



# PIANO STRATEGICO 2026-2028



Università  
degli Studi  
di Ferrara

# SOMMARIO

PRESENTAZIONE	3
INTRODUZIONE	4
NOTA METODOLOGICA	5
<b>1. MISSIONE DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E STUDENTI</b>	13
1.1 Obiettivo strategico DIDATTICA	17
1.2 Obiettivo strategico SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI	20
1.3 Obiettivo strategico MASTER	23
1.4 Obiettivo strategico DOTTORATO	26
1.5 Obiettivo strategico SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	28
1.6 Obiettivo strategico INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	29
<b>2. MISSIONE RICERCA</b>	33
2.1 Obiettivo strategico RICERCA	36
2.2 Obiettivo strategico INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA	38
<b>3. MISSIONE TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE</b>	40
3.1 Obiettivo strategico TERZA MISSIONE	44
3.2 Obiettivo strategico PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	46
<b>4. MISSIONE GOVERNANCE INTEGRATA</b>	49
4.1 Obiettivo strategico GOVERNANCE	55
4.2 Obiettivo strategico PERSONALE	57
4.3 Obiettivo strategico ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	59
4.4 Obiettivo strategico ASSICURAZIONE QUALITÀ	61
4.5 Obiettivo strategico SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	63
4.6 Obiettivo strategico DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	65
4.7 Obiettivo strategico SANITÀ	67
4.8 Obiettivo strategico EDILIZIA E SICUREZZA	69
4.9 Obiettivo strategico SOSTENIBILITÀ	72
4.10 Obiettivo strategico COMUNICAZIONE	73
Acronimi	75

## PRESENTAZIONE

Il presente Piano Strategico è il documento di programmazione triennale soggetto ad aggiornamento annuale che, alla luce del contesto di riferimento interno ed esterno, con il coinvolgimento dei principali portatori di interesse e tenendo conto del monitoraggio degli indicatori del DM 1154/2021, declina le missioni politiche di mandato in obiettivi di Valore Pubblico e relative azioni strategiche, misurabili tramite adeguati indicatori di impatto. Il Piano Strategico, come previsto dall'art.1-ter, comma 1, della Legge 31 marzo 2005, n.43, è coerente con le Linee Generali di indirizzo della programmazione delle Università (PRO3) 2025-2027 di cui al DM 773/2024.

## INTRODUZIONE

L'Università degli Studi di Ferrara (Unife) ha una consolidata tradizione nel progettare il proprio futuro tramite un processo di pianificazione strategica e operativa **integrato, inclusivo, contestualizzato, sintetico e responsabile**, in costante dialogo con tutte le componenti interne ed esterne della comunità accademica e con i propri stakeholder locali, nazionali e internazionali.

L'Ateneo di Ferrara ha una lunga tradizione nell'affermare la propria identità definendo in modo chiaro, organico e sequenziale, la pianificazione strategica e operativa in dialogo costante con tutte le componenti interne ed esterne che a vario titolo hanno influenza sulla vita dell'Ateneo, come dimostrato nei documenti di programmazione che si sono succeduti negli anni. L'Università di Ferrara si colloca tra gli Atenei italiani di grandi dimensioni contando 27.000 studenti iscritti di cui il 60% proveniente da altre regioni italiane, e circa 1.300 unità di personale docente e tecnico amministrativo. L'identità dell'Ateneo estense affonda le sue radici nella tradizione storica e culturale, in un contesto regionale a sua volta molto ricco che comprende altri cinque Atenei, di cui tre di lunga tradizione e con sede amministrativa in Regione Emilia Romagna: Unibo, classificata fra i mega Atenei, Unipr e Unimore appartenenti ai grandi Atenei. Nonostante l'Ateneo estense abbia, insieme con l'Università di Modena e Reggio Emilia, per l'A.A. 2021-22 il minor numero di iscritti totali fra le tre università citate, circa 27.000 contro i 29.000 di Unipr e gli 84.000 di Unibo, è quello che attualmente vanta il maggior numero di immatricolati puri. Questa elevata numerosità ha consentito all'Università di Ferrara di ottenere, nel periodo di riferimento 2016-2023, un significativo incremento della variazione percentuale del peso sul sistema della quota FFO pari a +35%.

L'Ateneo si caratterizza per essere un "campus" multi-polo, che si permea nel tessuto cittadino fino a connotarne le caratteristiche rendendolo a "misura di studente" (bassa criminalità, affitti contenuti, distanze ridotte fra i

vari poli, buoni collegamenti con la rete di trasporti nazionale, tavoli partecipativi e accordi con i soggetti del territorio a favore degli studenti), con forte attenzione alle politiche di inclusione e di parità di genere.

L'Università di Ferrara è una comunità aperta verso l'esterno che ha individuato in modo chiaro i principali portatori di interesse, sia interni che esterni, identificandoli puntualmente all'interno di ogni singolo obiettivo. L'Ateneo è orientato ad un'intensa collaborazione e dialogo costante con i vari portatori di interesse, in particolare con organizzazioni pubbliche e private, nazionali e internazionali, per realizzare un significativo processo di crescita delle opportunità di sviluppo e di internazionalizzazione, anche attraverso la stipula di contratti, convenzioni, accordi quadro, protocolli d'intesa. Di particolare rilievo è il protocollo attuativo locale siglato tra l'Università di Ferrara e l'Azienda di riferimento (Azienda Ospedaliero Universitaria Sant'Anna di Ferrara), avendo Unife incardinato nella propria offerta formativa il corso di laurea di Medicina e Chirurgia, 13 corsi di laurea delle professioni sanitarie, oltre a 31 scuole di specializzazione post laurea. Va menzionato il fatto che è in atto un processo di fusione fra l'Azienda Ospedaliero-Universitaria e l'AUSL di Ferrara che vede l'Università nel ruolo di protagonista al fine di garantire i nuovi bisogni del Servizio Sanitario Nazionale, assicurando il valore e la congruità della formazione del personale medico e sanitario. Vanno inoltre menzionati i rapporti in ambito sanitario con la regione Veneto, la provincia autonoma di Bolzano e l'AUSL di Bologna, nonché numerosi accordi quadro con enti vigilati dal MUR (CNR; INFN; INGV) e organismi internazionali. I portatori di interesse sono coinvolti tramite indagini anche di soddisfazione e incontri dai quali l'Ateneo trae elementi per pianificare e rivalutare i propri obiettivi di sviluppo. Particolare importanza riveste la partecipazione dell'Ateneo al progetto Good Practice tramite il quale vengono valutate l'efficacia ed efficienza dei servizi, in modo comparato con le altre Università pubbliche e private.

## NOTA METODOLOGICA

Tutti i termini del presente Piano declinati al genere maschile devono intendersi riferiti anche al corrispondente termine di genere femminile. L'uso del genere maschile per indicare le persone risponde unicamente a esigenze di semplicità del testo.

Il presente Piano Strategico Triennale (2026-2028) è stato predisposto secondo le seguenti linee metodologiche, di seguito illustrate:

- **A) Approccio integrato, inclusivo, contestualizzato, sintetico e responsabile;**
- **B) Coerenza bidirezionale tra Piano Strategico Triennale d'Ateneo e Piani Dipartimentali.**

### **A) Linea Metodologica “Approccio integrato, partecipativo, contestualizzato, circolare, sintetico e responsabile”**

Il presente Piano Strategico Triennale (2026-2028) è stato predisposto secondo una logica di **integrazione verticale ed orizzontale**:

- *l'integrazione verticale* si estrinseca nella declinazione delle missioni di mandato della Magnifica Rettore, Prof.ssa Laura Ramaciotti, in obiettivi di Valore Pubblico e di questi in obiettivi strategici. All'interno del PIAO (Piano Integrato di Attività e di Organizzazione) gli obiettivi strategici del presente piano strategico verranno declinati in obiettivi operativi di performance, in misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza e in azioni di miglioramento della salute delle risorse;
- *l'integrazione orizzontale* si estrinseca nel finanziamento degli obiettivi strategici del presente piano, tramite costituzione nel bilancio previsionale di un'apposita riserva di patrimonio e mediante collegamento con appositi progetti contabili.

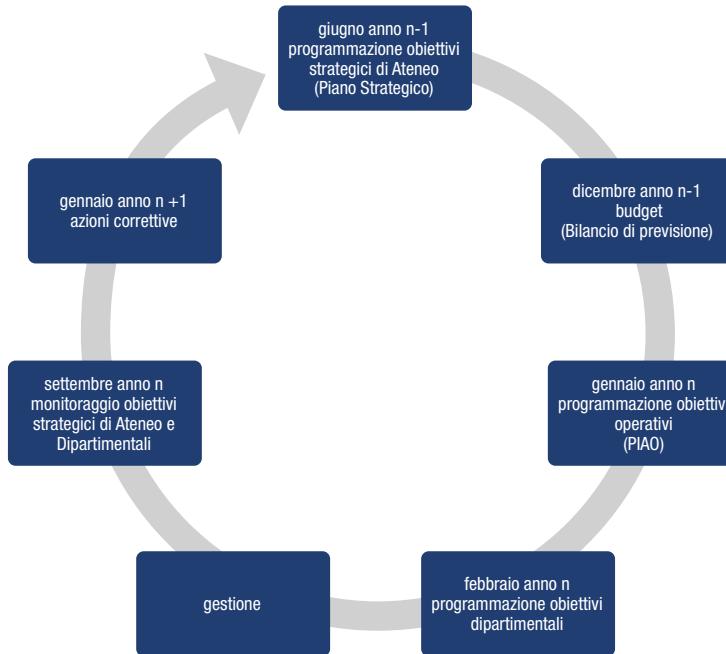


Figura 1 - Cronoprogramma programmazione strategica

Più nel dettaglio, il programma di mandato della Magnifica Rettrice, Prof.ssa Laura Ramaciotti, si ispira alla seguente **visione**:

- il consolidamento di Unife fra i grandi Atenei tramite politiche di innovazione, sostenibilità e qualità della didattica, coerenti con gli standard e linee guida europee ESG 2015;
- la creazione di condizioni per migliorare la vivibilità degli spazi e la semplificazione e digitalizzazione dei servizi agli studenti;
- il miglioramento continuo delle condizioni in cui operano i ricercatori tenendo conto delle loro aspirazioni e favorendo l'interdisciplinarietà e il dialogo fra le varie aree culturali;
- l'incremento dell'impatto di Unife sul territorio e sulla società civile intensificando i rapporti con le imprese e istituzioni, promuovendo la divulgazione scientifica e la valorizzazione del patrimonio socio-culturale;
- la creazione di una comunità caratterizzata dal dialogo che nasce dal rispetto per l'altro e per l'istituzione, e che non serve solo a diffondere il sapere, ma anche a intensificare la collaborazione e l'unità di intenti.

Ai fini della realizzazione della visione sopra sintetizzata, il programma di mandato della Magnifica Rettrice è stato aggregato nelle seguenti **missioni**:

**1. Didattica e Servizi alle studentesse e studenti**

**2. Ricerca**

**3. Terza Missione / Impatto sociale**

Alle suddette tre missioni principali si aggiunge una quarta, trasversale alle altre, denominata

**4. Governance Integrata.**

*Figura 2 - Le missioni di mandato/obiettivi di Valore Pubblico di Unife*



Ognuna delle 4 Missioni di mandato, da realizzare entro il 2027, corrisponde ad un obiettivo di Valore Pubblico: abbiamo, dunque, 4 obiettivi di miglioramento complessivo del benessere economico, sociale, ambientale degli **stakeholder** di Unife, tra cui studentesse e studenti, docenti, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo e territorio. Gli stakeholder interni ed esterni di ogni missione di mandato sono stati coinvolti secondo un **approccio partecipativo** al fine di migliorare progressivamente lo “stakeholders engagement” sia in fase programmatica che in fase valutativa.

*Figura 3 - Stakeholders engagement Unife (esempio)*

Principali Stakeholder / portatori di interesse	Interni / esterni	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE
Studentesse e studenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo
		Tramite il Consiglio degli studenti
		Tramite il Delegato ai rapporti con gli studenti
		Tramite la Rete MD e Supporti MD
Docenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio, Consigli di Dipartimento/Facoltà
Personale tecnico-amministrativo a supporto della didattica	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite comitati di indirizzo
		Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife
		Tramite il Protocollo Ferrara CittAteneo

Secondo un **approccio contestualizzato** le 4 missioni di mandato, coincidenti con gli obiettivi di Valore Pubblico, sono state costruite come risposte alle esigenze del **contesto esterno e/o interno** ad Unife rappresentate tramite una SWOT analysis, ovvero in termini di valorizzazione dei punti di forza e rafforzamento dei punti di debolezza interni ad Unife e/o di sfruttamento delle opportunità e mitigazione delle minacce provenienti dal contesto esterno.

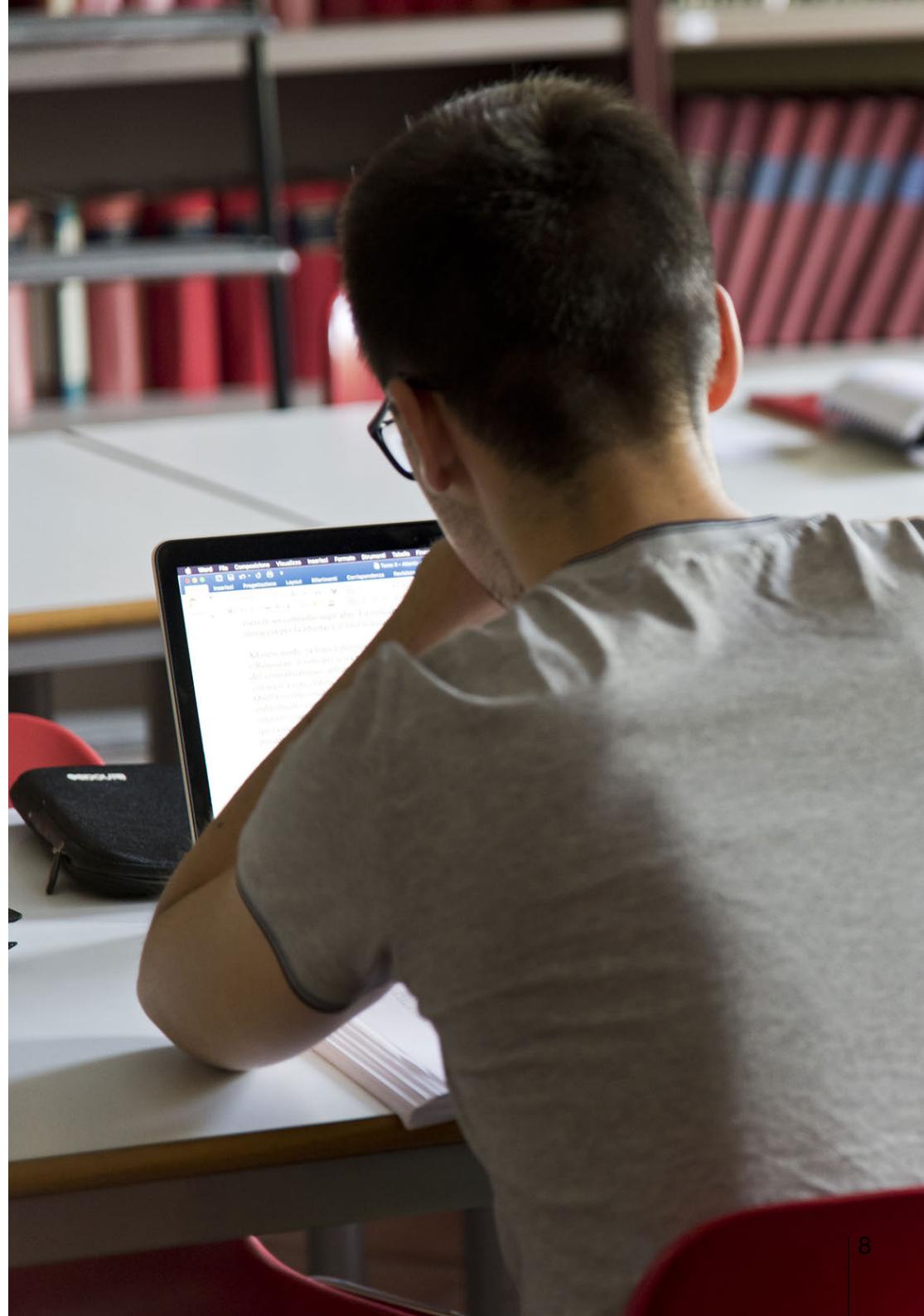
Figura 4 - Swot Analysis Unife



Ai fini del perseguitamento di ogni missione di mandato della Rettrice, i Prorettori e i Delegati hanno pianificato uno o più **obiettivi strategici**, ovvero le modalità per la creazione di Valore Pubblico rispetto alla Missione di riferimento.

Secondo il classico **approccio circolare** “plan-do-check-act” gli obiettivi strategici Unife vengono aggiornati tenendo conto degli esiti del monitoraggio strategico.

A seguito di eventuali azioni correttive, i contenuti strategici nuovi o modificati sono contraddistinti con un \*.



