Fonte: Good Practice, Ateneo, PoliMi]	Istituzione di una sezione OSA* e e prima misurazione entro 2026 ≥+ 10% indicatori di soddisfazione	≥+5 % rispetto al precedente
A5.In.12	Utilizzo di Web, App e strumenti digitali evoluti; accessi e interazioni della comunità	Numero di Interazioni sul Web (numero di news, e di comunicazioni) Numero di accessi sull'APP per studenti e per comunità Tempo di permanenza sulle news UniMORE	Istituzione di una sezione OSA* e e prima misurazione entro 2027	≥+2% sulla prima misurazione

Proiezione dei Target di Posizionamento

TP	Target di posizionamento	Indicatori integrati e benchmark	Previsione a 3 anni	Previsione a 6 anni
TP1	Qualità e impatto della ricerca	FFO, Quota Premiale - Reclutamento Benchmark: FFO, Incidenza UniMORE su Sistema Nazionale. (UniMORE, 2025: 2,38%)	≥ +1%, rispetto al valore iniziale*	≥ +2,5%, rispetto al valore iniziale*
TP2	Leadership scientifica e progettuale	ANVUR, Numero progetti ERC/ MSCA FIS/FISA UniMORE come Host Institution. Benchmark: Cruscotto ANVUR, Media progetti Grandi Atenei ERC/ MSCA come Host Institution (UniMORE, 2025: 15 (N*))	≥ 16 (N)	≥ 18 (N)
TP3	Dottorato come ambiente formativo avanzato	FFO, Post Lauream. Benchmark: FFO, Incidenza UniMORE su Sistema Nazionale. (UniMORE 2025: 1,79%)	≥ +1%, rispetto al valore iniziale^	≥ +3%, rispetto al valore iniziale*
TP4	Didattica di qualità e innovativa	AlmaLaurea - Profilo dei laureati – Laureati Complessivamente soddisfatti del CdS. Benchmark: AlmaLaurea, Università Regionali (UniMORE 2025: 89,9%, rispetto agli atenei regionali: 90,2%)	≥ +1%, rispetto al valore iniziale*	≥ +2%, rispetto al valore iniziale*
TP5	Successo formativo e riduzione delle dispersioni	AVA3, Incidenza studenti con almeno 40 CFU per anno solare. Benchmark: AVA3, Aggregato Macroregionale. (UniMORE 2025 Calcolato: 60,03%, rispetto agli atenei regionali: 61,65%)	≥ +1%, rispetto al valore iniziale*	≥ +2%, rispetto al valore iniziale*
TP6	Occupabilità e impatto formativo	CENSIS, Punteggio Occupabilità UniMORE nella classifica annuale. Benchmark: Punteggio massimo Grandi Atenei. (UniMORE 2025: 104, rispetto al migliore, grandi Atenei: 104)	≥ 0%, rispetto al valore iniziale	≥ 0% rispetto al valore iniziale
TP7	Terza Missione e valore pubblico	AVA3, E.2.0.C. N° attività terza missione per docente. Benchmark: AVA3, Aggregato Macroregionale. (UniMORE 2025: 0,77 (N), rispetto all'aggregato macroregionale: 1,00 (N))	≥ +5%, rispetto al valore iniziale	≥ +10%, rispetto al valore iniziale

