



UNIVERSITÀ  
DI CAMERINO

# Programmazione quadriennale

**2009-2012**

Documento approvato:

dal Senato Accademico nella seduta del 17 giugno 2008

dal CdA nella seduta del 24 giugno 2008

## OBIETTIVI STRATEGICI

1. Incrementare la qualità della ricerca e delle attività formative
2. Consolidare il livello dei servizi agli studenti
3. Sviluppare ulteriormente l'apertura internazionale ed il rapporto con la società civile

## **Sommario**

Executive Summary .....	4
Il quadro normativo.....	5
Aree di attività .....	7
Obiettivi e linee di azione 2009-12.....	8
1. Definire un nuovo strumento regolamentare (statuto), .....	9
2. Migliorare il rapporto fra risultati e potenziale di ricerca .....	11
3. Sostenere la formazione alla ricerca .....	13
4. Migliorare i risultati dell'offerta formativa.....	15
5. Aumentare gli interventi per il diritto allo studio.....	17
6. Contrastare abbandoni e ritardi .....	19
7. Migliorare il supporto amministrativo alle carriere degli studenti .....	22
8. Aumentare l'apertura internazionale dell'Ateneo .....	24
9. Valutare e riconoscere le 'nuove professioni' dell'Università.....	26
10. Promuovere la qualità delle risorse umane.....	29
Schema di programmazione 2008-10 degli oneri di personale.....	31
11. Potenziare gli strumenti/organi di auto valutazione e di valutazione esterna .....	34

## Executive Summary

L'Università di Camerino (UNICAM) ha come obiettivo strategico il miglioramento della qualità della **ricerca** e – per conseguenza – delle **attività formative**, al fine di confermare e rafforzare il proprio ruolo nello Spazio Europeo della Ricerca (ERA) e dell'Alta Formazione (EHEA). A tale scopo, nell'ambito di questa programmazione quadriennale, verranno identificate **linee di ricerca caratterizzanti**, basate su punti di forza oggettivi, verificati negli anni attraverso gli indicatori comunemente impiegati dalla comunità scientifica internazionale per la valutazione della ricerca.

Tali linee di ricerca troveranno espressione nelle attività formative di primo, secondo e terzo ciclo che verranno progressivamente adeguate alla normativa vigente, in primo luogo in termini di requisiti minimi e, ove possibile, entro il quadriennio, di requisiti qualificanti<sup>1</sup>.

Funzionali al raggiungimento degli obiettivi di qualità nella ricerca e nella formazione sono il consolidamento del livello dei **servizi agli studenti** e l'ulteriore sviluppo dell'**apertura internazionale**, settori ai quali da tempo l'Ateneo attribuisce alta priorità e nei quali sono stati ottenuti risultati considerevoli.

La parte del piano concernente il **fabbisogno di personale** tiene conto dei limiti imposti dalle risorse disponibili, in termini sia di budget che di 'punti organico', avendo l'Ateneo cura di rispettare le norme relative ai tetti di spesa. Tuttavia è doveroso far notare come, ad organico bloccato, anzi ridotto (si veda la tabella qui di seguito), la spesa per il personale cresce comunque in misura superiore all'incremento del Fondo di Finanziamento Ordinario. Se queste condizioni non dovessero mutare, non solo non sarà possibile raggiungere gli obiettivi indicati, ma si pregiudicherà in maniera probabilmente irreversibile la funzionalità delle strutture di ricerca e formazione, con conseguenze gravissime anche sulle potenzialità di sviluppo del territorio alle quali l'Università di Camerino in misura significativa concorre.

	Anno 2000	Anno 2007	Var.	%
<i>Personale strutt.</i>	604	590	- 14	-2,3
<i>Spesa tot.</i>	26,9 M€	32,4 M€	5,5	20,4
<i>Spesa pro-capite</i>	44 k€	55 k€	11	25,0
<i>FFO MIUR</i>	32,7 M€	36,4 M€	3,7	11,3

<sup>1</sup> Inserire qui in nota le norme di riferimento (DM e DOC\_CNVSU)

## ***Il quadro normativo***

### **1. Il quadro normativo e la situazione attuale**

Il punto di partenza della normativa di programmazione del sistema universitario è l'art. 1 *ter* della legge 31.1.2005 n. 43, in cui si prevede che le Università, a partire dal 2006, entro il 30 giugno di ogni anno adottino programmi triennali coerenti con la le linee generali di indirizzo definite con decreto del Ministero competente.

Rifacendosi alla legge sull'autonomia dell'Università (legge 9.5.1989 n. 168) che si richiama all'art. 33 della Costituzione, il Ministero stabilisce che "la valutazione dei programmi non può essere effettuata *ex ante* (con la conseguente approvazione degli stessi) ma solo *ex post*, mediante il monitoraggio e la valutazione dei risultati dell'attuazione dei medesimi".

### **2. Le linee guida ministeriali e gli indicatori del CNVSU**

Con il DM 216 del 10.04.2006, il Ministero, prima di definire le linee generali di indirizzo, ha elencato una serie di "suggerimenti" rivolti alle singole Università, al fine di guidarle nella predisposizione del piano.