Rispetto al Piano Strategico Triennale 2023-2025, composto da 15 missioni e 105 obiettivi strategici, già dal Piano Strategico 2025-2027 si è deciso di adottare un **approccio sintetico**, ai fini di una maggiore chiarezza programmatica, andando quindi a riaggregare le formulazioni precedenti in sole 4 missioni di mandato e in soli 20 obiettivi strategici, ed evidenziando i pochi aggiornamenti resisi necessari alla luce di eventuali modifiche di contesto e/o di politica universitaria.

Per ogni obiettivo strategico sono stati evidenziati sia i responsabili politici (**Prorettori e/o Delegati**) sia i **referenti amministrativi**.

Ciascun obiettivo strategico è stato pianificato a partire dalla swot analysis e si è tradotto nell'individuazione sinottica (con la tecnica direzionale +/-) degli effetti attesi.

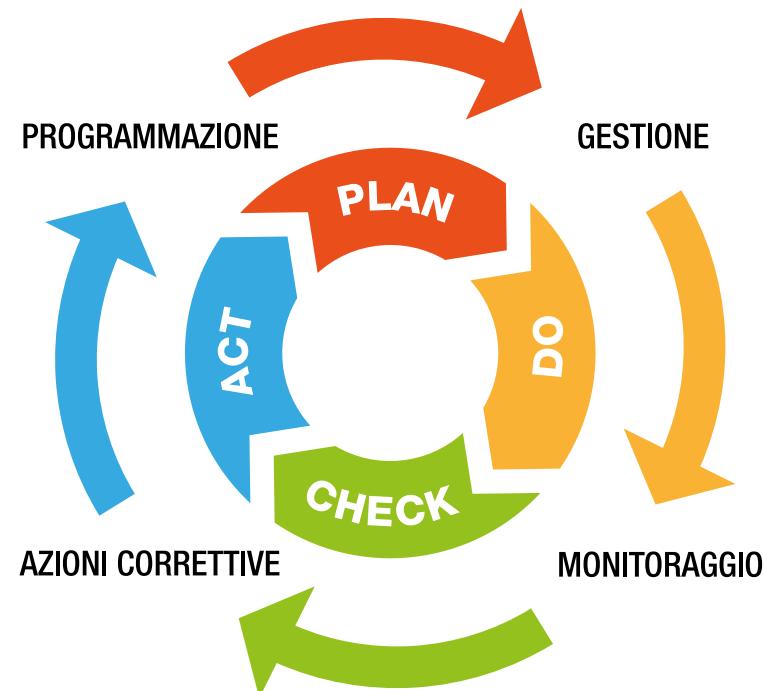


Figura 5 - Il ciclo di Deming (fonte: Deming, 1950).

Tabella 1 - Obiettivi strategici, Responsabili politici e Referenti amministrativi

MISSIONI	OBIETTIVI STRATEGICI per la creazione di Valore Pubblico	PRORETTORI / DELEGATI	REFERENTI AMMINISTRATIVI
1. DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E STUDENTI	1.1. DIDATTICA	Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Delegato alle lauree professionalizzanti Delegata alla formazione insegnanti Delegato attività inerenti all'orientamento in uscita Delegata al potenziamento della didattica in lingua straniera	Responsabile Ripartizione didattica Responsabile Ripartizione didattica della facoltà Responsabile Ripartizione tecnologie per la didattica Responsabile Ripartizione tirocini, placement e alta formazione Responsabile Ripartizione Internazionalizzazione
	1.2. SERVIZI AGLI STUDENTI	Delegato attività inerenti all'orientamento in entrata Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Prorettore ai rapporti con gli studenti Delegata alle attività inerenti alla consulenza psicologica e al counseling Delegata al potenziamento della didattica in lingua straniera Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita	Responsabile Ripartizione segreterie e servizi agli studenti Responsabile Ripartizione didattica Responsabile Ripartizione didattica della facoltà Responsabile Ripartizione tecnologie per la didattica Responsabile Ripartizione tirocini, placement e alta formazione Responsabile Ripartizione Internazionalizzazione
	1.3. MASTER	Prorettore all'alta formazione – Unife Master School	Responsabile Ripartizione tirocini, placement e alta formazione
	1.4. DOTTORATO	Direttore IUSS	Responsabile Ufficio IUSS
	1.5. SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	Delegato alle scuole di specializzazione di Area sanitaria Delegata ai rapporti con gli enti per la formazione medica universitaria	Responsabile Ripartizione rapporti con servizio sanitario nazionale
	1.6. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	Prorettore alla internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato al potenziamento della didattica in lingua straniera Delegata per le attività inerenti alla European University Alliance COLOURS	Responsabile Ripartizione internazionalizzazione
2. RICERCA	2.1 RICERCA	Prorettore alla ricerca Delegati alle attività da svolgere nell'ambito della prossima VQR Delegato PNRR	Responsabile Ripartizione ricerca
	2.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA	Prorettore alla ricerca Prorettore alla internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegata per le attività inerenti alla European University Alliance COLOURS	Responsabile Ripartizione ricerca

MISSIONI	OBIETTIVI STRATEGICI per la creazione di Valore Pubblico	PRORETTORI / DELEGATI	REFERENTI AMMINISTRATIVI
3. TERZA MISSIONE/ IMPATTO SOCIALE	3.1 TERZA MISSIONE	Prorettore alla terza missione Delegato alla terza missione per la valorizzazione dei beni culturali e al public engagement Delegato attività inerenti all'orientamento in entrata (per PCTO) Delegata per le attività inerenti alla European University Alliance COLOURS	Responsabile Ripartizione III missione e rapporti con il territorio Responsabile Ripartizione servizi agli studenti (per PCTO)
	3.2 PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	Delegata alla terza missione per il sistema museale di Ateneo Prorettice alle biblioteche	Responsabile Ripartizione sistema museale Responsabile Ripartizione biblioteche
4. GOVERNANCE INTEGRATA	4.1 GOVERNANCE	Prorettice vicaria Prorettore alla programmazione, bilancio e creazione di Valore Pubblico	Responsabile Ripartizione performance e organizzazione
	4.2 PERSONALE	Prorettice vicaria Direttore generale Delegato alla mobilità interuniversitaria docenti	Dirigente Area personale, performance e semplificazione
	4.3 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)	Responsabile della Ripartizione compliance
	4.4 ASSICURAZIONE QUALITÀ	Coordinatore del Presidio della qualità	Responsabile Ripartizione qualità, valutazione e servizi di coordinamento
	4.5 SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	Prorettore alla trasformazione digitale Delegato all'implementazione ed al potenziamento dell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale	Responsabile ripartizione Digitalizzazione processi Responsabile ripartizione tecnologie per la didattica
	4.6 DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	Prorettice alla diversità, equità e inclusione Delegata alla gestione delle relazioni con l'amministrazione penitenziaria	Responsabile ripartizione qualità, valutazione e servizi di coordinamento Referente di Ateneo per il polo universitario penitenziario
	4.7 SANITÀ	Prorettore alla Sanità Delegato alla gestione dei rapporti con le istituzioni politiche, scientifiche e didattiche della RSM e dei rapporti istituzionali con gli IRCCS	Responsabile Ripartizione rapporti con servizio sanitario nazionale
	4.8 EDILIZIA E SICUREZZA	Prorettore al patrimonio architettonico Delegati ai lavori pubblici Delegato alla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro	Dirigente Area tecnica
	4.9 SOSTENIBILITÀ	Delegato alla sostenibilità	Dirigente Area tecnica
	4.10 COMUNICAZIONE	Prorettice vicaria Prorettore ai rapporti con gli studenti	Responsabile Ufficio stampa, comunicazione istituzionale e digitale

## B) Linea Metodologica “Coerenza bidirezionale tra Piano Strategico Triennale d’Ateneo e Piani Dipartimentali”

In coerenza con il Piano Strategico Triennale dell’Ateneo, i Dipartimenti adottano piani triennali che dettagliano le linee strategiche riguardo a didattica, ricerca, terza missione/impatto sociale e governance/amministrazione. Nell’individuare gli obiettivi che contribuiscono alla realizzazione delle strategie di Ateneo, i Dipartimenti hanno la possibilità di valorizzare le proprie peculiarità e i propri obiettivi strategici specifici. Secondo una **logica bidirezionale** il PST tiene poi conto dei menzionati obiettivi trasversali dei Piani Dipartimentali.

Gli obiettivi strategici d’Ateneo derivanti dagli obiettivi strategici dipartimentali trasversali a tutti i Dipartimenti, sono scritti in carattere **grassetto** e riconducibili ai macro-temi illustrati nella tabella che segue

Tabella 2 - obiettivi strategici dipartimentali trasversali

DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE	GOVERNANCE/AMMINISTRAZIONE
D1) Rafforzamento dell’orientamento in ingresso e numerosità mirata iscritti	R1) Potenziamento del dottorato di ricerca al fine di elevarne il grado di qualificazione e di internazionalizzazione	T1) Tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale e industriale generata nei laboratori di Ricerca	G1) Efficientamento dei processi trasversali tramite incremento della digitalizzazione dei principali servizi (es: missioni, acquisti, contratti insegnamento, ecc.)
D2) Miglioramento della regolarità del percorso formativo e riduzione delle percentuali di abbandono e di studenti e studentesse inattivi	R2) Potenziamento della raccolta di fondi esterni da destinare alla ricerca	T2) Consolidamento e sviluppo delle attività di Public Engagement	
D3) Miglioramento della qualità della didattica	R3) Monitoraggio della qualità della ricerca	T3) Sviluppo delle attività di supporto alla formazione continua	
D4) Progettazione e riprogettazione dell’offerta formativa (CdS, Dottorato, Corsi post lauream)	R4) Promozione della valorizzazione/ censimento dei prodotti della ricerca in ambito di sostenibilità ambientale, economica e sociale in IRIS	T4) Potenziamento delle attività conto terzi e di ricerca commissionata con specifico riferimento ai rapporti Università-industria	
D5) Sostenibilità delle scuole di specializzazione	R5) Ottimizzazione dell’uso di strumentazioni di interesse trasversale	T5) Miglioramento continuo della qualità della III Missione	

Il presente Piano Strategico è stato redatto, in continuità con i precedenti cicli di programmazione, tenendo conto del ruolo che il sistema AVA3 attribuisce alla pianificazione e al monitoraggio ai quali viene dedicato un ambito specifico (A - Strategia, pianificazione e organizzazione) e che permeano l’intero sistema.



1

## MISSIONE DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E STUDENTI

In linea con la visione della Magnifica Rettrice, la missione di mandato “Didattica e servizi agli studenti” consiste nell’orientare e nel preparare sul piano culturale e professionale gli studenti, verificando l’acquisizione di conoscenze aggiornate, esperienze e metodi pienamente rispondenti alle esigenze della società e del contesto di riferimento.

Al fine di garantire un’efficace offerta formativa, l’Ateneo assicura il coordinamento delle attività didattiche e di ogni altra iniziativa o servizio in tale ambito.

La missione in oggetto e i connessi obiettivi strategici sono stati costruiti a partire dalla seguente analisi di contesto, derivante principalmente dal monitoraggio strategico periodico e rappresentata tramite la seguente swot analysis.

ANALISI DI CONTESTO	
<b>S</b> trengths (Punti di forza Unife)	Ampia offerta formativa in linea con le richieste delle imprese e della società Attenzione alle politiche di diritto allo studio e di inclusione Elevata numerosità studentesse e studenti Alto tasso di occupabilità dei laureati e dei diplomati master Elevata digitalizzazione dei servizi agli studenti Presenza di servizi di orientamento, counseling e tutorato Consistente n. di borse di dottorato finanziate dall'esterno Rilascio del Diploma Supplement consolidato Elevata digitalizzazione dei servizi agli specializzandi
<b>W</b> eaknesses (Punti di debolezza Unife)	Formazione docenti su didattica innovativa Tasso di abbandono Scarsa attrattività di studenti stranieri Competenze e certificazioni linguistiche degli studenti da potenziare Spazi fisici e piattaforme digitali per la didattica Elevata richiesta di interventi di diritto allo studio e di servizi personalizzati affiancati a quelli digitali Limitati finanziamenti esterni per borse di specializzazione
<b>O</b> pportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Città a misura di studente Disponibilità di finanziamenti per infrastrutture didattiche Disponibilità di finanziamenti per il dottorato Nuova fattispecie di dottorato nazionale Attrazione e retention dei talenti Possibilità di offrire corsi post laurea di breve durata
<b>T</b> hreats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Crisi socio-economica di contesto nazionale e internazionale Denatalità Elevata concorrenza Scarsità di alloggi a prezzi calmierati per studenti fuori sede Debolezze o lacune nella preparazione iniziale degli studenti Normativa sanitaria in continua e veloce evoluzione

Per la missione di mandato “didattica e servizi agli studenti”, nella tabella che segue sono state individuate le categorie dei principali stakeholder interni ed esterni e sono state esplicitate le modalità di coinvolgimento/interazione comuni ai diversi stakeholder. Nell’ultima colonna sono riportati i collegamenti a obiettivi strategici specifici.

Tabella 3 - Stakeholders engagement Missione “DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI”

Principali Stakeholder / portatori di interesse	Interni / esterni	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE	Collegamento con obiettivo strategico specifico
Studentesse e studenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo	
		Tramite il Consiglio degli studenti	
		Tramite il Delegato ai rapporti con gli studenti	
		Tramite la Rete MD e Supporti MD	
		Tramite le segnalazioni inviate al servizio di supporto online dedicato a studentesse e studenti (SOS)	
		Tramite questionari di valutazione della didattica e dei servizi alle studentesse e agli studenti	
		Tramite form di contatto/prenotazione counseling (attitudinale e psicologico)	
Docenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio, Consigli di Dipartimento/Facoltà e tramite partecipazione ai Collegi dottorali	1.4
		Tramite partecipazione ai Consigli delle Scuole di specializzazione	1.5
Personale tecnico-amministrativo a supporto della didattica	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo	
		Tramite rappresentanza nel Consiglio IUSS	1.4
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterne	Tramite comitati di indirizzo	
		Tramite Advisory Board	1.4
		Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife	1.5
		Tramite Osservatorio regionale	1.5
Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione	Interni	Tramite i componenti del Consiglio della Facoltà	
Dipartimenti	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di governo	
		Tramite il Presidio Qualità	
		Tramite le audizioni del NdV	
		Tramite le CPDS	
		Tramite i componenti del Consiglio di Dipartimento	
Corsi di studio	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di governo	
		Tramite il Presidio Qualità	
		Tramite le audizioni del NdV	
		Tramite le CPDS	
		Tramite i comitati di indirizzo	
Nucleo di Valutazione	Interni	Tramite attività di verifica della qualità e dell’efficacia dell’offerta didattica, dell’attività di ricerca, della Terza Missione e delle attività gestionali e tecnico-amministrative	1.4

Presidio della qualità	Interni	Tramite la collaborazione con gli organi di governo per lo sviluppo delle politiche della qualità delle attività formative, didattiche, di ricerca e di terza missione	1.4
Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti	Interni	Tramite il Presidio Qualità Tramite le audizioni del NdV	
Aziende, Enti, Associazioni, Ordini professionali	Esterni	Tramite contatti con i referenti aziendali, di enti, Associazioni o Ordini professionali Tramite il Protocollo Ferrara CittAteneo	
Specializzandi	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo	



## 1.1 Obiettivo strategico DIDATTICA

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico 1.1 - DIDATTICA	IMPATTI ATTESI
<p>Potenziamento e innovazione della didattica tramite la <b>progettazione ed erogazione anche di nuovi CdS (Ob. dipartimentale D4)</b> per rispondere alle richieste del mondo del lavoro e degli stakeholder, favorendo un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sullo studente con particolare attenzione a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>consolidamento e incremento mirato del numero degli iscritti (Ob. dipartimentale D1)*,</b></li><li>• offerta formativa in linea con gli European Standards and Guidelines per l'Assicurazione della <b>Qualità (Ob. dipartimentale D3)</b> nell'European Higher Education Area (EHEA),*</li><li>• formazione erogata al personale docente su metodologie didattiche innovative (PRO3),</li><li>• offerta formativa professionalizzante coerente con le esigenze espresse dalle parti interessate,</li><li>• attività di sostegno per gli studenti con particolare attenzione alle debolezze o lacune nella preparazione iniziale,</li><li>• sviluppo della motivazione dello spirito critico e dell'autonomia organizzativa dello studente*,</li><li>• servizi di supporto e infrastrutture, comprese le piattaforme digitali, per nuove metodologie e approcci didattici,</li><li>• monitoraggio e aggiornamento continuo dell'offerta formativa anche in relazione alla concatenazione dei livelli di formazione,</li><li>• offerta di adeguati tirocini curriculari, pratici valutativi e professionalizzanti,</li><li>• offerta di percorsi didattici connessi alla formazione degli insegnanti e di corsi di specializzazione e di abilitazione all'insegnamento*</li></ul>	<p>A) + occupabilità dei laureati B) + soddisfazione complessiva studenti C) + soddisfazione studenti per postazioni informatiche D) + spazi disponibili per la didattica E) + tirocini esterni all'Ateneo F) + insegnanti formati al sostegno G) + ore di formazione ai docenti sulla didattica innovativa (PRO3)</p>