IX. MONITORAGGIO DEL PIANO E PROIEZIONE DEGLI INDICATORI



TP	Target di posizionamento	Indicatori integrati e benchmark	Previsione a 3 anni	Previsione a 6 anni
TP8	Trasferimento tecnologico e imprenditorialità	AVA3, E.2.0.A. Proventi per docente (Ricerche, TT, Finanziamenti) Benchmark: AVA3, Aggregato Macroregionale. (UniMORE 2023: 29,34 (€), rispetto all'aggregato macroregionale: 29,34 (€))	≥ +5%, rispetto al valore iniziale	≥ +10%, rispetto al valore iniziale
TP9	Riconoscibilità scientifica e istituzionale	QS Ranking, Punteggio Academic Reputation e International Research Network Benchmark: QS Ranking, Best Performer italiano (UniMORE 2025: 33,7 (1-100), rispetto al miglior performer italiano: 85,2 (1-100))	≥ +5%, rispetto al valore iniziale	≥ +10%, rispetto al valore iniziale
TP10	Attrattività studentesca nazionale e internazionale	FFO, Quota base – Costo Standard. Benchmark: FFO, Incidenza UniMORE su Sistema Nazionale. (UniMORE 2025: 1,64%)	≥ +4%, rispetto al valore iniziale	≥ +10%, rispetto al valore iniziale
TP11	Internazionalizzazione by design	CENSIS, Punteggio Internazionalizzazione UniMORE nella classifica annuale Benchmark: Punteggio massimo Grandi Atenei. (UniMORE 2025: 81, rispetto al migliore, grandi Atenei: 90)	≥ +3%, rispetto al valore iniziale	≥ +7%, rispetto al valore iniziale
TP12	Comunicazione e identità di Ateneo	CENSIS, Punteggio Comunicazione e Servizi Digitali UniMORE nella classifica annuale Benchmark: Punteggio massimo Grandi Atenei (UniMORE 2025: 90, rispetto al migliore, grandi Atenei: 108)	≥ +5%, rispetto al valore iniziale	≥ +10%, rispetto al valore iniziale
TP13	Benessere e qualità della vita universitaria	GOOD PRACTICE - Punteggio sintetico di benessere Organizzativo. Benchmark, Good Practice, Media Atenei (UniMORE 2025: 3,63, rispetto alla media Atenei: 3,86)	≥ +2%, rispetto al valore iniziale	≥ +4%, rispetto al valore iniziale
TP14	Equità, inclusione e sostenibilità responsabile	QS Ranking, Punteggio Sustainability. Benchmark: QS Ranking, Best Performer italiano (UniMORE 2025: 54,4 (1-100), rispetto al miglior performer italiano: 72,9 (1-100))	≥ +3%, rispetto al valore iniziale	≥ +6%, rispetto al valore iniziale
TP15	Governance solida, sostenibile e affidabile	FFO, Facoltà assunzionali - Margine Benchmark: FFO, Facoltà assunzionali, Incidenza UniMORE su Sistema Nazionale. (UniMORE 2025: 1,29%)	≥ +1%, rispetto al valore iniziale	≥ +2%, rispetto al valore iniziale

*(si intende la variazione percentuale dell'incidenza)