**Le Università anzitutto devono:**

**a) adottare modalità di governo in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi di sistema e di garantire trasparenza e responsabilità (*accountability*);**

**b) utilizzare, quale supporto alle scelte strategiche, la valutazione interna, considerando anche i pareri degli studenti e delle parti interessate, anche esterne.**

Con il Decreto Ministeriale 3 luglio 2007 prot. n. 362/2007, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale 17 settembre 2007 n.216, il Ministero dell'Università ha emanato le linee generali di indirizzo per la programmazione degli atenei, precisando e ribadendo che, dal punto di vista tecnico, le Università devono:

- organizzare i propri bilanci su base (almeno) triennale;
- adottare criteri per la valutazione della "stabilità" delle previsioni di "entrate ed uscite";
- prevedere un'omogenea trattazione e presentazione dei dati relativi alla
- contribuzione studentesca;
- stabilire che i costi del personale (di ruolo e non) debbono essere anche rapportati con le entrate complessive destinabili, individuando autonomamente limiti percentuali di riferimento;
- operare verifiche costanti e prospettive relative ai rapporti tra spese di personale a tempo indeterminato e FFO e tra spese complessive destinate alle risorse umane ed entrate totali;
- organizzare attività di reporting che consentano di evidenziare la composizione dell'insieme delle entrate e delle uscite, in modo da evidenziare anche la caratterizzazione dell'istituzione;
- operare analisi sulla composizione delle uscite per verificare la loro coerenza con le opzioni programmatiche effettuate;
- rivedere, ove necessario e come propria scelta autonoma, il quadro complessivo della propria *governance* al fine di rendere più efficace e più efficiente l'assetto decisionale e organizzativo dell'Ateneo.

Obiettivi e indicatori, per i quali si rimandava ad un successivo decreto ministeriale, erano suddivisi nelle cinque aree previste dalla citata legge 43/2005, di seguito indicate da a) ad e), riprese anche dal

CNVSU nel documento “Criteri e requisiti per la valutazione e il monitoraggio dei programmi triennali delle università ex. L. 43/2005”, documento fatto proprio dal Ministro con nota ministeriale 117 del 16.03.2006.

Le cinque aree della legge 43/2005 sono le seguenti:

- a) *i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere*
- b) *il programma di sviluppo della ricerca scientifica*
- c) *le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti*
- d) *i programmi di internazionalizzazione*
- e) *il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.*

**Al fine di valorizzare le specifiche vocazioni scientifiche e disciplinari e le situazioni territoriali di ciascuna Università, le stesse possono effettuare, nei termini di cui all’art. 3, comma 1, specifiche opzioni relativamente alle ponderazioni da attribuire ai risultati nelle cinque diverse aree di attività alle quali si riferiscono le linee generali di indirizzo di cui al presente decreto, entro i limiti, minimo e massimo, del 10% e 30% per ciascuna area, fermo restando che la somma delle predette percentuali deve risultare pari a 100.** In assenza delle predette opzioni, o qualora le stesse vengano effettuate in termini non coerenti con quanto sopra indicato, i risultati relativi alle predette aree vengono ponderati ciascuno nella misura del 20%.

Nelle ‘Linee generali di indirizzo’ viene inoltre specificato che il Ministero, nel rispetto della autonomia delle Università, ha scelto di operare con l’adozione di linee generali d’indirizzo (obiettivi-azioni), che richiedono da parte di ciascuna Università l’elaborazione di propri programmi, la cui attuazione, in termini di risultati, sarà valutata ai fini dell’allocazione delle risorse, sulla base di parametri e criteri (indicatori) definiti.

A tal fine il Ministero opererà, avvalendosi presumibilmente dell’ANVUR, per tutte le valutazioni necessarie per indirizzare il Sistema e per individuare criteri di assegnazione delle predette risorse sulla base dei risultati, facendo riferimento **ai miglioramenti o ai peggioramenti** che caratterizzano gli esiti delle attività di ciascuna Università.

Alle università viene chiesto di: adottare modalità di governo in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi di sistema e di garantire trasparenza e responsabilità (*accountability*); utilizzare, quale supporto alle scelte strategiche, la valutazione interna, che deve considerare anche i pareri degli studenti e delle parti interessate, anche esterne. Viene ribadito inoltre il suggerimento secondo il quale “per una migliore attuazione del proprio programma, **ciascun Ateneo potrà utilizzare gli stessi obiettivi e indicatori di sistema nei criteri di assegnazione delle risorse verso le proprie strutture....** Si intende, al riguardo, suggerire un processo di trasferimento a cascata delle linee generali d’indirizzo, molto utile per fornire elementi per la *governance* interna, basati sulla responsabilità e la *accountability*”.

Con il Decreto Ministeriale 18 ottobre 2007 prot. n. 506/2007, il MiUR ha individuato i parametri e i criteri (indicatori) per il monitoraggio e la valutazione (ex post) dei risultati dell’attuazione dei programmi delle Università.

## ***Aree di attività***

Il documento è articolato secondo 5 “aree di attività” indicate dal MiUR:

-  Ricerca scientifica
-  Offerta formativa
-  Servizi agli studenti
-  Internazionalizzazione
-  Risorse umane

Nelle pagine successive i colori indicheranno l’area (o le aree) di attività nella quale si inseriscono gli obiettivi e le rispettive linee di azione.

# ***Obiettivi e linee di azione***

***2009-12***



## Obiettivo 1



1

**Definire un nuovo strumento regolamentare (statuto), che faciliti il conseguimento degli obiettivi, attraverso:**



- i. la netta distinzione delle attribuzioni tra Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione
- ii. l'unificazione delle responsabilità su ricerca e formazione in strutture unitarie alle quali afferiscono i ricercatori-docenti dell'Università
- iii. il coinvolgimento della società civile nel governo dell'università

In questi anni, una **forte richiesta di cambiamento** è venuta al Sistema Universitario dalla pubblica opinione, attraverso i mezzi di comunicazione.