Tabella 4 - Indicatori di impatto dell'obiettivo strategico DIDATTICA

Impatti attesi	A)	B)	C)	D)	E)	F)	G)
Prorettore/ Delegato	Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Delegato alle attività inerenti all'orientamento in entrata Delegato alle attività inerenti all'orientamento in uscita Delegato alle lauree professionalizzanti	Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Direttore Generale	Prorettore alla Trasformazione digitale Direttore Generale	Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Direttore Generale	Delegato alle attività inerenti all'orientamento in entrata	Delegata alla Formazione insegnanti	Presidio qualità
Referente amministrativo	Responsabile Ripartizione Tirocini, placement e alta formazione	Responsabile Ripartizione Didattica	Responsabile Ripartizione Tecnologie per la didattica	Responsabile Ripartizione Didattica	Responsabile Ripartizione Tirocini, placement e alta formazione	Responsabile Ripartizione Internazionalizzazione	Responsabile Ripartizione Qualità, Valutazione e Servizi di coordinamento
Utenti/STK	Studenti, imprese, territorio	Studenti, docenti	Studenti	Studenti, docenti	Studenti	Insegnanti	Studenti, docenti
Dimensione	Impatto sociale (Occupabilità)	Impatto sociale (Soddisfazione laureati)	Impatto sociale (Postazioni informatiche)				Impatto sociale (didattica innovativa)
Formula	Percentuale di Laureati occupati a uno e tre anni dal Titolo (LM; LMCU) (Almalaurea)	Percentuale dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio. (Almalaurea)	Valutazione delle postazioni informatiche (per 100 fruitori)	Valutazione delle aule (per 100 fruitori)	Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento	Insegnanti formati al sostegno	Ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti
Direzione	+	+	+	+	+	+	+
Baseline 2022	Almalaurea (indagine 2021) Percentuale di Laureati occupati a uno e tre anni dal Titolo (LM; LMCU) • Area medico-sanitaria, farmaceutica: 1 anno 72,11%, 3 anni 67,07% • Area scientifico tecnologica: 1 anno 64,49%, 3 anni 77,24% • Area umanistico-sociale: 1 anno 58,06%, 3 anni 77,40%	90,40%	% adeguato 67,2	% Sempre o quasi sempre adeguate 32,8%	18,7%	149	102
Risultati 2023	Almalaurea (indagine 2022) Percentuale di Laureati occupati a uno e tre anni dal Titolo (LM; LMCU) • Area medico-sanitaria, farmaceutica: 1 anno 73%, 3 anni 68% • Area scientifico tecnologica: 1 anno 66%, 3 anni 78% • Area umanistico-sociale: 1 anno 59%, 3 anni 78%	90,50%	66,9%	31,8%	19%	127	234

Target 2024	Almalaurea (indagine 2023) <ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale di Laureati occupati a uno e tre anni dal Titolo (LM; LMCU) (calcolato sulla media delle percentuali degli ultimi 3 anni di indagine)            1 anno 81,4%, 3 anni 86,30 %         </li> </ul>	91%			19,5%	235	
Target 2025	Almalaurea (indagine 2024) <ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale di Laureati occupati a uno e tre anni dal Titolo (LM; LMCU) (calcolato sulla media delle percentuali degli ultimi 3 anni di indagine)            1 anno 81,5%, 3 anni 87 %         </li> </ul>	91%			20%	150	
Target 2026	Almalaurea (indagine 2025) <ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale di Laureati occupati a uno e tre anni dal Titolo (LM; LMCU) (calcolato sulla media delle percentuali degli ultimi 3 anni di indagine)            INDICATORE: scarto tra media Unife e nazionale &gt;1         </li> </ul>	91%			20%	150	5975
Target 2027	Almalaurea (indagine 2025) <ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale di Laureati occupati a uno e tre anni dal Titolo (LM; LMCU) (calcolato sulla media delle percentuali degli ultimi 3 anni di indagine)            INDICATORE: scarto tra media Unife e nazionale &gt;1         </li> </ul>	9,51%	% adeguato 69%	% Sempre o quasi sempre adeguate 32,8%	20%	150	6000
Target 2028	Almalaurea (indagine 2025) <ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale di Laureati occupati a uno e tre anni dal Titolo (LM; LMCU) (calcolato sulla media delle percentuali degli ultimi 3 anni di indagine)            INDICATORE: scarto tra media Unife e nazionale &gt;1         </li> </ul>	91,5%	% adeguato 69%	% Sempre o quasi sempre adeguate 32,8%	20%	160	6000
Fonte	Almalaurea DM 1154/2021 D.3.O.F D.3.O.G	Almalaurea DM 1154/2021 D.3.O.E	Almalaurea	Almalaurea	Ufficio tirocini e placement	Ufficio formazione insegnanti	Rilevazione ANVUR AVA3

## 1.2 Obiettivo strategico SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico 1.2 - SERVIZI AGLI STUDENTI	IMPATTI ATTESI
<p>Potenziamento e innovazione dei servizi agli studenti tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• servizi digitali e personalizzati anche per alumni,</li><li>• servizi e politiche di sostegno economico,</li><li>• <b>orientamento in entrata (Ob. dipartimentale D1)</b>, itinere e uscita/placement,</li><li>• tutorato didattico <b>per favorire la regolarità del percorso formativo (Ob. dipartimentale D2)</b> e tutorato di supporto a studenti con disabilità, DSA e BES,</li><li>• partnership con le istituzioni e le aziende del contesto locale e nazionale per erogare servizi agli studenti,</li><li>• comunicazione efficace verso gli studenti*,</li><li>• realizzazione di una struttura per il supporto al benessere degli studenti e delle studentesse dell'Ateneo (PRO3).</li></ul>	<p>A) + studenti beneficiari di intervento di diritto allo studio finanziato dall'Ateneo</p> <p>B) + regolarità nel percorso di studi</p> <p>C) + studenti con disabilità o DSA</p> <p>D) + strutture per il supporto al benessere degli studenti e delle studentesse dell'Ateneo (PRO3)</p> <p>E) + studenti soddisfatti dei servizi di comunicazione</p>

Tabella 5 - Indicatori di impatto dell'obiettivo strategico SERVIZI AGLI STUDENTI

Impatti attesi	A)	A)	B)	B)	C)	D)	E)
Prorettore/ Delegato	Rettrice Prorettore alla didattica e al diritto allo studio	Rettrice Prorettore alla didattica e al diritto allo studio	Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Delegato alle attività inerenti all'orientamento in entrata	Prorettore alla didattica e al diritto allo studio	Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Prorettrice alla diversità, equità e inclusione	Delegata alle attività inerenti alla consulenza psicologica e al counselling	Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Delegato alle attività inerenti all'orientamento in entrata
Referente amministrativo	Responsabile Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti	Responsabile Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti	Responsabile Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti	Responsabile Ripartizione Didattica	Responsabile Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti Responsabile Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione	Responsabile Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti	Responsabile Ripartizione Performance e organizzazione
Utenti/STK	Studenti, famiglie	Studenti, famiglie	Studenti	Studenti, docenti	Studenti con disabilità o con DSA o economicamente svantaggiati	Studenti	Studenti
Dimensione	Impatto sociale (Diritto allo studio)	Impatto sociale (Diritto allo studio)	Impatto sociale (Orientamento)	Impatto sociale (CFU)	Impatto sociale (Diritto allo studio)	Impatto sociale (Struttura benessere studenti)	Impatto sociale (Comunicazione)
Formula	Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo (PRO3)	Percentuale di studenti beneficiari di esenzione oltre i limiti di legge	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno (AVA - PR03)	Percentuale dei CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire (AVA)	Proporzione di studenti con disabilità e DSA sul totale degli studenti	Realizzazione di una struttura per il supporto al benessere degli studenti e delle studentesse dell'Ateneo (Si/NO)	Grado soddisfazione studenti su servizi di comunicazione GP scala 1-6
Direzione	+	+	+	+	+	+	+
Baseline 2022	0,009	14,11%	48,30%	56,38%	0,008	NO	3,96 iscritti I anno 3,88 iscritti ad anni successivi al I

Risultati 2023	0,024	19%	51,7%	56%	0,010	NO	4,00 iscritti l anno 3,88 iscritti ad anni successivi al I
Risultati 2024	0,069	24,5%	58,5%	62,11%	0,009		4,02 iscritti l anno 3,89 iscritti ad anni successivi al I
Target 2025	0,026	19,5%	56%	61%			
Target 2026	0,026	20%	57%	62%	0,010	Sì	
Target 2027	0,026	20%	58%	63%	0,010	Sì	3,98 iscritti l anno 3,90 iscritti ad anni successivi al I
Target 2028	0,026	20%	59%	63%	0,010	Sì	3,98 iscritti l anno 3,90 iscritti ad anni successivi al I
Fonte	PRO3	ANS	PRO3 DM 115/2021 D.3.0.A	CRUSCOTTO DIREZIONALE DM 1154/2021 D.2.0.A	PRO3	PRO3 - Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti	Progetto Good Practice

## 1.3 Obiettivo strategico MASTER

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico 1.3 - MASTER	IMPATTI ATTESI
Qualificazione, valorizzazione e potenziamento di un'offerta strategica equilibrata di master, corsi di formazione e corsi di perfezionamento nell'ambito di Unife Master School (UMS) con l'obiettivo di completare la filiera formativa in raccordo con le lauree triennali e magistrali, in sinergia con le realtà produttive del territorio ( <b>Ob. dipartimentale D4</b> ).	A) + occupazione diplomati post lauream B) + Efficacia del Master nel lavoro svolto



Tabella 6 - Indicatori di impatto dell'obiettivo strategico MASTER

Impatti attesi	A)	B)
Prorettore/ Delegato	Prorettore per l'Alta formazione - Unife Master School	Prorettore per l'Alta formazione - Unife Master School
Referente amministrativo	Responsabile Ripartizione Tirocini, placement e alta formazione	Responsabile Ripartizione Tirocini, placement e alta formazione
Utenti/STK	Studenti post-laurea, imprese, territorio	Studenti post-laurea, imprese, territorio
Dimensione	Impatto sociale (Post-laurea)	Impatto sociale (Post-laurea)
Formula	Tasso di occupazione diplomati master	Efficacia del master nel lavoro svolto (%) (Almalaurea)
Direzione	+	+
Baseline 2022	Indagine Almalaurea 2022 (anno solare 2021) CONDIZIONE OCCUPAZIONALE 3. Condizione occupazionale Tasso di occupazione TOTALE M/F (Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti) 88	Indagine Almalaurea 2022 (anno solare 2021) CONDIZIONE OCCUPAZIONALE 9. Efficacia del master e soddisfazione per l'attuale lavoro Efficacia del master nel lavoro svolto (%) (Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti) 92,40
Risultati 2023	Indagine Almalaurea 2023 (anno solare 2022) CONDIZIONE OCCUPAZIONALE 3. Condizione occupazionale Tasso di occupazione TOTALE M/F (Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti) 89	Indagine Almalaurea 2023 (anno solare 2022) CONDIZIONE OCCUPAZIONALE 9. Efficacia del master e soddisfazione per l'attuale lavoro Efficacia del master nel lavoro svolto (%) (Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti) 91,40

Risultati 2024	<p>Indagine Almalaurea 2024 (anno solare 2023)</p> <p><b>CONDIZIONE OCCUPAZIONALE</b></p> <p>3. Condizione occupazionale</p> <p>Tasso di occupazione</p> <p><b>TOTALE M/F</b></p> <p>(Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti)</p> <p>90</p>	<p>Indagine Almalaurea 2024 (anno solare 2023)</p> <p><b>CONDIZIONE OCCUPAZIONALE</b></p> <p>9. Efficacia del master e soddisfazione per l'attuale lavoro</p> <p>Efficacia del master nel lavoro svolto (%)</p> <p>(Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti)</p> <p>89.5</p>
Target 2025	<p>Indagine Almalaurea 2025 (anno solare 2024)</p> <p><b>CONDIZIONE OCCUPAZIONALE</b></p> <p>3. Condizione occupazionale</p> <p>Tasso di occupazione</p> <p><b>TOTALE M/F</b></p> <p>(Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti)</p>	<p>Indagine Almalaurea 2025 (anno solare 2024)</p> <p><b>CONDIZIONE OCCUPAZIONALE</b></p> <p>9. Efficacia del master e soddisfazione per l'attuale lavoro</p> <p>Efficacia del master nel lavoro svolto (%)</p> <p>(Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti)</p> <p>89.6</p>
Target 2026	<p>Condizione occupazionale</p> <p>Tasso di occupazione</p> <p><b>TOTALE M/F</b></p> <p>(Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti)</p> <p><b>INDICATORE:</b> scarto tra media Unife e nazionale</p> <p>&gt;1</p>	<p>Condizione occupazionale</p> <p>9. Efficacia del master e soddisfazione per l'attuale lavoro</p> <p>Efficacia del master nel lavoro svolto (%)</p> <p>(target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti)</p> <p><b>INDICATORE:</b> scarto tra media Unife e nazionale</p> <p>&gt;1</p>
Target 2027	<p>Condizione occupazionale</p> <p>3. Condizione occupazionale</p> <p>Tasso di occupazione</p> <p><b>TOTALE M/F</b></p> <p>(Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti)</p> <p><b>INDICATORE:</b> scarto tra media Unife e nazionale</p> <p>&gt;1</p>	<p>Condizione occupazionale</p> <p>9. Efficacia del master e soddisfazione per l'attuale lavoro</p> <p>Efficacia del master nel lavoro svolto (%)</p> <p>(Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti)</p> <p><b>INDICATORE:</b> scarto tra media Unife e nazionale</p> <p>&gt;1</p>
Target 2028	<p>Condizione occupazionale</p> <p>3. Condizione occupazionale</p> <p>Tasso di occupazione</p> <p><b>TOTALE M/F</b></p> <p>(Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti)</p> <p><b>INDICATORE:</b> scarto tra media Unife e nazionale</p> <p>&gt;1</p>	<p>Condizione occupazionale</p> <p>9. Efficacia del master e soddisfazione per l'attuale lavoro</p> <p>Efficacia del master nel lavoro svolto (%)</p> <p>(Target calcolato sulla media delle 3 indagini precedenti)</p> <p><b>INDICATORE:</b> scarto tra media Unife e nazionale</p> <p>&gt;1</p>
Fonte	Almalaurea	Almalaurea

## 1.4 Obiettivo strategico DOTTORATO

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

### OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico 1.4 - DOTTORATO

Consolidamento di un'efficace e qualificata proposta formativa-didattica e di ricerca disciplinare, interdisciplinare, multidisciplinare **in chiave internazionale (Ob. dipartimentale R1)** dei dottorati di ricerca, prevedendo corsi introduttivi e promuovendo l'offerta anche verso soggetti pubblici e privati esterni per incrementare le opportunità di finanziamento.