X. CONCLUSIONI

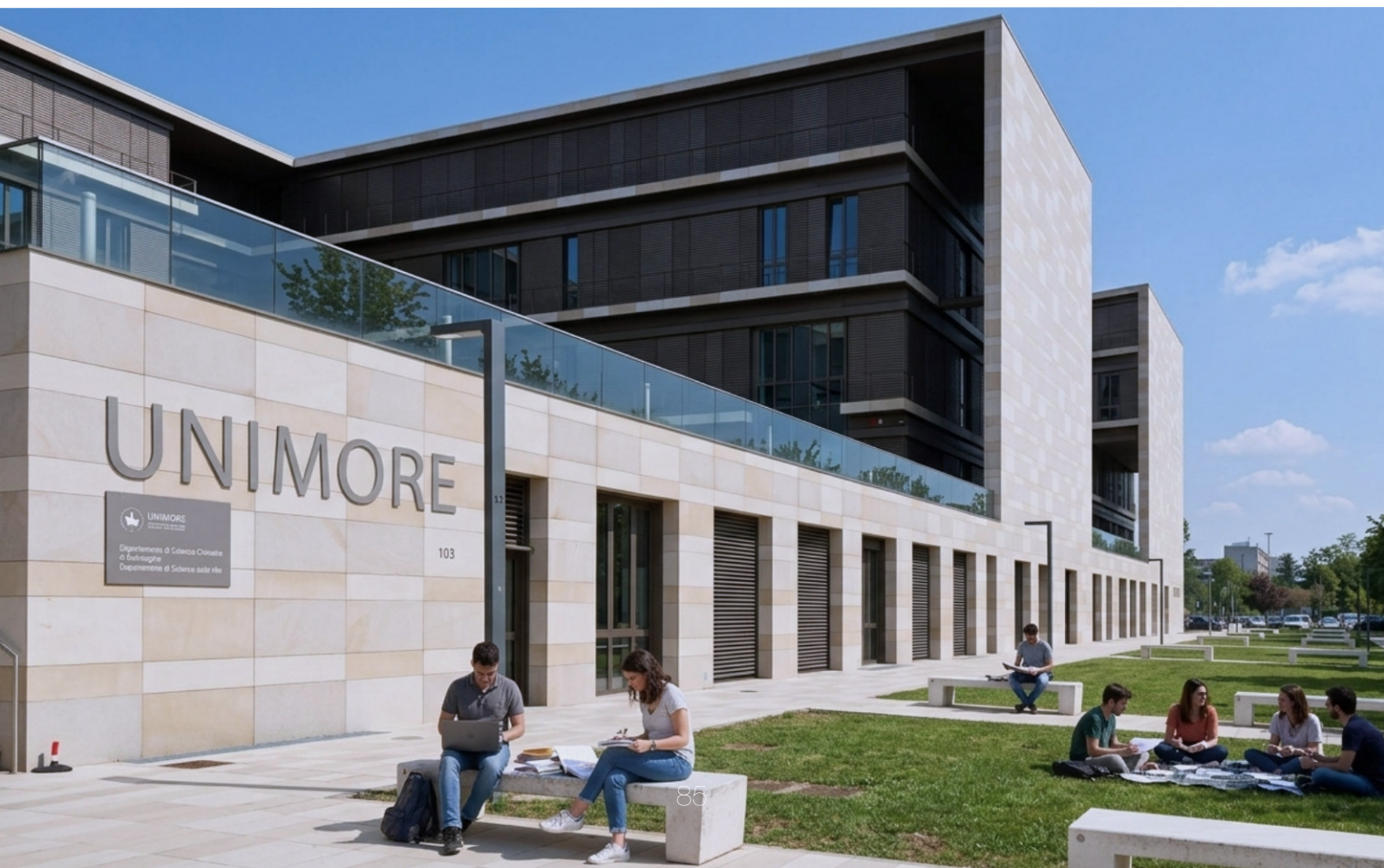


Il Piano Strategico Sessennale di UniMORE si configura come un progetto di lungo periodo per un'Università che intende contribuire in modo responsabile alla costruzione del futuro del Paese, ponendo la ricerca di qualità al centro della produzione di conoscenza, la formazione delle nuove generazioni quale investimento civile primario e l'impegno verso il territorio e la società come espressione concreta della propria missione pubblica.

Attraverso una visione integrata di ricerca, didattica, terza missione, benessere della comunità e governance, l'Ateneo vuole rafforzare il proprio ruolo di istituzione capace di generare valore duraturo, innovazione e coesione sociale, nello spazio nazionale ed europeo della conoscenza.

L'ambizione è dotarsi di un Piano capace **di orientare in modo concertato obiettivi e azioni dell'intera comunità accademica, superando logiche frammentate e rafforzando il coordinamento strategico.**

Gli strumenti di governo oggi esistenti in Ateneo saranno progressivamente integrati e, ove necessario, rivisitati alla luce delle esigenze emerse. In questo quadro, un ruolo centrale sarà svolto dagli Osservatori (Strategico, della Didattica, della Ricerca), che costituiranno un presidio stabile di analisi, monitoraggio e supporto alle decisioni, a complemento del Presidio di Qualità di Ateneo e del Nucleo di Valutazione, rafforzando la consapevolezza collettiva rispetto alle priorità individuate.



La fase di attuazione richiede gradualità e condivisione. In un Piano di natura trasformativa e orientato all'innovazione, è fisiologico prevedere un progressivo affinamento degli strumenti di misurazione: l'inevitabile integrazione o revisione degli indicatori è una scelta consapevole e positiva: un Piano che introduce visione, cambiamento e nuove architetture di governance deve potersi adattare al contesto e perfezionare le proprie metriche nel tempo.

L'istituzione dell'Osservatorio Strategico di Ateneo consentirà nel corso del 2026 di consolidare e integrare il sistema degli indicatori, rafforzandone la base dati e le metriche storiche. Il primo monitoraggio annuale costituirà dunque un momento di verifica e di raccordo definitivo, in una logica di miglioramento continuo e di responsabilità condivisa.

Il successo del Piano dipende dall'adesione sostanziale dell'intera comunità accademica. La partecipazione attiva, la capacità di rappresentare criticità e vincoli emergenti e il confronto costruttivo durante l'attuazione e il monitoraggio sono condizioni essenziali affinché la pianificazione strategica non si riduca a mero adempimento, ma diventi strumento vivo di governo e di identità istituzionale.

Abbandonare la logica dell'adempimento e scegliere la partecipazione estesa a un progetto comune significa orientare in modo efficace gli sforzi, ridurre le diseconomie e condividere i risultati conseguiti.