Piuttosto che chiedersi quanto sia giustificata l'opinione fortemente negativa che i cittadini hanno dell'università e del mondo universitario, conviene adoperarsi per tentare di cambiare questa opinione, anche perché considerazione da parte dell'opinione pubblica da un lato e disponibilità di risorse di fonte pubblica e privata dall'altro non sono variabili indipendenti. Al contrario, esse sono indissolubilmente legate da un forte nesso causale. Se riflettiamo non solo alla destinazione degli investimenti pubblici, ma anche a quella delle risorse che originano dal settore privato, non è difficile rendersi conto del fatto che l'università, oggi, non raccoglie né stima, né consensi, né simpatie.

Fra l'altro, avere un bilancio in ordine ed un indebitamento ridotto oggi non basta più per garantire adeguate prestazioni, né nella ricerca né nella formazione, ed il rischio di uscire dal sistema della ricerca e dell'alta formazione italiano ed europeo è, purtroppo, reale.

Alcune direttive per riuscire a sottrarsi a questo rischio sono state indicate dalle autorità governative che hanno potere d'indirizzo e di controllo sul nostro sistema. Nel DM 362 del 3 luglio 2007, le Università sono invitate ad adottare modalità di governo in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi e di garantire trasparenza e responsabilità ed a rivedere il quadro complessivo della propria *governance*, al fine di rendere più efficace e più efficiente il proprio assetto decisionale e organizzativo. Il documento prodotto dalla Commissione Tecnica per la Finanza Pubblica nell'agosto 2007 indica in maniera chiara nei meccanismi di governo dell'Università e nella loro autoreferenzialità una delle cause d'inefficienza gestionale.

In sintesi, la direzione che viene indicata è quella dell'autonomia e della responsabilità, o meglio dell'**autonomia responsabile**. Senza cioè rinunciare all'autonomia, anzi incrementandola, occorre integrarla con dosi massicce di responsabilità.

Questo processo necessario di riforma della *governance* è iniziato in UNICAM nel 2006 ed oggi ha una propria fisionomia nella 'bozza di nuovo Statuto' che contiene un'ipotesi di assetto di

governo che può essere d'aiuto per favorire il cambiamento e raggiungere gli obiettivi indicati in questo documento di programmazione.

Nella discussione per la definizione della bozza sono state coinvolte, in forme varie, tutte le componenti e le strutture della nostra Comunità Universitaria. La versione aggiornata della bozza è ormai matura per la discussione nel Senato Accademico, **con l'obiettivo di giungere alla modifica dello Statuto entro il 2008.**

## Obiettivo 2

### 2

#### Migliorare il rapporto fra risultati e potenziale di ricerca

- i. Identificazione di linee di ricerca capaci di caratterizzare UNICAM nello Spazio Europeo della Ricerca e di contribuire allo sviluppo (anche locale)
- ii. Incremento delle attività di trasferimento di conoscenze e competenze tra Università e società civile
- iii. Revisione del meccanismo delle *overhead*
- iv. Assegnazione mirata di risorse umane e finanziarie, che tenga conto dell'eterogeneità delle macroaree presenti in Ateneo
- v. Riduzione dei carichi didattici nelle fasi iniziali della carriera

#### i. **Identificazione di linee di ricerca capaci di caratterizzare UNICAM nello Spazio Europeo della Ricerca e di contribuire allo sviluppo (anche locale)**

Sulla base dei risultati ottenuti nell'ultimo decennio dalle strutture di ricerca UNICAM, si ritiene ragionevole immaginare di consolidare **linee di ricerca caratterizzanti** che si collochino nei seguenti ambiti

- Sistemi complessi, modelli, metodi ed applicazioni
- Fenomeni quantistici ed applicazioni
- Energia e materiali
- Biomolecole e geni, strutture e attività
- Risorse alimentari
- Ambiente e paesaggio
- Sintesi, sviluppo e gestione dei farmaci e dei prodotti della salute
- Salute e benessere degli animali
- Qualità e sicurezza degli alimenti
- Persona, mercato e istituzioni
- Cittadinanza, diritti e legalità
- Qualità del progetto, dell'insediamento e dell'oggetto
- Conservazione e restauro del patrimonio architettonico, artistico e culturale

Questi ambiti possono rappresentare la base per l'aggregazione dei ricercatori-docenti in **strutture unitarie responsabili della ricerca e della formazione (SURRF)** di dimensioni sufficienti per competere sul 'mercato' nazionale ed internazionale della ricerca e della formazione. Se così sarà, l'Ateneo si riterrà impegnato ad assicurare loro il necessario supporto operativo.

**ii. Incremento delle attività di trasferimento di conoscenze e competenze tra Università e società civile**

Insieme alla conferma del ruolo insostituibile della ricerca fondamentale, UNICAM intende dedicare adeguata attenzione allo sviluppo delle attività di trasferimento di conoscenze e competenze nella società, ritenendo che attraverso questo processo possa attivarsi un circuito positivo, capace di attrarre investimenti verso una Università finalmente riconosciuta come risorsa per lo sviluppo.

Per evitare inutili dispersioni, dovranno essere chiarite (e distinte) le funzioni dei vari 'centri di servizi' regionali e quelle dell' *'industrial liaison office'* universitario. L'Università di Camerino intende investire tanto nella propria interfaccia con il sistema produttivo che nelle SURRF capaci di fornire servizi all'esterno. A questo scopo, in accordo con le Organizzazioni Sindacali, si definiranno strumenti idonei a garantire incentivazioni a coloro che s'impegnano in queste attività e, al tempo stesso, adeguati ritorni alle SURRF.