### IMPATTI ATTESI

- A) + sinergia con altri Atenei
- B) + mobilità internazionale dottorande e dottorandi
- C) + dottorandi finanziati dall'esterno
- D) + soddisfazione dottorande e dottorandi sui servizi
- E) + occupabilità dei dotti di ricerca



Tabella 7 - Indicatori di impatto dell'obiettivo strategico DOTTORATO

Impatti attesi	A)	B)	C)	D)	E)
Prorettore/Delegato	Direttore IUSS	Direttore IUSS	Direttore IUSS	Direttore IUSS	Direttore IUSS
Referente amministrativo	Responsabile Ufficio IUSS	Responsabile Ufficio IUSS	Responsabile Ufficio IUSS	Responsabile Ufficio IUSS	Responsabile Ufficio IUSS
Utenti/STK	Dottorandi/ altri Atenei	Dottorandi	Dottorandi/ Imprese	Dottorandi	Dottorandi
Dimensione	Impatto sociale (relazionale)	Impatto sociale (internazionalizzazione)	Impatto economico	Impatto sociale (CFU)	Impatto sociale (occupabilità)
Formula	N. Dottorati di interesse nazionale a cui aderisce Unife	N. dottorandi beneficiari di borsa di mobilità aggiuntiva o contributo finanziario per soggiorni all'estero	% dottorandi finanziati e/o cofinanziati da esterno/dottorandi finanziati	Soddisfazione per l'esperienza di dottorato  DOMANDA: Si iscriverebbero di nuovo al dottorato? (%)  RISPOSTA: Sì, allo stesso dottorato nello stesso Ateneo	Condizione occupazionale dei dottori di ricerca a un anno dal titolo  Tasso di occupazione totale
Direzione	+	+	+	+	+
Baseline 2022	4	49	52,50%	64,40%	92,50%
Risultanti 2023	4	70	55%	65%	92,50%
Risultati 2024	4	72	40%	65%	92,50%
Target 2025	4	74	45%	65%	92,50%
Target 2026	4	75	45%	65%	93%
Target 2027	4	75	45%	65%	93%
Target 2028	3	75	45%	65%	93%
Fonte	Ufficio IUSS	Ufficio IUSS	Ufficio IUSS	Almalaurea	Almalaurea

## 1.5 Obiettivo strategico SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico 1.5 - SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	IMPATTI ATTESI
<p>Assicurazione della qualità e della congruità della formazione del personale medico e sanitario rispetto ai fabbisogni tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sviluppo di una maggiore sinergia con le strutture sanitarie pubbliche e private,</li> <li>consolidamento e sostenibilità del n. di scuole di specializzazione ad accesso medico e non medico (<b>Ob. dipartimentale D5</b>)*.</li> </ul>	<p>A) mantenimento n. scuole di specializzazione di Area sanitaria attivate</p> <p>B) ampliamento della rete formativa delle scuole di specializzazione di Area sanitaria</p>

Tabella 8 – Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE

Impatti attesi	A)	B)
Prorettore/Delegato	Delegato alle Scuole di Specializzazione di Area sanitaria	Delegato alle Scuole di Specializzazione di Area sanitaria
Referente amministrativo	Responsabile Ripartizione Rapporti con Servizio Sanitario Nazionale	Responsabile Ripartizione Rapporti con Servizio Sanitario Nazionale
Utenti/STK	Utenti: specializzandi	Utenti: specializzandi
Dimensione	Impatto sanitario (Scuole specializzazione)	Impatto sanitario (Formazione specializzandi)
Formula	N. Scuole attive	N. Convenzioni attive con strutture sanitarie
Direzione	+	+
Baseline 2022	35	114
Risultati 2023	35	155
Risultati 2024	35	165
Target 2025	38	191
Target 2026	38	195
Target 2027	40	195
Target 2028	40	200
Fonte	Ripartizione Rapporti con Servizio Sanitario Nazionale	Ripartizione Rapporti con Servizio Sanitario Nazionale

## 1.6 Obiettivo strategico INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico	IMPATTI ATTESI
<b>1.6 - INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA</b>  Aumento dell'attrattività e della visibilità internazionale, anche attraverso la European University Alliance COLOURS, tramite: <ul style="list-style-type: none"><li>• potenziamento dei corsi a doppio titolo,</li><li>• potenziamento dell'internazionalizzazione del dottorato,</li><li>• potenziamento dei corsi di lingua straniera e di italiano per gli studenti stranieri.</li></ul>	A) + attrattività e visibilità internazionale dell'Ateneo B) + studenti Erasmus in uscita C) + CFU maturati all'estero D) + N. Dottorati internazionali congiunti E) + dottori di ricerca che abbiano trascorso almeno 3 mesi all'estero



Tabella 9 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico **INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA**

Impatti attesi	A)	A)	A)	A)	B)	C)	D)	E)	F)
Prorettore/ Delegato	Prorettice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita Delegato alle attività inerenti ai rapporti con la Albanian University di Tirana nell'ambito della relativa Convenzione	Prorettice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita Delegato alle attività inerenti ai rapporti con la Albanian University di Tirana nell'ambito della relativa Convenzione	Prorettice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita Delegato alle attività inerenti ai rapporti con la Albanian University di Tirana nell'ambito della relativa Convenzione	Prorettice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita Delegato alle attività inerenti ai rapporti con la Albanian University di Tirana nell'ambito della relativa Convenzione	Prorettice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita Delegato alle attività inerenti ai rapporti con la Albanian University di Tirana nell'ambito della relativa Convenzione	Prorettice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita Delegato alle attività inerenti ai rapporti con la Albanian University di Tirana nell'ambito della relativa Convenzione	Prorettice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita Delegato alle attività inerenti ai rapporti con la Albanian University di Tirana nell'ambito della relativa Convenzione	Prorettice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita Delegato alle attività inerenti ai rapporti con la Albanian University di Tirana nell'ambito della relativa Convenzione	Prorettice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita
Referente amministrativo	Responsabile Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti Responsabile Ripartizione Internazionalizzazione	Responsabile Ripartizione Internazionalizzazione	Responsabile Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti Responsabile Ripartizione Internazionalizzazione	Responsabile Ripartizione Internazionalizzazione	Responsabile Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti Responsabile Ripartizione Internazionalizzazione	Responsabile Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti Responsabile Ripartizione Internazionalizzazione	Responsabile Ufficio IUSS	Responsabile Ufficio IUSS	Responsabile Ripartizione Internazionalizzazione
Utenti/STK	Utenti e STK: studenti e studentesse; dottorandi	Utenti e STK: studenti e studentesse;	Utenti e STK: studenti e studentesse; dottorandi	Studenti e studentesse	Utenti e STK: studenti e studentesse; dottorandi	Utenti e STK: studenti e studentesse			
Dimensione	Impatto sociale	Impatto sociale							
Formula	% di studenti iscritti al l'anno dei corsi di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero (PRO3)	N. doppi titoli	Numero di Paesi esteri (titolo di accesso) rappresentati tra gli studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) e di Dottorato (D) (PRO3)	Proporzione di studenti immatricolati a Corsi di Studio "internazionali" (PRO3)	Rapporto tra studenti in ingresso e in uscita nell'ambito del programma Erasmus	N. CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	N Dottorati internazionali congiunti	Proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	Numero di immatricolati ai corsi di studio a ordinamento congiunto con Atenei esteri (PRO3)
Direzione	+	+	47		+	+	+	+	
Baseline 2022	2,50%	13	49		88,17	15,12	5	30,40%	

Risultati 2023	2,60%	13	51		98,67	15.30	5	20%	
Risultati 2024	2,30%	16	57	3,50%	44	23.45	5	44,09%	0
Target 2025	3%	16	58	3,80%	300/310	15.50	5	30%	0
Target 2026	3,50%	17	59	4%	315/325		5	35%	5
Target 2027	3,80%	18	60	4,50%	330/350	16.10	6	40%	7
Target 2028	4%	19	61	5%	350/350	17.00	6	40%	10
Fonte	PR03	<a href="https://www.unife.it/it/corsi/lauree-in-inglese-e-a-doppio-titolo/lauree-a-doppio-titolo">https://www.unife.it/it/corsi/lauree-in-inglese-e-a-doppio-titolo/lauree-a-doppio-titolo</a>			PR03	PR03 DM 115/2021 D.3.0.D	Ufficio IUSS	Ufficio IUSS	





A female scientist with long dark hair tied back, wearing a white lab coat, a white surgical mask, and clear safety goggles. She is holding a clear glass beaker filled with a light blue liquid. Her hands are protected by blue nitrile gloves. The background is a blurred laboratory setting with other people and equipment.

2

MISSIONE RICERCA

In linea con la visione della Magnifica Rettrice, la missione di mandato “ricerca” consiste nel porre in atto ogni valido strumento di programmazione, organizzazione, finanziamento, gestione e verifica delle strutture e delle attività per promuovere la ricerca scientifica e tecnologica di base e applicata, compito qualificante di ogni professore e ricercatore universitario.

La missione in oggetto e i connessi obiettivi strategici sono stati costruiti a partire dalla seguente analisi di contesto, derivante principalmente dal monitoraggio strategico periodico e rappresentata tramite la seguente swot analysis.

ANALISI DI CONTESTO	
<b>S</b> trengths (Punti di forza Unife)	Progetti Unife vincitori call nazionali e internazionali (PRIN, Horizon, Life, ecc.)
	Progetti Unife vincitori ERC
	Presenza di Unife in network tematici internazionali
<b>W</b> eaknesses (Punti di debolezza Unife)	Monitoraggio dei progetti presentati
	Mobilità di ricercatori e personale tecnico
<b>O</b> pportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Bandi competitivi nazionali e internazionali
	Collaborazioni con PMI del territorio
	PNRR, Programmazione Europea e Regionale 2021/2027
<b>T</b> hreats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Elevata competizione
	Vincoli reclutamento
	Vincoli remunerazione talenti

Per la missione di mandato “ricerca”, nella tabella che segue sono state individuate le categorie dei principali stakeholder interni ed esterni e sono state esplicitate le modalità di coinvolgimento/interazione comuni ai diversi stakeholder. Nell’ultima colonna sono riportati i collegamenti a obiettivi strategici specifici.

Tabella 10 - Stakeholders engagement della Missione RICERCA

Principali Stakeholder / portatori di interesse	Interni / esterni	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE	collegamento con obiettivo strategico specifico
Docenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo, Consiglio per la Ricerca e la III Missione e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio e Consigli di Dipartimento	
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite comitati di indirizzo	
		Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife	
Dottorandi	Interni	Tramite rappresentanti nei rispettivi organismi	
Dipartimenti	Interni	Tramite Delegati dipartimentali, Direttori negli Organi di governo, Piani Dipartimentali	
Personale tecnico-amministrativo	Interni	Tramite Rappresentanti negli Organi di Governo	
Università - Regione Emilia Romagna	Esterni	Tramite Tavolo di Coordinamento permanente Università - Regione Emilia Romagna per l’Internazionalizzazione (siglato a febbraio 2023)	2.2
CRUI	Esterni	Tramite Commissione Affari internazionali	2.2

## 2.1 Obiettivo strategico RICERCA

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico 2.1 - RICERCA	IMPATTI ATTESI
<p>Potenziamento e innovazione della ricerca tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• rafforzamento del sistema di incentivazione alla ricerca,</li><li>• incentivi alla partecipazione a bandi competitivi ai fini dell'incremento dei fondi esterni da destinare alla ricerca (<b>Ob. dipartimentale R2</b>),</li><li>• promozione dell'incontro tra i vari settori della ricerca,</li><li>• promozione del cambiamento culturale in direzione della Open Science, per favorire e supportare l'apertura dei dati della ricerca e delle pubblicazioni,</li><li>• incremento dei finanziamenti per strumentazioni scientifiche e rinnovo degli asset di ricerca,</li><li>• <b>ottimizzazione dell'uso di strumentazioni di interesse trasversale (Ob. Dipartimentale R5)</b>,</li><li>• <b>promozione della valorizzazione/censimento dei prodotti della ricerca in ambito di sostenibilità ambientale, economica e sociale in IRIS (Ob. dipartimentale R4)</b>,</li><li>• valorizzazione dei risultati raggiunti.</li></ul>	<p>A) + qualità della ricerca B) + valore dei ricavi per ricerca C) + finanziamenti Unife per la ricerca</p>

Tabella 11 – Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico RICERCA

Impatti attesi	A)	B)	C)
Prorettore/Delegato	Presidente del Consiglio della Ricerca e Prorettore alla ricerca Delegato per il PNRR Delegato alla gestione dei rapporti con le istituzioni politiche, scientifiche e didattiche della Repubblica di San Marino e dei rapporti istituzionali con gli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico - IRCCS	Presidente del Consiglio della Ricerca e Prorettore alla ricerca Delegato per il PNRR Delegato alla gestione dei rapporti con le istituzioni politiche, scientifiche e didattiche della Repubblica di San Marino e dei rapporti istituzionali con gli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico - IRCCS	Presidente del Consiglio della Ricerca e Prorettore alla ricerca Delegato per il PNRR
Referente amministrativo	Responsabile ad interim Ripartizione Ricerca	Responsabile ad interim Ripartizione Ricerca	Responsabile ad interim Ripartizione Ricerca
Utenti/STK	Ricercatori, Imprese, Istituzioni, Territorio	Ricercatori, Imprese, Istituzioni, Territorio	Ricercatori, Imprese, Istituzioni, Territorio
Dimensione	Impatto sociale (Qualità della ricerca)	Impatto sociale (Qualità della ricerca)	Impatto sociale (Qualità della ricerca)
Formula	Peso Unife su sistema universitario Risultati della VQR 2015 – 2019 in relazione all'indicatore finale di Ateneo IRFS con i seguenti pesi: $IRFS = (90\% \text{ IRAS1e2} + 5\% \times \text{IRAS3} + 5\% \times \text{IRAS4})$ Dove: <ul style="list-style-type: none"> <li>IRAS 1e2 = Indicatore quali-quantitativo del personale permanente e delle politiche di reclutamento.</li> <li>IRAS 3 = Indicatore quali-quantitativo della formazione della ricerca.</li> <li>IRAS 4 = Indicatore quali-quantitativo delle attività di valorizzazione della ricerca (terza missione).</li> </ul>	Valore dei ricavi per ricerca	Valore finanziamento Unife per ricerca (FAR, CCIAA, FIRD)
Direzione	+	+	+
Baseline 2022	1,32	13.524.624 €	1.970.000 €
Risultati 2023	1,32	13.524.624 €	2.000.000 €
Target 2024	1,32	26.769.812,35 €	2.050.000 €
Target 2025	1,32	14.000.000 €	3.000.000 €
Target 2026	1,32	14.200.000 €	2.000.000 €
Target 2027	1,32	15.000.000 €	2.000.000 €
Target 2028	1,32	15.000.000 €	2.000.000 €
Fonte	Banca dati FFO	Ripartizione Ricerca	Ripartizione Ricerca

## 2.2 Obiettivo strategico INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico 2.2 - INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA	IMPATTI ATTESI
<p>Incremento del n. di progetti di ricerca finanziati a livello internazionale, tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• incentivi alla partecipazione ai bandi competitivi su fondi Horizon Europe in particolare in qualità di coordinatore, anche mediante formazione specifica</li><li>• consolidamento, diffusione e valorizzazione della presenza dell'Ateneo in Network tematici internazionali (compresa la European University Alliance COLOURS),</li><li>• presentazione diretta all'Unione Europea dei risultati della ricerca, in sinergia con gli altri Atenei della Regione, mediante il consorzio ART-ER,</li><li>• consolidamento di un sistema di gestione integrata e di monitoraggio dei progetti.</li></ul>	<p>A) + salute relazionale (partecipazione a network tematici) B) + progetti internazionali C) + fondi internazionali D) + mobilità internazionale di docenti e personale tecnico-amministrativo</p>



Tabella 12 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico **INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA**

Impatti attesi	A)	B)	C)	D)
Prorettore/Delegato	Presidente del Consiglio della Ricerca e Prorettice alla ricerca Delegato per il PNRR	Presidente del Consiglio della Ricerca e Prorettice alla ricerca Delegato per il PNRR Delegato alla gestione dei rapporti con le istituzioni politiche, scientifiche e didattiche della Repubblica di San Marino e dei rapporti istituzionali con gli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico - IRCCS	Prorettice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita Delegato alle attività inerenti ai rapporti con la Albanian University di Tirana nell'ambito della relativa Convenzione	Prorettice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita Delegato alle attività inerenti ai rapporti con la Albanian University di Tirana nell'ambito della relativa Convenzione
Referente amministrativo	Responsabile ad interim Ripartizione Ricerca	Responsabile ad interim Ripartizione Ricerca	Responsabile Ripartizione Ricerca	Responsabile Ripartizione Internazionalizzazione
Utenti/STK	Ricercatori, imprese, istituzioni territorio	Ricercatori, imprese, istituzioni territorio	Utenti: studenti e studentesse STK: famiglie	Utenti: docenti e PTA
Dimensione	Impatto sociale (internazionalizzazione)	Impatto sociale (internazionalizzazione)	Impatto economico	Impatto sociale
Formula	N. di network tematici di cui l'Ateneo fa parte	N. candidature a progetti internazionali	Ammontare valore delle risorse per ricerca di provenienza internazionale ottenute dall'Ateneo/totale delle risorse per ricerca	N. di docenti e PTA partecipanti a bandi Erasmus
Direzione	+	+	+	+
Baseline 2022	1	65	24,59%	35
Risultati 2023	1	65	24,59%	37
Risultati 2024	1	80	15,19%	42
Target 2025	2	70	20,00%	45
Target 2026	3	70	25,00%	45
Target 2027	4	75	25,50%	50
Target 2028	4	75	25,50%	50
Fonte	Ripartizione Ricerca	Ripartizione Ricerca	Rip. Ricerca	Ufficio Internazionalizzazione



3

## MISSIONE TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE

In linea con la visione della Magnifica Rettrice, la missione di mandato “terza missione/impatto sociale” consiste nel riconoscere tra le proprie finalità istituzionali la partecipazione diretta e indiretta alla valorizzazione culturale sociale ed economica dei saperi. In relazione al suo ruolo di istituzione pubblica al servizio della collettività, Unife promuove e svolge attività per la creazione di valore economico e sociale a favore dello sviluppo sostenibile della società, tramite la promozione delle conoscenze, competenze e risultati della ricerca.

La missione in oggetto e i connessi obiettivi strategici sono stati costruiti a partire dalla seguente analisi di contesto, derivante principalmente dal monitoraggio strategico periodico e rappresentata tramite la seguente swot analysis.

ANALISI DI CONTESTO	
<b>S</b> trengths (Punti di forza Unife)	Capacità e competenza nelle attività di tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca e nelle attività di creazione di impresa ad elevato contenuto tecnologico
	Consolidati rapporti con stakeholder territoriali nell'ottica dell'ecosistema dell'innovazione
	Patrimonio culturale-presenza di collezioni antiche e di pregio
<b>W</b> eaknesses (Punti di debolezza Unife)	Limitata autonomia di gestione di processi di fundraising
	Limitata presenza e conoscenza di incentivi di valorizzazione dell'attività conto terzi
	Limitata digitalizzazione e necessità di incrementare sistemi di monitoraggio ambientali per la tutela, conservazione e valorizzazione delle collezioni SMA e SBA
	Difficoltà di interventi tempestivi per provvedere alla manutenzione dei locali delle biblioteche e per l'allestimento di mostre temporanee a Palazzo Turchi di Bagno
	Limitata apertura dei musei per inagibilità, non accessibilità e qualità ambientale dei locali ospitanti le collezioni permanenti e la sala delle esposizioni temporanee.
<b>O</b> pportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Programmazione Europea e Regionale 2021/2027
	PNRR
	Fondi provenienti da enti e istituzioni pubblici e privati per il patrimonio culturale
<b>T</b> hreats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Legislazione pubblica poco favorevole e chiara al sostegno e all'apertura di accordi con start up e spin-off
	Andamenti macroeconomici (inflazione e PIL)
	Eventi naturali che possono danneggiare il patrimonio culturale

Per la missione di mandato “terza missione / impatto sociale”, nella tabella che segue sono state individuate le categorie dei principali stakeholder interni ed esterni e sono state esplicitate le modalità di coinvolgimento/interazione comuni ai diversi stakeholder. Nell’ultima colonna sono riportati i collegamenti a obiettivi strategici specifici.