In questa prospettiva, UniMORE assume la responsabilità di governare il cambiamento con rigore, apertura e fiducia nella forza trasformativa del sapere, consapevole che, in un momento storico difficile, con un contesto geopolitico e geoeconomico e in continua evoluzione, il futuro si costruisce con scelte lungimiranti e con il coraggio di investire nelle persone.

Come ricordava la neuroscienziata e premio Nobel Rita Levi-Montalcini,
«non temete i momenti difficili: è da lì che nasce il meglio».

XI. RINGRAZIAMENTI



Ringraziamenti

La Definizione del Piano Strategico di Ateneo ha richiesto diversi mesi di gestazione e di interlocuzione con gli stakeholder interni ed esterni.

Si ringraziano tutti coloro che hanno collaborato con discussione, consigli, dati e materialmente con un lavoro puntuale sul documento. In particolare, si ringraziano i componenti delle direzioni della amministrazione di Ateneo che hanno fornito i dati, le ProRettrici, i ViceRettori, i Delegati e tutto il Board rettorale, il Direttore Generale, i Direttori dei Dipartimenti consultati nella Conferenza, i rappresentanti delle studentesse e degli studenti e i componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

Si ringraziano inoltre gli stakeholder esterni che hanno contribuito con la loro visione strategica di collaborazione, i referenti della Regione Emilia Romagna, i Presidenti delle Province di Modena e Reggio Emilia, i Sindaci del territorio, i referenti delle Associazioni imprenditoriali, delle Fondazioni, delle Aziende Sanitarie locali ed universitarie, dell'Accademia militare e i Vescovi delle Diocesi di Modena e Reggio Emilia.

Si ringraziano infine il personale tecnico e i ricercatori e dottorandi che hanno aiutato nella composizione grafica, nelle immagini e nella traduzione del documento.

XII. APPENDICE



Elenco degli Acronimi

AI – Artificial Intelligence (Intelligenza Artificiale)

ANVUR – Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca

AOU – Azienda Ospedaliero-Universitaria

AUSL – Azienda Unità Sanitaria Locale

ASJC – All Science Journal Classification (Scopus)

AVA 3 – Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (modello ANVUR)

BES – Bisogni Educativi Speciali

CFU – Crediti Formativi Universitari

CINECA – Consorzio Interuniversitario per il Calcolo Automatico

CUN – Consiglio Nazionale Universitario

CRUI – Conferenza dei Rettori delle Università Italiane

CUS-MORE – Centro Universitario Sportivo Modena e Reggio Emilia

CoARA – Coalition for Advancing Research Assessment

DM – Decreto Ministeriale

DSA – Disturbi Specifici dell'Apprendimento

ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System

ERC – European Research Council

EU27 – Unione Europea a 27 Stati membri

FFO – Fondo di Finanziamento Ordinario

FIRSR – Fondo Italiano per la Ricerca in ambito Sicurezza e Resilienza

FIS – Fondo Italiano per la Scienza

FISA – Fondo Italiano per le Scienze Applicate

FISR – Fondo Integrativo Speciale per la Ricerca

FRES – Fondo per la Ricerca Scientifica

GERD – Gross Domestic Expenditure on Research and Development

HS – Humanities and Social Sciences (Area CUN)

HRS4R – Human Resources Strategy for Researchers

Horizon Europe – Programma Quadro dell'Unione Europea per la Ricerca e l'Innovazione

IRCCS – Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

ISEF – Indice di Sostenibilità Economico-Finanziaria

ISP – Incidenza del Costo del Personale

ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica

LS – Life Sciences (Area CUN)

MEF – Ministero dell'Economia e delle Finanze

MUNER – Motorvehicle University of Emilia-Romagna

MUR – Ministero dell'Università e della Ricerca

OCSE (OECD) – Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico

OPIS – Opinione degli Studenti sulla Didattica

OSA – Osservatorio Strategico di Ateneo

PA – Pubblica Amministrazione

PE – Physical Sciences and Engineering (Area CUN)

PI – Principal Investigator

PIAO – Piano Integrato di Attività e Organizzazione

PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

PR-FESR – Programma Regionale Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

PRIN – Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale

QS WUR – QS World University Rankings

SBA – Sistema Bibliotecario di Ateneo

SDGs – Sustainable Development Goals

SH – Social Sciences and Humanities (Area CUN)

STEM – Science, Technology, Engineering and Mathematics

THE Ranking – Times Higher Education World University Rankings

TM – Terza Missione

TT – Trasferimento Tecnologico

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UTT – Ufficio Trasferimento Tecnologico