**iii. Revisione del meccanismo delle overhead**

Nell'arco temporale di questa programmazione si modificheranno progressivamente le attuali regole distributive delle entrate per ricerche, servizi e conto terzi, fino a lasciare nella disponibilità delle SURRF l'intero ammontare degli introiti derivanti da progetti ed attività di ricerca e di servizio, in modo da creare una *fast track* tra produttività e risorse che incentivi un reclutamento di qualità (si veda a questo proposito anche l'obiettivo n. 10).

**iv. Assegnazione mirata di risorse umane e finanziarie, che tenga conto dell'eterogeneità delle macroaree presenti in Ateneo**

Pur nel rispetto dei punti precedenti, l'Ateneo, utilizzando il FFO e le entrate derivanti dai contributi degli studenti, assolverà, nella fase di transizione verso il consolidamento delle SURRF, una funzione di garanzia, che tenga conto della eterogeneità delle macroaree presenti e quindi ne 'pesi' la produttività, come è avvenuto nell'esercizio CIVR e come il Ministero chiede di fare, attraverso la ponderazione dei diversi ambiti.

**v. Riduzione dei carichi didattici nelle fasi iniziali della carriera docente**

Al fine di consentire a coloro che si trovano nelle fasi più creative della vita professionale di dispiegare a pieno le loro doti nel rispetto dei principi della Carta Europea dei Ricercatori, grazie alla razionalizzazione dei percorsi formativi (si veda l'obiettivo 4) si arriverà a ridurre il carico didattico per le fasce più giovani, che attualmente può rappresentare un ostacolo al raggiungimento dell'obiettivo di **migliorare il rapporto fra risultati e potenziale di ricerca (>1)**.

## Obiettivo 3

### 3

#### Sostenere la formazione alla ricerca

- i. Potenziamento dei migliori *curricula* della Scuola di Dottorato, attraverso una procedura di valutazione *ex post* e la conseguente assegnazione di risorse
- ii. Accelerazione del conseguimento dell'autonomia scientifica da parte dei ricercatori in formazione, anche attraverso specifici incentivi

A partire dalla sua istituzione nel 2005, la *School of Advanced Studies* (SAS), che aggrega tutti i corsi di dottorato di ricerca dell'Ateneo, ha fornito a ciascuno di essi strumenti di crescita e sviluppo ed ha determinato un apprezzabile miglioramento di molti aspetti dei corsi. Tuttavia, ancora di più può essere fatto per promuovere lo sviluppo di linee di ricerca eccellenti, completare la formazione multi- inter- e transdisciplinare dei dottorandi, stimolare i giovani ricercatori in formazione a raggiungere più precocemente **l'autonomia e la competitività** nello spazio internazionale della ricerca, universitaria e no.

#### i. **Potenziamento dei migliori curricula della Scuola di Dottorato, attraverso una procedura di valutazione *ex post* e la conseguente assegnazione di risorse**

Su proposta della SAS, il Senato Accademico ha definito un insieme di indicatori per valutare la *performance* dei vari *curricula* di dottorato ed assegnare, su tale base, le risorse.

Gli indicatori di valutazione dei *curricula*, approvati dal SA, sono associati ai risultati ottenuti relativamente a:

- ricaduta occupazionale dei dottori di ricerca;
- produttività scientifica dei dottorandi;
- mobilità dei dottorandi;
- interdisciplinarietà della formazione;
- internazionalizzazione;
- formazione alla diffusione dei risultati;
- soddisfazione dei dottorandi.

L'attività per il prossimo quadriennio sarà volta a verificare l'efficacia del meccanismo di valutazione dei *curricula* e ad indirizzare progressivamente la totalità delle risorse sui corsi che si saranno dimostrati più idonei a promuovere linee di ricerca eccellenti ed a preparare giovani ricercatori in grado di **pianificare e condurre la ricerca in modo autonomo nell'Università e al di fuori di essa, a livello nazionale ed internazionale.**

**ii. Accelerazione del conseguimento dell'autonomia scientifica da parte dei ricercatori in formazione, anche attraverso specifici incentivi**

Questa linea d'azione si concretizzerà attraverso misure di incentivazione rivolte sia ai dottorandi che ai tutor.

Incentivi economici di sostegno alla mobilità saranno indirizzati ai dottorandi che contribuiscano al miglioramento del posizionamento dell'Ateneo mediante attività autonome aggiuntive rispetto alla preparazione della tesi di dottorato (per esempio, partecipazione a progetti interdisciplinari, ad attività di trasferimento di tecnologie e conoscenze, ad attività di diffusione della cultura scientifica e di divulgazione dei risultati della ricerca).

L'Ateneo, nei limiti delle risorse disponibili, s'impegnerà a finanziare i progetti di dottorandi o giovani dottori di ricerca che abbiano superato la valutazione di merito in procedure competitive internazionali (per esempio, bandi Marie Curie), ma non abbiano ottenuto il finanziamento.

Per premiare ed incentivare l'eccellenza, a partire dal 2009, per ogni ciclo, al candidato dottorale identificato (attraverso una procedura basata sulla *peer review*) quale migliore del proprio ciclo, verrà assegnata una borsa post doc di un anno per attività di ricerca da fruire anche esternamente ad UNICAM.

A partire dal 2010, ogni anno sarà assegnato un premio, consistente in un riconoscimento economico, fruibile come fondi di ricerca, per il/la tutor che nei cicli precedenti abbia contribuito alla formazione dei dottori di ricerca risultati migliori in termini di conseguimento dell'autonomia scientifica.