Tabella 13 - Stakeholders engagement TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE

Principali Stakeholder / portatori di interesse	Interni / esterni	Modalità di Coinvolgimento/Interazione	collegamento con obiettivo strategico specifico
Soprintendenze Archeologia Belle Arti e Paesaggio - SABAP	Esterni	Tramite Patrocini - Autorizzazioni - Convenzioni	3.2
Direzione Generale dei Musei (MiC)	Esterni	Tramite Patrocini - Autorizzazioni - Convenzioni	3.2
Direzioni Regionali dei Musei - Poli museali	Esterni	Tramite Patrocini - Autorizzazioni - Convenzioni - Collaborazioni	3.2
Scuole	Esterni	Tramite Patrocini - Autorizzazioni - Convenzioni	3.2
Enti territoriali	Esterni	Tramite Patrocini - Autorizzazioni - Convenzioni	3.2
Musei locali, territoriali e privati	Esterni	Tramite Patrocini - Convenzioni - Collaborazioni	3.2
Altre istituzioni culturali	Esterni	Tramite Accordi - Collaborazioni	3.2
Associazioni sociali e culturali	Esterni	Tramite Laboratori dedicati - Collaborazioni	3.2
Cittadini	Esterni	Tramite Laboratori dedicati - Mostre/Esposizioni - Questionari di gradimento	3.2
Visitatori/Turisti	Esterni	Tramite Visite guidate - Mostre/Esposizioni - Questionari di gradimento	3.2
Studiosi esterni	Esterni	Tramite Autorizzazioni per studio beni SMA - Prestiti - Collaborazioni	3.2
Fornitori/ Restauratori/ Archivisti/Grafici	Esterni	Tramite Acquisti di beni e servizi per le collezioni	3.2
Artisti	Esterni	Tramite Mostre - Performance - Collaborazioni	3.2
Docenti e ricercatori	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio	
		Tramite Collaborazioni - Curatela mostre - Studio collezioni	3.2
Personale amministrativo e tecnico	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo	
		Tramite Collaborazioni - Gestione collezioni - Gestione amministrativa - Mostre	3.2
		Tirocini - Laboratori - Servizi - Collaborazioni	3.2
Studentesse e studenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo	
		Tramite il Consiglio degli studenti	
Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione	Interni	Tramite i componenti del Consiglio della Facoltà	
Corsi di studio	Interni	Tramite i comitati di indirizzo	

Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite comitati di indirizzo Tramite la partecipazione a consigli scientifici e a consigli di amministrazione Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife	
Dipartimenti	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di governo	
Nucleo di Valutazione	Interni	Tramite attività di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, dell'attività di ricerca, della Terza Missione e delle attività gestionali e tecnico-amministrative	3.1
Presidio della qualità	Interni	Tramite la collaborazione con gli organi di governo per lo sviluppo delle politiche della qualità delle attività formative, didattiche, di ricerca e di terza missione	3.1
Consiglio per la ricerca e la terza missione	Interni	Tramite attività di co-progettazione e sviluppo di iniziative e di sistemi di monitoraggio e valutazione della Terza missione	3.1
Ministero per le imprese e il made in Italy (MIMIT)	Esterni	Tramite le associazioni di riferimento a cui l'Ateneo partecipa (Netval, PNICube e ApeNet)	3.1
Soggetti pubblici e privati del contesto locale compresi donatori di collezioni documentarie	Esterni	Tramite comitati di indirizzo Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife Tramite strumenti a supporto del mecenatismo contemporaneo quali l'Art Bonus	3.2
Direzione generale biblioteche e diritto d'autore	Esterni	Tramite patrocini, autorizzazioni, convenzioni	3.2
Soprintendenza archivistica e bibliografica dell'Emilia-Romagna	Esterni	Tramite patrocini, autorizzazioni, convenzioni	3.2



## 3.1 Obiettivo strategico TERZA MISSIONE

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico	IMPATTI ATTESI
<b>3.1 - TERZA MISSIONE</b>  Rafforzare la capacità di sviluppo delle iniziative di Terza Missione tramite: <ul style="list-style-type: none"><li>• il consolidamento della capacità di crowdfunding per progetti di impatto sociale,</li><li>• <b>la valorizzazione e la tutela della proprietà intellettuale (Ob. dipartimentale T1),</b></li><li>• <b>la valorizzazione e lo sviluppo del Public Engagement (Ob. dipartimentale T2),</b></li><li>• <b>il potenziamento e la promozione dell'attività conto terzi (Ob. dipartimentale T4),</b></li><li>• l'incremento degli strumenti per la creazione d'impresa e per la valorizzazione dei risultati della ricerca, anche attraverso Network tematici internazionali (compresa la European University Alliance COLOURS),</li><li>• il miglioramento dell'offerta di <b>formazione continua (Ob. dipartimentale T3)</b> e apprendimento permanente,</li><li>• l'attivazione, l'incremento e il consolidamento delle relazioni con le organizzazioni di riferimento e gli stakeholder territoriali.</li></ul>	A) + progetti di impatto sociale attivati B) + soddisfazione partecipanti iniziative public engagement C) + progetti PCTO D) + quantità e qualità dei titoli di proprietà intellettuale E) + attività conto terzi F) + progetti d'impresa G) + formazione continua dipartimentale



Tabella 14- indicatori di impatto TERZA MISSIONE

Impatti attesi	A)	B)	C)	D)	E)	F)	G)
Prorettore/ Delegato	Delegato alla Terza Missione per la valorizzazione dei beni culturali e al public engagement	Delegato alla Terza Missione per la valorizzazione dei beni culturali e al public engagement	Delegato alle attività inerenti all'orientamento in entrata	Prorettore alla Terza Missione	Prorettore alla Terza Missione	Prorettore alla Terza Missione	Prorettore alla Terza Missione
Referente amministrativo	Responsabile Ripartizione III Missione e Rapporti con il territorio	Responsabile Ripartizione III Missione e Rapporti con il territorio	Responsabile Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti	Responsabile Ripartizione III Missione e Rapporti con il territorio	Responsabile Ripartizione III Missione e Rapporti con il territorio	Responsabile Ripartizione III Missione e Rapporti con il territorio	Responsabile Ripartizione III Missione e Rapporti con il territorio
Utenti/STK	UTENTI: Docenti, Ricercatori, Personale Tecnico Amministrativo. STK: Cittadini, Imprese, Enti pubblici e privati, famiglie, territorio, Associazioni.	UTENTI: Docenti, Ricercatori, Personale Tecnico Amministrativo. STK: Cittadini, Imprese, Enti pubblici e privati, famiglie, territorio, Associazioni.	UTENTI: Docenti, Ricercatori, Personale Tecnico Amministrativo. STK: Cittadini, Imprese, Enti pubblici e privati, famiglie, territorio, Associazioni.	UTENTI: Docenti, Ricercatori, Personale Tecnico Amministrativo; Imprese STK: Ricercatori, Arter venture capitalist. Associazioni di categoria: SIPRO; Comune di Ferrara	UTENTI: Docenti, Ricercatori, Personale Tecnico Amministrativo. STK: Dipartimenti; Ripartizione Bilancio e Ripartizione Legale.	UTENTI: Studenti, ricercatori. STK: Ricercatori, Arter venture capitalist, Associazioni imprenditoriali, SIPRO.	Docenti
Dimensione	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto economico	Impatto sociale	Impatto sociale
Formula	N. Progetti di impatto sociale attivati	N. Partecipanti alle iniziative di PE centralizzate	N. Progetti PCTO	Numero di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee	Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	N. di spin off universitari accreditati	N. Partecipanti ad iniziative di formazione continua dipartimentale
Direzione	+	+	+	+		+	+
Baseline 2022	0	2.051	9	3	1.953.646,91 €	11	2.188
Risultati 2023	0	4.181	10	3	2.501.651,81 €	12	2.297
Risultati 2024	0	25.534	8	8	2.133.653,45 €	14	10.959
Target 2025	0	26.000	14	9	2.200.000,00 €	14	11.200
Target 2026	1	26.500	16	9	2.250.000,00 €	15	11.500
Target 2027	2	27.000	16	9	2.300.000,00 €	16	12.000
Target 2028	2	27.500	16	9	2.350.000,00 €	17	12.500
Fonte	Dati ripartizione III Missione e Rapporti con il territorio	3Monitor	Ufficio Orientamento, welcome e incoming	Dati ripartizione III Missione e Rapporti con il territorio	Dati bilancio consolidato PROVENTI PROPRI DM 1154/2021 E.2.0.A	Dati ripartizione III Missione e Rapporti con il territorio DM 1154/2021 E.2.0.B	3Monitor

## 3.2 Obiettivo strategico PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico 3.2 - PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	IMPATTI ATTESI
<p>Tutela e valorizzazione del patrimonio museale tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• progetti di digitalizzazione delle collezioni SMA e l'adeguamento dell'accesso e della fruizione al pubblico del polo museale secondo gli standard ministeriali, soprattutto anche ai fini dell'accreditamento al Sistema Museale Nazionale,</li><li>• riprogettazione del portale dello SMA</li><li>• ampliamento degli orari di apertura di mostre e musei,</li><li>• potenziamento delle iniziative di restauro e conservazione delle collezioni,</li><li>• incremento della partecipazione di studenti e laureati ai progetti di valorizzazione del patrimonio museale e delle attività culturali,</li><li>• incremento collaborazioni e progettualità con le scuole,</li><li>• potenziamento dell'accessibilità e inclusività delle collezioni.</li></ul>	<p>A) + visitatori iniziative SMA B) + partecipazione della componente studentesca alle attività di valorizzazione del patrimonio culturale museale e bibliotecario C) + tutela e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo e dei beni museali e del patrimonio bibliotecario D) + disponibilità di risorse bibliografiche anche digitali E) + orari di apertura delle biblioteche (anche con postazioni di autoprestito) F) + salute relazionale</p>
<p>Tutela e valorizzazione del patrimonio bibliotecario tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• restauri e digitalizzazioni delle collezioni antiche e di pregio e ampliamento sistemi di monitoraggio ambientale degli ambienti in cui sono conservate,</li><li>• incremento delle risorse bibliografiche, anche digitali, potenziandone accessibilità e inclusività tramite catalogazione, metadatazione e digitalizzazione di fondi personali e donazioni,</li><li>• ampliamento degli orari di apertura e dei servizi delle biblioteche e potenziamento degli stessi grazie all'aggiornamento professionale dei bibliotecari,</li><li>• incremento della partecipazione di studenti e laureati ai progetti di valorizzazione del patrimonio bibliotecario.</li></ul>	

Tabella 15 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI

Impatti attesi	A)	B)	C)	D)	E)	F)	G)	H)
Prorettore/Delegato	Delegata alla Terza Missione per il Sistema museale di Ateneo	Delegata alla Terza Missione per il Sistema museale di Ateneo	Delegata alla Terza Missione per il Sistema museale di Ateneo	Prorettrice alle biblioteche	Prorettrice alle biblioteche	Prorettrice alle biblioteche	Prorettrice alle biblioteche	Delegata alla Terza Missione per il Sistema museale di Ateneo
Referente amministrativo	Responsabile Ripartizione Sistema Museale	Responsabile Ripartizione Sistema Museale	Responsabile Ripartizione Sistema Museale	Responsabile Biblioteche Polo delle Scienze della società e dell'uomo	Responsabile Biblioteche Polo delle Scienze della società e dell'uomo	Responsabile Biblioteche Polo delle Scienze della società e dell'uomo	Responsabile Biblioteche Polo delle Scienze della società e dell'uomo	Responsabile Ripartizione Sistema Museale
Utenti/STK	UTENTI: comunità accademica e cittadinanza. STK: Cittadini, famiglie, turisti, comunità locale, gruppi fragili, Ministero, Ufficio Patrimonio, Ufficio coordinamento politiche di inclusione.	UTENTI: comunità accademica e cittadinanza. STK: Cittadini, famiglie, turisti, comunità locale, gruppi fragili, Ministero, Ufficio Patrimonio, Ufficio coordinamento politiche di inclusione.	UTENTI: comunità accademica e cittadinanza. STK: Cittadini, famiglie, turisti, comunità locale, gruppi fragili, Ministero, Ufficio Patrimonio, Ufficio coordinamento politiche di inclusione.	Comunità universitaria, istituzioni, imprese, territorio.	Comunità universitaria, istituzioni, imprese, territorio.	Comunità universitaria, istituzioni, imprese, territorio.	Comunità universitaria	
Dimensione	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto ambientale	Impatto ambientale	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale
Formula	N. visitatori SMA	N. studenti e laureati coinvolti nelle iniziative SMA	Qualità ambientale dei locali e delle strutture	N. di sistemi di monitoraggio ambientale installati nelle biblioteche e relativa gestione	% di incremento risorse da destinare a risorse bibliografiche	Media ore settimanali di apertura con servizi bibliotecari rispetto anno precedente (acquisite postazioni di autoprestito dal 2025 a CB e MA e dal 2026 ad EC)	N. seminari di Information Literacy N. corsi Information Literacy	N. collaborazioni attivate
Direzione	+	+	+	+	+	+	+	
Baseline 2022	4442	TPL: 3 Studenti 150 ore: 9 Tirocini curricolari: 2 SCU: 9 AR: 1 Dottorandi: 1		0	9 banche dati; 5963 e-book; 176 periodici: 2.053.000 €	Media ore settimanali di apertura Polo Scienze della società e dell'uomo e Polo biomedico matematico (2022): 20	0	1 Interno verde

Risultati 2023	5500	TPL: 5 Studenti 150 ore: 9 PCTO e tirocini curricolari: 10 SCU: 4 AR: 1 Dottorandi: 1		5 (ordinati nel 2023 e arrivati nel 2024)	+200.000€	25	0	1 Interno verde
Risultati 2024	15.400	TPL: 6 Studenti 150 ore: 9 PCTO e tirocini curricolari: 10 SCU: 4 AR: 1 Dottorandi: 1	Adeguamento vetrine espositive: 2 Adeguamento delle luminosità ambientale nei locali del deposito SMA: 1	5 (installazione e avvio monitoraggio)	Nel 2024 richiesti + 50.000 € + 7%	26	0	6 Interno verde Giardini Estensi Teatro nucleo Teatro off Busker Festival DISAP
Target 2025	18.000	TPL: 6 Studenti 150 ore: 9 PCTO e tirocini curricolari: 12 SCU: 4 Borse di ricerca: 6 Dottorandi: 1	Adeguamento delle luminosità ambientale nei locali del Museo Tumiati (sostituzione obiò) e Leonardì (tendaggi filtranti)	5 manutenzione	+7%	26,72	0	4 Interno verde Giardini Estensi Festival DISAP
Target 2026	22.500	TPL: 6 Studenti 150 ore: 9 PCTO e tirocini curricolari: 12 SCU: 4 Borse di ricerca: Dottorandi: 2	Climatizzazione dei musei (Tumiati, Leonardì e Sala Espositiva)	5 manutenzione	+7%	47,30	12 seminari Information Literacy	6
Target 2027	23.000	TPL: 6 Studenti 150 ore: 9 PCTO e tirocini curricolari: 12 SCU: 4 Borse di ricerca: 1 Dottorandi: 2	Climatizzazione dei musei (Tumiati, Leonardì e Sala Espositiva)	5 manutenzione	+7%	47,30	12 seminari Information Literacy 1 corso Information Literacy per Dipartimento	6
Target 2028	24.000	TPL: 6 Studenti 150 ore: 9 PCTO e tirocini curricolari: 12 SCU: 4 Borse di ricerca: 1 Dottorandi: 2	Climatizzazione dei musei (Tumiati, Leonardì e Sala Espositiva)	5 manutenzione	+7%	47,30	12 seminari Information Literacy 1 corso Information Literacy per Dipartimento	6
Fonte	SMA	SMA		SBA	Richieste ricevute dai docenti	Database interno registrazione aperture - SimonLib	SBA	SMA



4

## MISSIONE GOVERNANCE INTEGRATA

In linea con la visione della Magnifica Rettrice, la missione di mandato “governance integrata” consiste nel governo in forma integrata, inclusiva, contestualizzata, responsabile e in funzione della creazione del Valore Pubblico (*obiettivo strategico 4.1*) delle dimensioni di salute professionale (*obiettivo strategico 4.2: personale*), salute etica (*obiettivo strategico 4.3: anticorruzione e trasparenza*), salute istituzionale (*obiettivo strategico 4.4: qualità*), salute digitale (*obiettivo strategico 4.5: semplificazione e digitalizzazione*), salute di clima e di genere (*obiettivo strategico 4.6: disabilità, pari opportunità e benessere*), salute sanitaria (*obiettivo strategico 4.7: sanità*), salute infrastrutturale (*obiettivo strategico 4.8: edilizia e sicurezza*), salute ambientale (*obiettivo strategico 4.9: sostenibilità*), salute informativa (*obiettivo strategico 4.10: comunicazione*).