## Obiettivo 4

### 4

#### Migliorare i risultati dell'offerta formativa

- i. Razionalizzazione dell'offerta formativa, anche attraverso l'attivazione di Corsi di laurea interclasse e di consorzi per le Lauree Magistrali
- ii. Qualificazione dell'offerta formativa, attraverso un organico rapporto con le linee di ricerca caratterizzanti, una progettazione orientata all'apprendimento, un aumento dell'offerta formativa in inglese, una puntuale verifica dei risultati, l'impiego delle nuove tecnologie, l'organizzazione puntuale ed efficiente delle attività formative
- iii. Assegnazione di incentivi alle strutture sulla base degli indicatori di cui al D.M. 506/2007 e di altri quali: impiego dei laureati, accreditamento europeo dei laureati, "peso" dei laureati, rilascio del *diploma supplement*

Con l'obiettivo di razionalizzare e qualificare la propria offerta formativa, UNICAM, ancor prima che venisse pubblicato il DM 26 Luglio 2007 "Linee guida per l'istituzione e l'attivazione da parte delle Università dei corsi di studio", ha autonomamente approvato in Senato Accademico proprie linee-guida che orientano la ri-progettazione dei corsi di studio e che sono state convertite in norme cogenti attraverso il loro inserimento nel nuovo Regolamento didattico di Ateneo, approvato dal CUN in data 21/02/2008. Ulteriori indicazioni sono state fornite alle strutture didattiche attraverso le "**Linee di indirizzo di Ateneo per la didattica**", approvate dal Senato Accademico nella seduta del 20 maggio 2008. In tali linee d'indirizzo è indicato come obiettivo di riferimento la trasformazione, ai sensi del DM 270/04, di tutta l'offerta formativa nell'A.A. 2009/2010. Vengono inoltre fornite: le norme generali per l'adeguamento dei corsi di studio e le regole per la definizione dei nuovi regolamenti didattici; le regole riguardanti i singoli insegnamenti; le regole per la qualificazione dei corsi di studio, per la riorganizzazione dell'attività didattica e per il dimensionamento dell'offerta formativa. Viene affrontato anche il terzo livello di formazione, i servizi agli studenti ed i requisiti di qualità e trasparenza.

Per migliorare l'attrattività dell'offerta formativa nei confronti di studenti sempre più motivati, con conseguente diminuzione degli abbandoni e ritardi, UNICAM punterà su percorsi formativi che:

- a) siano in stretto rapporto con le linee di ricerca caratterizzanti la nostra Università;
- b) si caratterizzino e si differenzino, negli obiettivi formativi specifici, dai corsi di studio attivati dagli altri atenei marchigiani.

Saranno attivati corsi di studio interclasse, per evitare pleonastiche repliche e per permettere agli studenti una scelta consapevole dell'indirizzo più adatto alle proprie inclinazioni ed ai propri talenti.

La mobilità internazionale degli studenti (*in ed out*) sarà incrementata attraverso l'aumento dell'offerta formativa in lingua inglese e la stipula di accordi internazionali per il rilascio di titoli congiunti o doppi titoli.

**i. Razionalizzazione dell'offerta formativa, anche attraverso l'attivazione di Corsi di laurea interclasse e di consorzi per le Lauree Magistrali**

La razionalizzazione sarà condotta nella direzione della qualificazione, attivando corsi di laurea o laurea magistrale interclasse e attivando consorzi, preferibilmente internazionali, per il rilascio di doppi titoli. Un passo indispensabile nella direzione della razionalizzazione è anche quello della mobilità interna dei docenti e comunque l'offerta sostenibile sarà limitata al numero massimo dei CFU erogabili (cfr. "Linee di indirizzo di Ateneo per la didattica" punto 3.2).

**ii. Qualificazione dell'offerta formativa attraverso un organico rapporto con le linee di ricerca caratterizzanti, una progettazione orientata all'apprendimento, un aumento dell'offerta formativa in inglese, una puntuale verifica dei risultati, l'impiego delle nuove tecnologie, l'organizzazione puntuale ed efficiente delle attività formative**

La qualificazione dei corsi di studio non può prescindere dalle linee di ricerca che l'Ateneo intende sostenere nel prossimo quadriennio. Saranno pertanto attivati solo corsi di studio che si collochino in rapporto con le linee di ricerca dell'Ateneo. L'offerta deve inoltre caratterizzarsi e distinguersi dalle altre offerte presenti nella Regione. Uno sforzo ulteriore sarà compiuto nella direzione dell'internazionalizzazione e della mobilità internazionale degli studenti. Dovranno aumentare i corsi di studio in lingua inglese e gli accordi internazionali finalizzati al rilascio di lauree riconosciute in altri paesi europei ed extra-europei. Affinchè la visibilità internazionale della nostra offerta formativa sia accompagnata da una seria certificazione di qualità, la certificazione ISO 9001: 2000, che già copre larga parte dei corsi di studio, sarà estesa a tutti i corsi di studio dell'Ateneo.

**iii. Assegnazione di incentivi alle strutture sulla base degli indicatori di cui al D.M. 506/2007 e di altri quali: impiego dei laureati, accreditamento europeo dei laureati, "peso" dei laureati, rilascio del diploma supplement**

La semplificazione organizzativa dell'Ateneo, con la creazione di un numero limitato di SURRF, consente la responsabilizzazione delle stesse ed il trasferimento ad esse di risorse commisurate ai risultati ottenuti. La valutazione riguarderà gli indicatori dettati dalla normativa ministeriale. Inoltre, avendo il nostro Ateneo aderito al Consorzio Alma Laurea, sarà possibile utilizzare anche altri indicatori, quali l'impiego dei laureati, l'accreditamento europeo dei laureati stessi ed il loro "peso", cioè la tempestività del conseguimento del titolo. Infine, sarà oggetto di valutazione anche il rilascio del *diploma supplement*.



## Obiettivo 5

### 5

#### Aumentare gli interventi per il diritto allo studio

- i. Erogazione della borsa di studio a tutti gli aventi diritto
- ii. Introduzione di un nuovo algoritmo per il calcolo dei contributi sulla base del reddito
- iii. Sviluppo di altri interventi *ad hoc* per garantire il diritto allo studio

Le azioni proposte in tema di diritto allo studio concorrono alla piena attuazione del dettato costituzionale relativo alla possibilità per tutti i capaci e meritevoli di conseguire i livelli più alti della formazione, senza che le possibilità economiche costituiscano un ostacolo.

##### **i. Erogazione della borsa di studio a tutti gli aventi diritto**

Per dare piena realizzazione al diritto allo studio inteso appunto come **diritto irrinunciabile**, l'Ateneo, a partire dal 2008, s'impegna a garantire una borsa di studio a tutti gli eventuali idonei che non dovessero beneficiare della borsa erogata dall'Ente Regionale per il Diritto allo Studio.

##### **ii. Introduzione di un nuovo algoritmo per il calcolo dei contributi degli studenti sulla base del reddito**

Dopo aver sperimentato l'impiego delle 'fasce' di reddito per stabilire l'entità dei contributi degli studenti, si passerà ad un sistema in cui tale entità viene commisurata in maniera diretta all'indicatore ISEE, prevedendo una **forte riduzione** dei contributi (circa 50%) per i valori più bassi di tale indicatore. Sarà inoltre mantenuto un sistema fortemente indirizzato a **premiare il merito**, con notevoli incentivi per coloro che compiono il percorso formativo nei tempi prescritti, salvaguardando al contempo le esigenze degli studenti lavoratori, attraverso la promozione della possibilità di iscriversi come studenti a tempo parziale, con forte riduzione dei contributi.

##### **iii. Sviluppo di altri interventi ad hoc per garantire il diritto allo studio**

Per il periodo di programmazione s'intende confermare il progetto '*Talenti e Diritti*', che prevede una riduzione della metà dei contributi agli studenti provenienti dalle regioni d'Italia, d'Europa e del mondo a basso reddito. Il beneficio sarà mantenuto per l'intera durata degli studi, a condizione che vi sia un buon profitto.

Sarà incrementato il compenso orario per le collaborazioni *part time* degli studenti (assegnate in base a requisiti di reddito e di merito), già portato ad un valore superiore al minimo stabilito dalla norma con un provvedimento adottato dall'A.A. 2007/2008. Saranno inoltre destinate risorse crescenti, fino almeno a raddoppiare le attuali, per finanziare questo strumento che, oltre a coinvolgere gli studenti nella vita e nelle attività dell'Ateneo, costituisce per sua natura un ulteriore intervento a favore della promozione del diritto allo studio.

L'Ateneo continuerà a dedicare attenzione e risorse particolari per garantire il **diritto allo studio a tutti gli studenti diversamente abili**.

Oltre alla conferma di tutti gli interventi realizzati nell'ultimo quinquennio, nel periodo oggetto di questa programmazione saranno inserite altre iniziative, quali:

- sviluppo di un *database* informatico della documentazione relativa agli studenti con disabilità, per avere uno quadro costantemente aggiornato di ogni studente, su ogni aspetto, per ogni intervento effettuato;
- aggiornamento del link "disabilità" del sito web UNICAM, per fornire un maggior numero di informazioni direttamente via web;
- convenzioni con i Comuni ove sorgono sedi UNICAM per il controllo dei parcheggi riservati, al fine di sanzionare e reprimere comportamenti scorretti che creano disagi per la mobilità degli studenti disabili;
- pubblicazione della mappatura delle barriere architettoniche presenti negli edifici pubblici dei Comuni dove sorgono sedi UNICAM, per pubblicizzare i dati di una ricerca da utilizzare come punto di partenza per interventi che coinvolgano gli enti locali e gli ordini professionali sul tema delle barriere architettoniche;
- realizzazione di eventi (giornate di studio, spettacoli, cineforum) sui temi della disabilità, per sensibilizzare la comunità studentesca e la società nel suo complesso.

## Obiettivo 6

### 6

#### Contrastare abbandoni e ritardi

- i. Potenziamento delle attività finalizzate alla scelta consapevole del percorso universitario e delle attività di tutorato
- ii. Incremento degli incentivi per studenti particolarmente meritevoli
- iii. Sviluppo di azioni volte a favorire il profitto degli studenti a tempo parziale

La centralità della condizione di “studente” rappresenta l’anello che unisce le attività di orientamento a quelle di tutorato. Se le attività di orientamento hanno lo scopo di supportare lo studente nella scelta del percorso universitario e nella prima definizione di un progetto professionale, le attività di tutorato favoriscono il pronto inserimento dello studente nella realtà universitaria e la sua proficua e attiva partecipazione al processo formativo. L’investimento in risorse umane ed economiche dedicato negli ultimi anni a queste attività testimonia l’attenzione di UNICAM a favorire una maturazione globale degli studenti.