ANALISI DI CONTESTO	
<b>S</b> trengths (Punti di forza Unife)	Presenza di un'architettura di programmazione, monitoraggio e rendicontazione integrata tra i livelli programmatici e il bilancio previsionale e finalizzata alla creazione di Valore Pubblico nelle varie missioni istituzionali Ventennale esperienza nella rilevazione della soddisfazione degli utenti dei servizi Presenza di servizi e processi semplificati e digitalizzati Attenzione alle politiche di inclusione Rafforzamento del rapporto tra Unife e le Aziende sanitarie del territorio e con la Regione ER
<b>W</b> eaknesses (Punti di debolezza Unife)	Strumenti per il benessere organizzativo da migliorare/aggiornare Razionalizzazione database e migliorare integrazione applicativa con fornitori esterni Miglioramento dei flussi documentali digitalizzati ai fini archivistici e di conservazione Necessità di migliorare la comunicazione interna ed esterna anche attraverso le funzionalità del portale
<b>O</b> pportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Presenza di strumenti e di esperienze nazionali e internazionali per il coinvolgimento degli stakeholder Obiettivi comuni e trasversali con il territorio Piani Straordinari per il reclutamento di personale e finanziamenti infrastrutture Presenza di indirizzi metodologici da parte di ANAC Processo di unificazione delle Aziende sanitarie ferraresi
<b>T</b> hreats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Turbolenza normativa sulla PA con conseguente necessità di aggiornare i processi e normativa relativa all'IA ancora non completamente definita che crea incertezza nell'implementazione di nuovi servizi Potenziali rischi corruttivi legati ai nuovi finanziamenti Scarsa attrattività del settore pubblico per i giovani talenti Vincoli al reclutamento e all'incentivazione Tempistiche espletamento gare e tempistiche fornitori applicativi informatici

Per la missione di mandato “governance integrata”, nella tabella che segue sono state individuate le categorie dei principali stakeholder interni ed esterni e sono state esplicitate le modalità di coinvolgimento/interazione comuni ai diversi stakeholder. Nell’ultima colonna sono riportati i collegamenti a obiettivi strategici specifici.

Tabella 16 - Stakeholders engagement GOVERNANCE INTEGRATA

Principali Stakeholder / portatori di interesse	Interni / esterni	Modalità di Coinvolgimento/Interazione	collegamento con obiettivo strategico specifico
Studentesse e studenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio, Consigli di Dipartimento e altre strutture periferiche	
		Tramite il Consiglio degli studenti, Opinione studenti su didattica, strutture e servizi, relazione annuale CPDS, Rapporti di riesame ciclici	
		Tramite rappresentanti negli organi di parità (Consiglio di parità)	4.6
		Tramite rappresentanti negli organi di parità (Comitato Unico di Garanzia e Consiglio di parità); tramite l’Ufficio Scolastico Territoriale in collaborazione con Unife	4.6
		Tramite Associazioni studentesche	
		Tramite incontri informativi periodicamente programmati	4.6
		Tramite invio informazioni specifiche via mail	4.6
		Tramite aggiornamento costante della pagina online dedicata al servizio	4.6
		Tramite seminari specifici su temi di interesse periodicamente programmati	4.6
		Tramite comunicazioni periodiche sui social universitari	4.6
Docenti	Interni	Tramite newsletter	4.6
		Tramite locandine affisse nei Dipartimenti, nelle biblioteche, nelle mense scolastiche e nelle sale studio	4.6
		Tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio, Consigli di Dipartimento e altre strutture periferiche, Good Practice	
		Tramite partecipazione ai Consigli delle Scuole di specializzazione	4.7
		Tramite colloqui in presenza o online con i colleghi che hanno necessità di consultazione su quesiti specifici e situazioni critiche riguardanti studenti /studentesse	4.6
		Tramite i Direttori / Organi di Dipartimento	
		Tramite Meta-strutture / Segretari di Dipartimento	
		Tramite rappresentanti negli Organi di governo	4.8
		Tramite call center dedicato alla manutenzione	
		Tramite rappresentanti negli organi di governo e negli organi di parità (Comitato Unico di Garanzia e Consiglio di parità), delegati dei Dipartimenti alla parità di genere e alla disabilità, componenti Gruppo Gender Equality Plan e Gruppo sul Bilancio di Genere	4.6
		Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l’Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite tutor didattici autorizzati all’ingresso in carcere ex art. 17 legge di ordinamento penitenziario	4.6

Personale tecnico amministrativo a supporto della didattica	Interni	Tramite Rappresentanti negli organi di Governo	
		Tramite rappresentanti negli organi di governo e negli organi di parità (Comitato Unico di Garanzia e Consiglio di parità)	4.6
		Tramite RSU / RLS Tramite call center dedicato alla manutenzione	4.8
		Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite Gruppo di lavoro di Ateneo "Supporto integrato ai percorsi di studio delle persone private della libertà" (in fase di costituzione)	4.6
Tramite il Consiglio del Personale Tecnico Amministrativo			
Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione	Interni	Tramite i componenti del Consiglio della Facoltà	
Dipartimenti	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di governo, Piani Dipartimentali	
		Tramite i componenti del Consiglio di Dipartimento	
Corsi di studio	Interni	Tramite i comitati di indirizzo, Relazione annuale CPDS, Rapporto di Riesame ciclico, Consigli di Corso di studio	
		Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria, Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite tutor didattici per studenti in stato di detenzione al fine di verificare la fattibilità dei percorsi di studio per persone private della libertà e predisporre eventuali adattamenti ai piani di studio	4.6
Nucleo di Valutazione	Interni	Tramite attività di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, dell'attività di ricerca, della Terza Missione e delle attività gestionali e tecnico-amministrative Relazione annuale	
Presidio della qualità	Interni	Tramite la collaborazione con gli organi di governo per lo sviluppo delle politiche della qualità delle attività formative, didattiche, di ricerca e di terza missione	
		Tramite la collaborazione con gli organi di governo per lo sviluppo delle politiche della qualità del servizio SCPA offerto e l'individuazione degli appositi indicatori di qualità per meglio valutarne il funzionamento	4.6
Personale sanitario		Tramite partecipazione ai Consigli dei DAI	4.7
Consulenti	Interni	Tramite incontri di supervisione periodici, tramite confronti individuali e di gruppo	4.6
Tavoli Crui destinati ai Servizi di counseling psicologico D'Ateneo (SCPA)	Esterni	Tramite partecipazione ai gruppi di lavoro e all'elaborazione dei documenti di lavoro	4.6
Soggetti pubblici e privati che gestiscono servizi di salute mentale/cura del contesto locale	Esterni	Tramite incontri periodici e informativi/accordi/convenzioni	
Enti cofinanziatori	Esterni	Tramite procedure tecnico-amministrative definite dai singoli bandi	

Enti che perseguono medesimi obiettivi	Esterni	Tramite tavoli di lavoro preliminari Tramite attuazione di accordi / protocolli d'intesa	4.8
Enti di controllo	Esterni	Tramite tavoli di lavoro preliminari Tramite Conferenza di Servizi Tramite pareri, autorizzazioni, nulla osta	4.8
Professionalisti esterni	Esterni	Tramite Ordini/Collegi professionali Tramite portale acquisti / elenco operatori Tramite incarichi professionali	4.8
Operatori economici	Esterni	Tramite associazioni di categorie Tramite portale acquisti / elenco operatori Tramite l'affidamento di appalti	4.8
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni/protocolli con Unife	4.8
Studenti in stato di detenzione	Interni	Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
	Esterni	Tramite tutor didattici per studenti in stato di detenzione autorizzati all'ingresso in carcere ex art. 17 legge di ordinamento penitenziario	4.6
		Tramite funzionali giuridico-pedagogiche della Casa circondariale di Ferrara	4.6
		Tramite familiari degli studenti in stato di detenzione	4.6
Studenti in esecuzione penale esterna	Interni	Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
	Tramite tutor didattici autorizzati all'ingresso in carcere ex art. 17 legge di ordinamento penitenziario	4.6	
	Tramite funzionali giuridico-pedagogiche della Casa circondariale di Ferrara	4.6	
	Tramite operatori degli Uffici di esecuzione penale esterna	4.6	
	Esterni	Tramite Delegati dei Rettori aderenti alla CNUPP (Conferenza Nazionale Delegati dei Rettori per i Poli universitari penitenziari) aventi competenza sui luoghi di esecuzione delle misure alternative degli studenti iscritti a Unife	4.6
		Tramite familiari degli studenti in stato di privazione della libertà	4.6
Direzione della Casa circondariale di Ferrara, funzionali giuridico-pedagogiche operanti nella Casa circondariale di Ferrara, ufficiali e agenti di Polizia penitenziaria operanti nella Casa circondariale di Ferrara, docenti della scuola superiore operanti nel carcere di Ferrara	Esterni	Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria	4.6
		Tramite Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite tutor didattici per studenti in stato di detenzione	4.6

Conferenza Nazionale dei Delegati dei Rettori per i Poli Universitari penitenziari	Esterni	Tramite Delegata della Rettice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria	4.6
		Tramite Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite partecipazione ai Gruppi di lavoro tematici della CNUPP (didattica, ricerca, organizzazione, terza missione, studenti stranieri)	4.6
Azienda regionale per il Diritto agli Studi Superiori dell'Emilia-Romagna (ER.GO)	Esterni	Tramite occasioni di coordinamento, elaborazione di soluzioni e scambio di informazioni con la Diretrice di ER.GO e con la referente incaricata dall'Azienda, mediante Delegata della Rettice al Polo universitario penitenziario e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	
Unità complessa Psichiatria Ospedaliera Universitaria, Servizi per la comunità universitaria con Disabilità/ DSA	Interni	Tramite attenta collaborazione finalizzata alla consultazione sui casi necessitanti una presa in carico integrata, tramite confronto sugli strumenti diagnostici e di valutazione e su eventuali temi di ricerca	4.6
Comunità universitaria	Interni	Tramite Condivisione delle informazioni, individuazione congiunta delle azioni da intraprendere, gruppi di lavoro	4.10
Istituzioni	Esterni	Tramite Consultazioni aperte al pubblico	4.10
Imprese	Esterni	Tramite Consultazioni aperte al pubblico	4.10
Cittadinanza/Territorio	Esterni	Tramite Consultazioni aperte al pubblico	4.10
Altri Atenei	Esterni	Tramite Condivisione di esperienze e metodi	4.10
Aziende sanitarie	Esterni	Tramite Condivisione di esperienze e metodi	4.10
Reti tematiche	Esterni	Tramite Condivisione di esperienze e metodi	4.10

## 4.1 Obiettivo strategico GOVERNANCE

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico	IMPATTI ATTESI
<b>4.1 - GOVERNANCE</b>  Governance collegiale di Unife, coerente con la propria visione, le proprie strategie, le competenze e risorse disponibili, le proprie dimensioni e specificità, in sinergia con i Dipartimenti, con il territorio e le istituzioni, nell'ottica della creazione del Valore Pubblico.	A) + governance collegiale B) + misurazione del Valore Pubblico creato C) + salute economico finanziaria



Tabella 17 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico GOVERNANCE

Impatti attesi	A)	B)	C)	C)	C)
Prorettore/Delegato	Prorettore alla Programmazione, al Bilancio e alla creazione di Valore Pubblico	Prorettore alla Programmazione, al Bilancio e alla creazione di Valore Pubblico	Prorettore alla Programmazione, al Bilancio e alla creazione di Valore Pubblico	Prorettore alla Programmazione, al Bilancio e alla creazione di Valore Pubblico	Prorettore alla Programmazione, al Bilancio e alla creazione di Valore Pubblico
Referente amministrativo	Responsabile Ripartizione Performance e organizzazione	Responsabile Ripartizione Performance e organizzazione	Responsabile Ripartizione Performance e organizzazione	Responsabile Ripartizione Performance e organizzazione	Responsabile Ripartizione Performance e organizzazione
Utenti/STK	Comunità universitaria	Comunità universitaria, studenti e studentesse, ricercatori, PTA, imprese, istituzioni, territorio	Comunità universitaria, studenti e studentesse, ricercatori, PTA, imprese, istituzioni, territorio	Comunità universitaria, studenti e studentesse, ricercatori, PTA, imprese, istituzioni, territorio	Comunità universitaria, studenti e studentesse, ricercatori, PTA, imprese, istituzioni, territorio
Dimensione	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto economico	Impatto economico	Impatto economico
Formula	% obiettivi dipartimentali trasversali inseriti nel Piano Strategico di Ateneo	N. obiettivi VP misurati / obiettivi VP da misurare target	ISEF Indice di sostenibilità economico finanziaria	IDEB Indice di indebitamento	IP Indice spese di personale
Direzione	+	+	+	+	+
Baseline 2022	0	0%	1,61	0	50,74
Risultati 2023	0	0%	1,68	0	48,66
Risultati 2024	100%	50%	Ancora non disponibile	Ancora non disponibile	Ancora non disponibile
Target 2025	100%	100%			
Target 2026	100%	100%			
Target 2027	100%	100%			
Target 2028	100%	100%			
Fonte	Rip. Performance e Organizzazione	Rip. Performance e Organizzazione	Rip. Performance e Organizzazione DM 1154/2021 B.2.1.A	Rip. Performance e Organizzazione DM 1154/2021 B.2.1.B	Rip. Performance e Organizzazione DM 1154/2021 B.2.1.C

## 4.2 Obiettivo strategico PERSONALE

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico	IMPATTI ATTESI
4.2 - PERSONALE	
<p>Sviluppo delle politiche per il personale per la realizzazione delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• gestione integrata del fabbisogno di personale docente e ricercatore,</li><li>• garanzia del n. di docenti di riferimento per i corsi di studio,</li><li>• incremento del personale di ricerca, anche tramite il reclutamento dall'esterno (PRO3),</li><li>• monitoraggio costante dei fabbisogni di personale tecnico amministrativo,</li><li>• analisi dei flussi di lavoro ai fini della relativa semplificazione e digitalizzazione nonché per l'adeguato dimensionamento delle strutture,</li><li>• adeguamento della qualificazione del personale tecnico-amministrativo,</li><li>• monitoraggio aggiornamento e miglioramento degli strumenti per il benessere organizzativo anche mediante misure di welfare.</li></ul>	<p>A) + sostenibilità della didattica B) + personale di ricerca B) + ricercatori reclutati dall'esterno (PRO3) C) + salute professionale D) + soddisfazione del personale per misure di welfare E) + benessere organizzativo</p>



Tabella 18 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico PERSONALE

Impatti attesi	A)	B)	B)	C)	D)	E)
Prorettore/ Delegato	Prorettice vicaria	Prorettice vicaria	Direttore Generale	Direttore Generale	Direttore Generale	Direttore Generale
Referente amministrativo	Responsabile ad interim Ripartizione Ricerca Dirigente Area Personale, Performance e Semplificazione	Dirigente Area Personale, Performance e Semplificazione	Dirigente Area Personale, Performance e Semplificazione	Dirigente Area Personale, Performance e Semplificazione	Dirigente Area Personale, Performance e Semplificazione	Dirigente Area Personale, Performance e Semplificazione
Utenti/STK	Docenti, studenti	Personale docente e di ricerca, imprese, territorio	Personale docente e di ricerca, imprese, territorio	Personale tecnico-amministrativo	Personale tecnico-amministrativo	Personale tecnico-amministrativo
Dimensione	Impatto sociale (qualità didattica)	Impatto sociale (qualità ricerca)	Impatto sociale (salute organizzativo)	Impatto sociale (salute organizzativo)	Impatto sociale (benessere organizzativo)	Impatto sociale (benessere organizzativo)
Formula	Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L; LMCU; LM), di cui sono docenti di riferimento	Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, reclutati dall'esterno e non già attivi presso l'Ateneo come Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera a), titolari di assegno di ricerca o iscritti a un Corso di Dottorato (PRO3)	N. Manager della Ricerca in servizio	Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	N. Fonti di finanziamento per incentivi al PTA previsti dai Regolamenti/accordi di Ateneo	Monitoraggio benessere organizzativo annuale
Direzione	+	+	+	+	+	+
Baseline 2022	0,870	0	0	250,00 €	3 (benefit, conto terzi, premialità)	1
Risultati 2023	0,900	0,17	2	250,00 €	3 (benefit, conto terzi, premialità)	1
Risultati 2024	0,905		7	250,00 €	3 (benefit, conto terzi, premialità)	1
Risultati 2025	0,910		15	250,00 €	5 (benefit, conto terzi, premialità, tfa, master)	1
Risultati 2026	0,910	0,33	15	250,00 €	5 (benefit, conto terzi, premialità, tfa, master)	1
Risultati 2027	0,910		15	250,00 €	5 (benefit, conto terzi, premialità, tfa, master)	1
Risultati 2028	0,910		14	250,00 €	5 (benefit, conto terzi, premialità, tfa, master)	1
Fonte	(Fonte numeratore SUA-CdS - Denominatore: commissione docenti di riferimento)	PRO3	Ripartizione Personale tecnico amministrativo	Ripartizione Performance e organizzazione DM 1154/2021 B.1.2.B	Ripartizione Personale tecnico amministrativo	Ripartizione Performance e organizzazione