#### **i. Potenziamento delle attività finalizzate alla scelta consapevole del percorso universitario e delle attività di tutorato**

Le attività di orientamento pre-universitario sono state focalizzate alla creazione di un legame stretto e continuativo tra Università e Scuola Superiore. Vanno in questa direzione il progetto “2 Università in Rete”, al servizio dell’integrazione del processo formativo scolastico-universitario; l’iniziativa Stage in Unicam, che riscuote crescente successo presso gli studenti degli ultimi anni delle scuole secondarie superiori; la manifestazione “Porte aperte in Unicam” che, grazie alla realizzazione di percorsi didattici integrati, ha permesso agli studenti delle scuole superiori di prendere coscienza delle competenze necessarie per ricoprire un determinato ruolo nel mondo del lavoro e dei corsi universitari più idonei per acquisirle.

Oltre alla conferma ed al potenziamento delle iniziative in atto, UNICAM intende nei prossimi anni valorizzare le sinergie tra orientamento e tutorato, traducendole in incontri/seminari che, realizzati durante tutto l’anno accademico, contribuiranno a completare la formazione degli studenti. Sarà anche confermata l’iniziativa “**Giovani+Università = Lavoro**” che ha avuto un grande successo nelle sue prime edizioni, registrando l’adesione di oltre mille partecipanti.

In linea con gli obiettivi del piano programmatico già definito, le attività del tutorato hanno mirato a realizzare le condizioni più favorevoli al processo formativo degli studenti, con particolare attenzione alla delicata fase dell’inserimento delle matricole nella realtà universitaria. In questo senso, l’iniziativa **Giornate di Ambientamento** è stata realizzata secondo un programma che vuole non solo offrire un servizio di informazioni, ma soprattutto sviluppare negli studenti la consapevolezza di poter svolgere un ruolo attivo nella vita universitaria e nella costruzione del proprio progetto formativo. Il notevole incremento di partecipazione (superiore nell’ultima edizione a 200 unità) ne impone la conferma per i prossimi anni, anche tenuto conto della generale soddisfazione espressa dai partecipanti.

A questo proposito, il servizio 'Orientamento e tutorato' intende proseguire ed incrementare l'attività di analisi dei dati e di monitoraggio delle carriere degli studenti, anche al fine di rimodulare forme e contenuti degli interventi tesi al recupero di eventuali lacune nelle attività formative di base ed all'inserimento consapevole delle matricole nell'impianto del corso di studi prescelto. Una parte determinante dell'attività volta a favorire l'ambientamento nel primo anno degli studi continuerà ad essere svolta dai **tutor di supporto**, selezionati tra laureandi e/o giovani laureati con competenze anche specifiche, come nel caso della tipologia di **tutor esperto in conoscenze linguistiche**, introdotta per assistere la crescente proporzione di studenti non italiani. In relazione allo sviluppo di servizi fruibili via Web, è stata istituita e sarà potenziata anche la figura del **tutor on-line**, destinato ad operare sia nell'ambito dei corsi di laurea offerti in modalità *e-learning*, sia nella realizzazione di progetti tutoriali di Ateneo. S'intendono infine attivare ulteriori misure specificamente dirette al supporto degli studenti lavoratori, oltre alla già istituita figura del **tutor di supporto per studenti lavoratori**.

Dall'A.A. 2007-2008 è stata introdotta una nuova modalità di erogazione dei corsi di integrazione (che proseguono, dopo la prima fase, anche nelle prime 6 settimane dopo l'avvio dei corsi) per la buona riuscita dei quali è necessario migliorare la sinergia con il management didattico e con i responsabili dei corsi di laurea e delle Facoltà.

Nuove iniziative, che saranno avviate nel periodo di programmazione, prevedono, in particolare, un **ampliamento dei programmi degli stage, con una crescente attività on line**.

## ii. Incremento degli incentivi per studenti particolarmente meritevoli

Saranno confermate e, compatibilmente con le risorse disponibili, quantitativamente sviluppate le iniziative avviate negli ultimi anni

**1. Borse di Eccellenza**, consistenti nell'assegnazione di una quota in denaro e di un alloggio nei collegi universitari agli immatricolati con particolari requisiti di merito. Per l'anno accademico 2007/08 sono state messe a concorso 70 borse e altrettante ne sono programmate per il 2008/09, riservandone una quota per studenti provenienti da Paesi extra-UE.

**2. Agevolazioni per studenti iscritti alle "Lauree scientifiche"**: per gli studenti che si immatricolano ai corsi Chimica, Fisica, Matematica è previsto l'esonero totale dal pagamento delle tasse universitarie, beneficio che viene mantenuto a condizione di proseguire puntualmente e con buon profitto negli studi.

**3. Agevolazioni per gli studenti iscritti a corsi di studio in lingua inglese**: per gli studenti immatricolati ad uno dei corsi le cui lezioni sono impartite in lingua inglese (laurea in Biotecnologie, laurea specialistica/magistrale in Fisica ed in Risorse e rischi geo-ambientali) è previsto l'esonero totale dal pagamento delle tasse universitarie. Anche in questo caso, il beneficio viene mantenuto a condizione di proseguire puntualmente e con buon profitto negli studi

**4. Borse premio "Piacere di conoscere"**, vengono attribuite agli studenti che nel corso del precedente anno accademico hanno conseguito i migliori risultati in termini di CFU conseguiti e votazioni riportate.

**5. Rimborsi per merito**, assegnati agli studenti che conseguono tutti i crediti previsti dal piano di studi per l'anno accademico precedente, consistono in un rimborso delle tasse universitarie corrisposte.