## 4.3 Obiettivo strategico ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

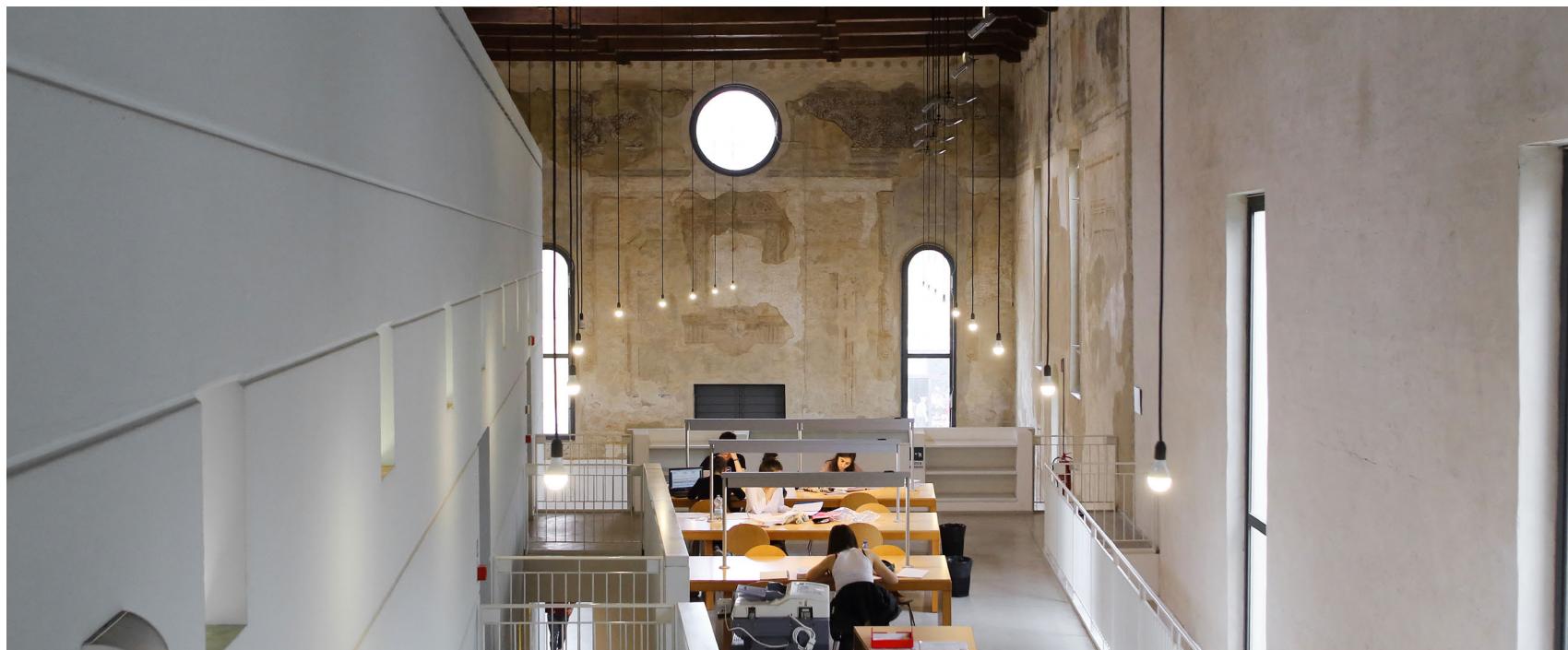
L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico	IMPATTI ATTESI
<b>4.3 - ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA</b>  Rafforzamento del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, in un'ottica integrata orientata alla protezione degli obiettivi di Valore Pubblico, attraverso: <ul style="list-style-type: none"><li>• l'integrazione tra la programmazione anticorruzione e gli altri strumenti di pianificazione;</li><li>• il miglioramento continuo del processo di gestione del rischio;</li><li>• l'incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni;</li><li>• il consolidamento del sistema di monitoraggio, in una logica di digitalizzazione e semplificazione.</li></ul>	A) - rischi corruttivi B) + trasparenza



Tabella 19 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Impatti attesi	A)	B)
Prorettore/Delegato	Responsabile Prevenzione Corruzione Trasparenza	Responsabile Prevenzione Corruzione Trasparenza
Referente amministrativo	Dirigente Area Legale e Acquisti Responsabile Ripartizione	Dirigente Area Legale e Acquisti Responsabile Ripartizione
Utenti/STK	Comunità universitaria, istituzioni, imprese, cittadini/territorio	Comunità universitaria, istituzioni, imprese, cittadini/territorio
Dimensione	Impatto sociale	Impatto sociale
Formula	% processi per i quali è stata programmata una misura di prevenzione della corruzione / % totale di processi valutati ad alto rischio corruttivo	% di soddisfazione dell'utenza espressa tramite il questionario "Valuta Amministrazione Trasparente"
Direzione	+	+
Baseline 2022	0	n.d.
Risultati 2023	100%	80%
Risultati 2024	100%	100%
Target 2025	100%	90%
Target 2026	100%	90%
Target 2027	100%	90%
Target 2028	100%	90%
Fonte	Ufficio Anticorruzione e Trasparenza	Ufficio Anticorruzione e Trasparenza



## 4.4 Obiettivo strategico ASSICURAZIONE QUALITÀ

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico	IMPATTI ATTESI
4.4 - ASSICURAZIONE QUALITÀ	
<p>Miglioramento continuo della <b>qualità della didattica (Ob. dipartimentale D3), della ricerca (Ob. dipartimentale R3) e della III Missione (Ob. Dipartimentale T5)</b> tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• l'aumento di momenti di formazione dedicati, rivolti a docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti,</li><li>• consolidamento del processo di individuazione e gestione dei docenti di riferimento,</li><li>• l'utilizzo di appositi cruscotti direzionali,</li><li>• l'organizzazione di corsi di formazione rivolti a docenti con ruoli di responsabilità finalizzati a fornire loro gli strumenti in grado di semplificare e digitalizzare il processo di pianificazione e monitoraggio.</li></ul>	<p>A) + diffusione metodologie didattiche innovative e conoscenza sistema AVA</p> <p>B) + efficacia sistema AQ</p> <p>C) + qualità della didattica</p> <p>D) + qualità della ricerca</p> <p>E) + qualità della III missione</p>



Tabella 20 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Impatti attesi	A)	C)	D)	E)
Prorettore/Delegato	Coordinatore Presidio della Qualità	Coordinatore Presidio della Qualità	Coordinatore Presidio della Qualità	Coordinatore Presidio della Qualità
Referente amministrativo	Responsabile Ripartizione Qualità, Valutazione e Servizi di coordinamento	Responsabile Ripartizione Qualità, Valutazione e Servizi di coordinamento	Responsabile Ripartizione Qualità, Valutazione e Servizi di coordinamento	Responsabile Ripartizione III Missione e Rapporti con il territorio
Utenti/STK	Docenti, PTA, studenti	Docenti, PTA, studenti	Docenti, PTA, studenti	Docenti, PTA, studenti
Dimensione	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale
Formula	N. Partecipanti ai corsi specifici/numero invitati ai corsi specifici	% ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato/ totale delle ore di docenza erogata	% di informazioni sulla ricerca monitorate tramite i crusotti dedicati	% di informazioni sulla III missione monitorate tramite 3monitor
Direzione	+	+	+	+
Baseline 2022	n.d.	0,59	n.d.	n.d.
Risultati 2023	0,6	0,6		
Risultati 2024	0,45	0,61	92%	84%
Target 2025	0,5	0,63		
Target 2026	0,5	0,635	100%	100%
Target 2027	0,5	0,65	100%	100%
Target 2028	0,5	0,65	100%	100%
Fonte	Ripartizione Qualità, Valutazione e Servizi di coordinamento	Cruscotto Unife	Cruscotto Unife	Cruscotto Unife

## 4.5 Obiettivo strategico SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico	IMPATTI ATTESI
<b>4.5 - SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE</b> <p>Proseguimento delle attività di semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi e di gestione documentale, nonché di omogeneizzazione dei processi omologhi gestiti dai Dipartimenti (<b>Ob. dipartimentale G1</b>) tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>incremento della collaborazione applicativa, finalizzata alla condivisione delle informazioni e della conoscenza, sia rivolta ai processi decisionali interni che agli stakeholder esterni,</li><li>adeguato aggiornamento tecnologico, anche in considerazione dei nuovi strumenti di AI, finalizzato al supporto ai nuovi progetti, alla protezione e alla sicurezza degli asset e alla protezione delle informazioni e dei dati personali.</li></ul>	A) + progetti di semplificazione e digitalizzazione realizzati B) + soddisfazione degli utenti dei servizi erogati C) + salute infrastrutturale



Tabella 21 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

Impatti attesi	A)	B)	C)
Prorettore/Delegato	Prorettore alla trasformazione digitale	Prorettore alla trasformazione digitale	Prorettore alla trasformazione digitale
Referente amministrativo	Responsabile Ripartizione Digitalizzazione processi	Responsabile Ripartizione Tecnologie per la didattica Responsabile Ripartizione Performance e organizzazione	Responsabile Ripartizione Servizi Informatici
Utenti/STK	UTENTI: personale tecnico amministrativo, personale docente e ricercatori, studenti  STK: personale tecnico amministrativo, personale docente e ricercatori, studenti, utenti esterni.	UTENTI: docenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo, studenti, aziende, enti, istituzioni, cittadini.  STK: docenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo, studenti, aziende, enti, istituzioni, cittadini.	UTENTI: studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, fornitori di servizi, ospiti e visitatori  STK: studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, fornitori di servizi, ospiti e visitatori.
Dimensione	Impatto sociale (Piano S&D)	Impatto sociale (Portale)	Impatto sociale (infrastrutture)
Formula	% di processi e servizi digitalizzati / processi e servizi previsti nella sezione S&D del PIAO	% di studenti, DDA e PTA soddisfatti del portale (Fonte questionari CS progetto Good Practice)	% utenti soddisfatti rete wi-fi (Fonte questionari soddisfazione progetto Good Practice)
Direzione	+	+	+
Baseline 2022	90%	DDA e PTA 55,76% Stud. I anno 67,35% Stud. anni successivi 69,64%	DDA e PTA 75,42% Stud. I anno 56,31% Stud. anni successivi 55,13%
Risultati 2023	88,46%	DDA e PTA 61,4% Stud. I anno 66,4% Stud. anni successivi 67,2%	DDA e PTA 75,3% Stud. I anno 62,3% Stud. anni successivi 59,7%
Risultati 2024	90%	DDA e PTA 63,8% Stud. I anno 66,7% Stud. anni successivi 67,7%	DDA e PTA 69% Stud. I anno 62,4% Stud. anni successivi 60,7%
Target 2025	90%	DDA e PTA 63,8% Stud. I anno 66,7% Stud. anni successivi 67,7%	DDA e PTA 69% Stud. I anno 62,4% Stud. anni successivi 60,7%
Target 2026	90%	DDA e PTA 63,8% Stud. I anno 66,7% Stud. anni successivi 67,7%	DDA e PTA 70% Stud. I anno 63% Stud. anni successivi 61%
Target 2027	90%	DDA e PTA 58% Stud. I anno 70% Stud. anni success. 73%	DDA e PTA 73% Stud. I anno 63% Stud. anni successivi 61%
Target 2028	90%	DDA e PTA 58% Stud. I anno 70% Stud. anni successivi 73%	DDA e PTA 76% Stud. I anno 65% Stud. anni successivi 63%
Fonte	Piano S&D/PIAO	Progetto Good Practice	Progetto Good Practice

## 4.6 Obiettivo strategico DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico 4.6 - DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	IMPATTI ATTESI
<p>Sviluppo delle pari opportunità e dei percorsi di inclusione tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• rafforzamento dei rapporti con i tavoli tematici del territorio e con la rete nazionale CUG e con il tavolo "benessere" dell'Ateneo,</li><li>• organizzazione di percorsi STEM nelle scuole,</li><li>• integrazione degli obiettivi di pari opportunità e inclusione nel PIAO,</li><li>• accesso a finanziamenti nazionali ed internazionali su pari opportunità e inclusione,</li><li>• miglioramento dell'accessibilità della didattica digitale e dei servizi online di Ateneo per gli studenti e le studentesse con disabilità, con DSA e con BES</li><li>• riduzione dei problemi di fruibilità della didattica digitale e dei servizi online di Ateneo per gli studenti con difficoltà economiche, disabilità o DSA (in continuità con il progetto KIT compensa),</li><li>• incremento delle borse di tutorato didattico, di materiale bibliotecario e dei supporti informatici per gli studenti in stato di detenzione, incremento dei contatti tra l'interno e l'esterno del carcere, miglioramento del materiale informativo,</li><li>• ampliamento del servizio di counseling psicologico di Ateneo con nuove tipologie di intervento (si veda obiettivo strategico 1.2).</li></ul>	<p>A) + salute relazionale B) + studentesse in percorsi STEM C) + pari opportunità e + inclusione D) + persone private della libertà iscritte a corsi universitari</p>

Tabella 22 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE

Impatti attesi	A)	B)	C)	C)	C)	D)
Prorettore/Delegato	Prorettice alla diversità, equità e inclusione	Prorettice alla diversità, equità e inclusione	Prorettice alla diversità, equità e inclusione	Prorettice alla diversità, equità e inclusione	Prorettice alla diversità, equità e inclusione Rettrice Prorettice vicaria	Delegata alla gestione delle relazioni con l'Amministrazione penitenziaria e alla gestione dei rapporti istituzionali con la Casa circondariale di Ferrara
Referente amministrativo	Responsabile Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione	Responsabile Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione	Responsabile Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione	Responsabile Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione	Responsabile Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale Responsabile Ufficio Coordinamento delle Politiche di Inclusione	Referente relazioni con Casa circondariale di Ferrara
Utenti/STK	Utenti: comunità universitaria	Utenti: comunità universitaria	Utenti: comunità universitaria	Utenti: comunità universitaria	Utenti e STK: studenti, enti, istituzioni, altri atenei, cittadini, aziende sanitarie, docenti, PTA	Detenuti e detenute [a Ferrara non c'è un carcere/ sezione femminile. Non è possibile avere "detenute"] e persone in esecuzione penale esterna
Dimensione	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale
Formula	N. di interventi effettuati da rappresentanti dell'Ateneo ai tavoli tematici	Proporzione di iscritti di genere femminile nelle classi STEM	N. partecipazione a progetti regionali, nazionali e internazionali su pari opportunità e inclusione	% obiettivi di pari opportunità e di inclusione inseriti nel PIAO – SottoSezione Performance "Azioni positive"	N. di eventi dedicati alle politiche delle pari opportunità e dell'inclusione	N. persone private della libertà iscritte a corsi universitari
Direzione	+	+	+	=	+	
Baseline 2022	0	54,40%	2	100%	14	8
Risultati 2023	10	54,40%	2	100%	15	11
Risultati 2024	30	54,64%	3	100%	38	16
Target 2025	20	54,40%	3	100%	15	16
Target 2026	20	54,40%	3	100%	15	18
Target 2027	20	55,00%	3	100%	15	19
Target 2028	20	55,60%	3	100%	15	20
Fonte	Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione	ANS	Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione	Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione	Ufficio Coordinamento Politiche di Inclusione	Referente amministrativo rapporti con Casa circondariale

## 4.7 Obiettivo strategico SANITÀ

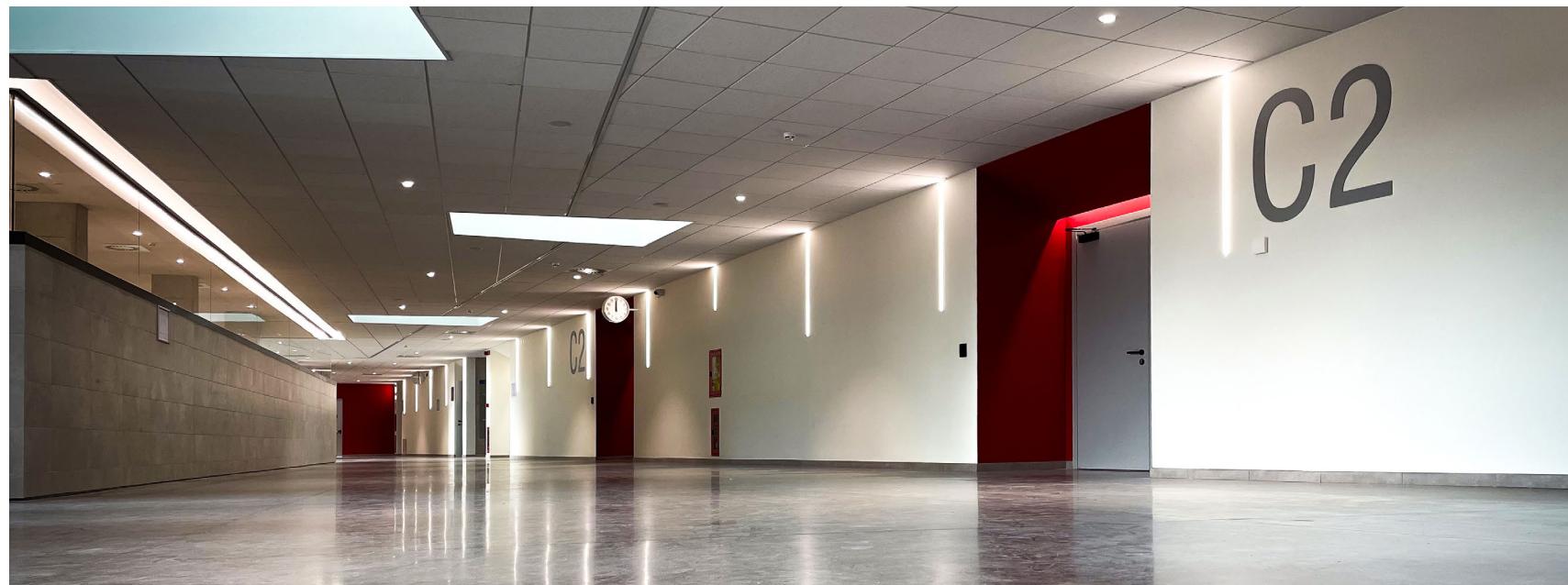
L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico	IMPATTI ATTESI
4.7 - SANITÀ	
Contributo allo sviluppo e alla sostenibilità del Servizio Sanitario, assicurazione della qualità e della congruità della formazione del personale medico e sanitario rispetto ai fabbisogni e promozione della ricerca in campo medico, anche tramite maggiore sinergia con le strutture sanitarie pubbliche e private e lo sviluppo del "Centro universitario di studi sulla Medicina di genere" come centro strategico di Ateneo.	A) + salute relazionale e benessere sanitario territoriale



Tabella 23 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico SANITÀ

Impatti attesi	A)
Prorettore/Delegato	Prorettore alla Sanità
Referente amministrativo	Responsabile Ripartizione Rapporti con Servizio Sanitario Nazionale
Utenti/STK	Personale convenzionato, Responsabili regionali, Aziende
Dimensione	Impatto sanitario (Salute relazionale)
Formula	N. unità di personale docente e ricercatore convenzionato
Direzione	+
Baseline 2022	98
Risultati 2023	99
Risultati 2024	105
Target 2025	108
Target 2026	110
Target 2027	110
Target 2028	112
Fonte	CSA



## 4.8 Obiettivo strategico EDILIZIA E SICUREZZA

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico 4.8 - EDILIZIA E SICUREZZA	IMPATTI ATTESI
<p>Gestione e sviluppo delle strutture e delle infrastrutture edilizie a supporto delle diverse attività dell'Ateneo tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• analisi dei fabbisogni anche espressi dal personale (docente e tecnico-amministrativo), degli studenti e degli altri portatori di interesse e l'accurata programmazione triennale dei lavori da eseguire,</li><li>• incremento degli spazi disponibili per la didattica, lo studio e lo sport anche al fine di migliorare il benessere degli studenti (PRO3),</li><li>• realizzazione di nuove strutture, sostenibili dal punto di vista economico-ambientale, nell'ottica di una riduzione dei costi di gestione delle strutture e di un globale risparmio energetico,</li><li>• avvio dei lavori di restauro dei palazzi storici in sinergia con gli enti coinvolti,</li><li>• programmazione delle azioni manutentive affinché vengano attuate in modo sistematico e preventivo per migliorare le strutture esistenti, anche dal punto di vista impiantistico e antincendio.</li></ul> <p>Migliorare il livello di sicurezza dell'Ateneo tramite il potenziamento dell'informazione, formazione e addestramento nei confronti di tutti i soggetti che lavorano e studiano in Unife.</p>	<p>A) + salute infrastrutturale B) + soddisfazione studenti, personale docente e PTA su qualità infrastrutture C) + mq per didattica, studio e sport per il benessere degli studenti (PRO3)</p>

Tabella 24 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico EDILIZIA E SICUREZZA

Impatti attesi	A)	A)	B)	C)
Prorettore/Delegato	Prorettore al patrimonio architettonico Delegato ai lavori pubblici	Prorettore al patrimonio architettonico Delegato ai lavori pubblici	Prorettore al patrimonio architettonico Delegato ai lavori pubblici	Delegato Tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro
Referente amministrativo	Dirigente Area tecnica	Dirigente Area tecnica	Dirigente Area tecnica	
Utenti/STK	Comunità universitaria, Dipartimenti, biblioteche, personale, studenti, enti	Comunità universitaria, Dipartimenti, biblioteche, personale, studenti, enti	Comunità universitaria, Dipartimenti, biblioteche, personale, studenti, enti	
Dimensione	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale	
Formula	Interventi di manutenzione programmati / tot interventi manutenzioni effettuate (programmate + a chiamata)	Metri quadri destinati alla funzione didattica (tutte le tipologie di spazi) e agli impianti sportivi. Sono esclusi gli spazi in locazione e il campo da golf	Grado soddisfazione utenti qualità infrastrutture Scala 1-6	<p>N. indicatori stress da lavoro correlato monitorati all'anno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• assenze per malattia</li> <li>• assenze dal lavoro (per cause diverse dalla malattia)</li> <li>• turnover (quanti in uscita e in entrata negli anni presi in esame)</li> <li>• procedimenti/sanzioni disciplinari</li> <li>• istante giudiziarie</li> <li>• ferie non godute (o permessi compensativi non goduti)</li> <li>• rotazione del personale (o richieste di mobilità)</li> <li>• sviluppo di carriera</li> <li>• segnalazioni stress lavoro correlate</li> </ul>
Direzione	+	+	+	+
Baseline 2022	27,82%	67.287	DDA: 3,90 PTA: 3,53 Stud. I anno: 4,2 Stud. anni successivi: 4,14	9
Risultati 2023	32%	69.913	DDA: 3,88 PTA: 3,50 Stud. I anno: 4,19 Stud. anni successivi: 3,99	9
Risultati 2024	35%		DDA: 3,80 PTA: 3,52 Stud. I anno: 4,19 Stud. anni successivi: 4,06	9
Target 2025	38%			9

Target 2026	40%	71.546		9
Target 2027	60%	71.546	DDA: 4,00 PTA: 3,60 Stud. I anno: 4,3 Stud. anni successivi: 4,2	9
Target 2028	60%		DDA: 4,00 PTA: 3,60 Stud. I anno: 4,3 Stud. anni successivi: 4,2	9
Fonte	Stimato sull'importo degli interventi di manutenzione programmata rispetto al totale degli interventi di manutenzione previsti a bilancio	Banca dati Edilizia e PRO3	Progetto Good Practice	Ufficio supporto RSPP



## 4.9 Obiettivo strategico SOSTENIBILITÀ

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico 4.9 - SOSTENIBILITÀ	IMPATTI ATTESI
Quantificazione dell'impatto ambientale di Unife, anche attraverso indicatori quantitativi, unitamente al coinvolgimento della comunità Unife e degli stakeholder locali e nazionali nel perseguitamento delle strategie di sostenibilità ambientale, sociale ed economica, in un'ottica partecipata e bottom up.	+ soddisfazione personale sulle azioni di sostenibilità dell'Ateneo

Tabella 25 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico SOSTENIBILITÀ

Impatti attesi	A)
Prorettore/Delegato	Delegato per il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)
Referente amministrativo	Dirigente Area Tecnica
Utenti/STK	Utenti e STK: ricercatori, ateneo nel suo complesso, decisori politici e società civile
Dimensione	Impatto ambientale
Formula	% di soddisfazione rispetto alle azioni e misure dell'Ateneo sulla sostenibilità energetica e ambientale (progetto GP DDA e PTA)
Direzione	+
Baseline 2022	30,51%
Risultati 2023	38,10%
Risultati 2024	36,95%
Target 2025	38,30%
Target 2026	39,00%
Target 2027	40,00%
Target 2028	41,00%
Fonte	Progetto Good Practice

## 4.10 Obiettivo strategico COMUNICAZIONE

L'obiettivo strategico 2026-2028 che segue è stato pianificato a partire dalla swot analysis e dagli esiti del monitoraggio strategico. Nella colonna a destra sono individuati in modo sinottico (con la tecnica direzionale +/-) gli effetti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO per la creazione di Valore Pubblico	IMPATTI ATTESI
<b>4.10 - COMUNICAZIONE</b>  Miglioramento della comunicazione interna ed esterna tramite: <ul style="list-style-type: none"><li>• verifica ed eventuale integrazione/revisione delle funzionalità dell'ecosistema del portale Unife prevedendo anche la versione in inglese delle pagine/siti web laddove opportuno,</li><li>• organizzazione e valorizzazione di eventi mirati a costruire senso di appartenenza,</li><li>• consolidamento dell'utilizzo dell'identità visiva di Unife, all'interno e all'esterno, per comunicare in modo coerente, efficace e riconoscibile,</li><li>• potenziamento del rapporto con i media e dei social media.</li></ul>	A) + salute informativa (es. accessibilità, ecc.) B) + soddisfazione studenti su comunicazione C) + soddisfazione docenti, dottorandi, assegnisti D) + soddisfazione PTA E) + coinvolgimento stakeholder

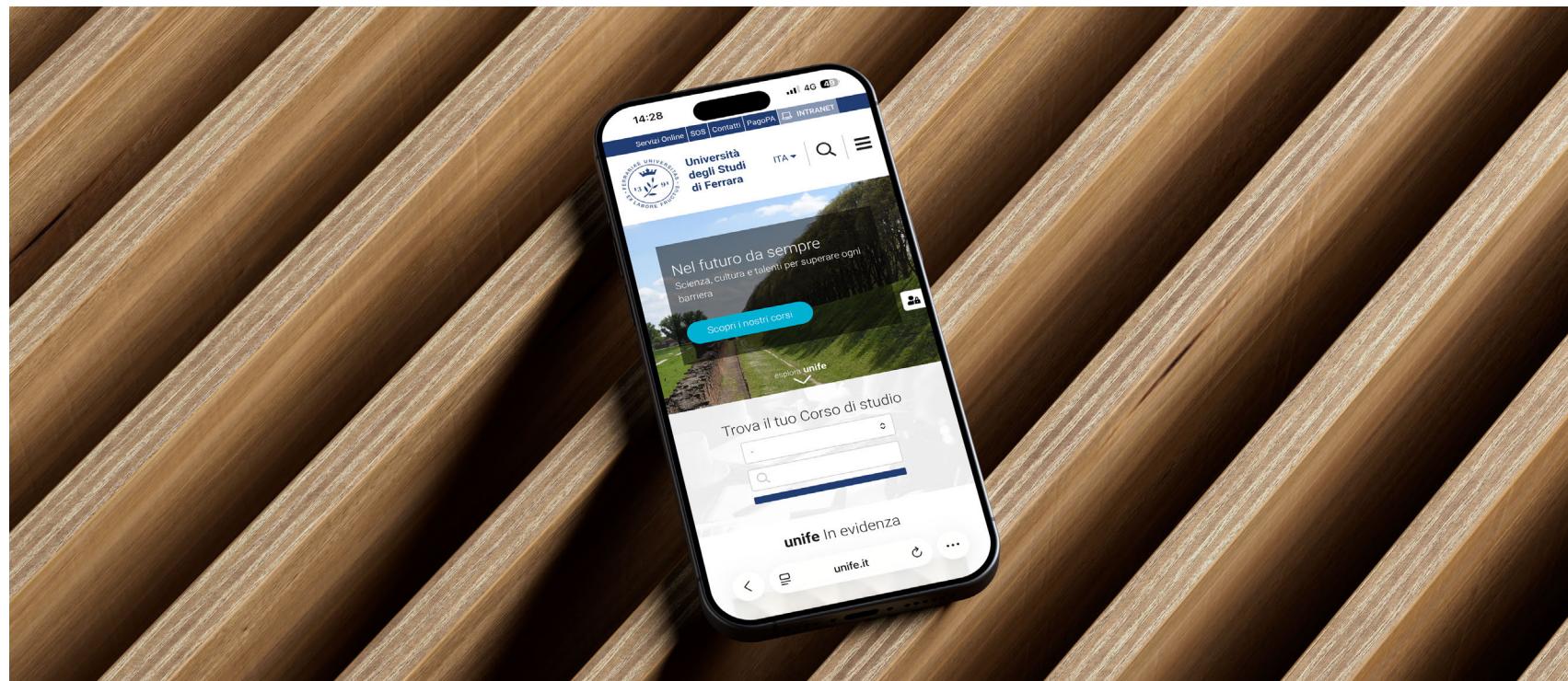


Tabella 26 - Indicatori d'impatto dell'obiettivo strategico COMUNICAZIONE

Impatti attesi	A)	B)	C)	D)	E)
Prorettore/Delegato	Prorettore Vicario/Prorettore alla trasformazione digitale	Prorettore Vicario/Prorettore alla trasformazione digitale/Prorettore ai rapporti con gli studenti	Rettrice	Rettrice	Rettrice/Prorettore ai rapporti con gli studenti
Referente amministrativo	Responsabile Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale	Responsabile Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale	Responsabile Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale	Responsabile Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale	Responsabile Ripartizione Performance e organizzazione
Utenti/STK	Studenti, enti, istituzioni, altri Atenei, cittadini, aziende sanitarie, docenti, PTA	Studenti, enti, istituzioni, altri Atenei, cittadini, aziende sanitarie, docenti, PTA	Comunità universitaria, docenti, PTA	Comunità universitaria, docenti, PTA	Comunità universitaria, docenti, PTA
Dimensione	Impatto ambientale	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale	Impatto sociale
Formula	% completamento adeguamento siti web/totale dei siti web da adeguare	% di studenti soddisfatti rispetto ai servizi di comunicazione e portale social media	% DDA soddisfatti sui servizi di comunicazione/ DDA rispondenti	% PTA + DDA soddisfatti sui servizi di comunicazione/ PTA	% missioni di mandato che prevedono lo "stakeholders engagement"
Direzione	+	+	+	+	+
Baseline 2022	60%	63,02%	67,59%	PTA 54,14%	0%
Risultati 2023	65%	63,10%	67,60%	54,15%	100%
Risultati 2024	71%	63,15%	67,65%	54,20%	100%
Target 2025	78%	63,20%	67,65%	54,20%	100%
Target 2026	80%	63,50%	67,70%	54,25%	100%
Target 2027	90%	64%	68%	54,50%	100%
Target 2028	92%	64,25%	68,30%	54,74%	100%
Fonte	Ufficio stampa, comunicazione istituzionale e digitale e Ufficio web	Progetto Good Practice	Progetto Good Practice	Progetto Good Practice	Progetto Good Practice

# ACRONIMI

ACRONIMO	NOME ESTESO	ACRONIMO	NOME ESTESO
A.A.	Anno Accademico	MUR	Ministero dell'Università e della Ricerca
ANAC	Autorità Nazionale Anticorruzione	ND	Dato non Disponibile
APENET	Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement (associazione che ha l'obiettivo di diffondere, promuovere e valorizzare la cultura e le esperienze di Public Engagement)	NDV	Nucleo di Valutazione
AQ	Assicurazione Qualità	NETVAL	Network per la valorizzazione della Ricerca
ART-ER	Attrattività Ricerca Territorio - Emilia Romagna (società consortile nata per favorire la crescita sostenibile della Regione)	PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
ASL	Azienda Sanitaria Locale	PMI	Piccole e Medie Imprese
AVA	Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento	PNICUBE	Associazione Italiana degli Incubatori Universitari e delle Business Plan Competition
CCIAA	Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura	PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
CNR	Consiglio Nazionale delle Ricerche	PRIN	Progetti di Rilevante Interesse Nazionale
CPDS	Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti	PTA	Personale Tecnico Amministrativo
DDA	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	PCTO	Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento
ERC	European Research Council (organismo dell'Unione europea che finanzia i ricercatori di eccellenza)	S&D	Semplificazione e Digitalizzazione
FAR	Fondo di Ateneo per la Ricerca Scientifica	SBA	Sistema Bibliotecario di Ateneo
FFO	Fondo di Finanziamento Ordinario	SIPRO	Agenzia per lo Sviluppo della Provincia di Ferrara
FIRD	Fondo di Incentivazione alla Ricerca Dipartimentale	SMA	Sistema Museale di Ateneo
INFN	Istituto Nazionale di Fisica Nucleare	STEM	Science (scienza), Technology (tecnologia), Engineering (ingegneria) e Mathematics (matematica)
INGV	Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia	STK	Stakeholder (parti interessate)
IUSS	Istituto Universitario di Studi Superiori	UNIFE	Università degli Studi di Ferrara
MIC	Ministero della Cultura	VQR	Valutazione della Qualità della Ricerca delle Università e dei Dipartimenti





**Università  
degli Studi  
di Ferrara**



[www.unife.it](http://www.unife.it)