### **iii. Sviluppo di azioni volte a favorire il profitto degli studenti a tempo parziale**

Da tre anni accademici l'Ateneo consente una **iscrizione con tasse ridotte** per studenti che prevedano di conseguire non più di 30 CFU nell'arco dell'anno accademico. Questa innovazione risulta poco conosciuta dagli studenti: nell' A.A. 2005/06 gli iscritti a tempo parziale sono stati 8 e 31 nel 2006/07.

Nel periodo oggetto di questa programmazione si dedicherà maggiore attenzione alla promozione di questa opportunità, che può rivelarsi utile in particolare per gli studenti lavoratori. Per accentuare la flessibilità di questo strumento, a partire dal 2008/09 saranno introdotte due 'livelli' di studio parziale: 20 e 40 CFU/anno, cui corrisponderanno due percentuali di riduzione dei contributi, rispettivamente del 60% e del 30%.

## Obiettivo 7



### 7

## Migliorare il supporto amministrativo alle carriere degli studenti

- i. Pieno utilizzo delle risorse informatiche, compresa la registrazione *on line* degli esami
- ii. Accelerazione e semplificazione delle pratiche amministrative
- iii. Potenziamento del management didattico

Nonostante il cospicuo investimento dell'Ateneo, in termini di risorse umane e tecnologiche (e quindi economiche), nei servizi di 'segreteria studenti' si continuano a registrare ritardi, disfunzioni ed insoddisfazione da parte degli studenti. Nel prossimo quadriennio occorre puntare ad un significativo miglioramento, che ci si propone di conseguire anche attraverso una diretta responsabilizzazione delle SURRF, per le attività formative di rispettiva competenza

### **i. Pieno utilizzo delle risorse informatiche, compresa la registrazione *on line* degli esami**

UNICAM ha adottato nel 2005 un nuovo sistema (ESSE3) per la gestione integrata dell'offerta formativa dell'Ateneo, che, tra l'altro, consente di produrre il *Diploma Supplement*, documento che registra tutti gli eventi della carriera dello studente, indispensabile credenziale che accompagna i percorsi di mobilità *sensu lato* degli studenti, oggi più che mai aspetto caratterizzante di un percorso di studi qualificato.

Altra opportunità fondamentale del sistema è quella che prevede la registrazione *on line* degli esami. Il proseguimento del lavoro avviato si concluderà, nell'arco del periodo oggetto della programmazione, con l'estensione del sistema di registrazione *on line* degli esami a tutti i corsi di studio dell'Ateneo.

Attraverso la piena utilizzazione del sistema informatico, UNICAM potrà conseguire la certificazione ECTS (European Credit Transfer System), che garantisce l'allineamento dell'Ateneo alla normativa europea per il riconoscimento dei programmi di formazione universitaria.

### **ii. Accelerazione e semplificazione delle pratiche amministrative**

Il pieno sfruttamento delle potenzialità del sistema ESSE3 permetterà di mettere a disposizione degli utenti interni ed esterni un sistema di gestione *on line* e di archiviazione degli atti amministrativi legati ai processi formativi, sia dal punto di vista strettamente didattico che da quello 'amministrativo' (gestione delle carriere degli studenti). La gestione dei documenti contempla tutta la documentazione dello studente (modulistica, badge, libretti, certificati...). Obiettivo 'simbolico' del miglioramento ottenuto in questo campo sarà **il rilascio del 'libretto' al momento stesso dell'immatricolazione.**

### iii. Potenziamento del management didattico

La figura del **manager didattico** è stata introdotta in UNICAM a seguito dell'esperienza fatta nell'ambito del Progetto *CampusOne*.

Il manager didattico è un facilitatore del processo formativo, un 'integratore' della didattica, un agente di innovazione ed un coordinatore dei servizi. In UNICAM è attualmente in attività una ridotta *task force* di manager didattici che si occupano principalmente della gestione 'tecnica' dell'offerta formativa, della gestione dell'orario centralizzato delle attività didattiche e degli spazi, di valutazione delle attività attraverso la collaborazione con i processi di audit interno del Sistema di Gestione per la Qualità (si veda anche l'Obiettivo 11).

Nel periodo di programmazione è previsto un incremento del numero dei manager didattici, in modo tale da raggiungere la piena copertura delle attività previste per questa nuova figura professionale, anche in relazione all'istituzione delle SURRF, e cioè:

- fornire agli studenti informazioni sul corso di studio (organizzazione, programmi, sistema dei CFU...) e sui servizi didattici offerti dalla SURFF e dall'Ateneo attraverso i servizi d'ascolto degli studenti (orientamento, tutorato...);
- collaborare con i responsabili dei corsi di studio per la redazione dei regolamenti didattici e dei manifesti agli studi, la trasmissione delle informazioni riguardanti l'offerta formativa e le altre attività di gestione del corso di studi;
- svolgere attività di 'accompagnamento' degli studenti durante il percorso formativo, in particolare indirizzandoli ai servizi di contesto ( tirocini, stage, mobilità), collaborando con questi servizi nelle attività di raccordo con aziende ed istituzioni (italiane ed estere, enti locali, scuole superiori, università ed enti di ricerca) coinvolte nei processi formativi;
- partecipare attivamente al monitoraggio dell'erogazione dell'offerta formativa ed ai processi di audit, di valutazione e di 'restituzione' agli *stakeholders* dei risultati della valutazione e degli effetti di quest'ultima.

## Obiettivo 8



8

### Aumentare l'apertura internazionale dell'Ateneo

- i. Aumento della proporzione di studenti e di ricercatori-docenti stranieri
- ii. Sviluppo dell'uso della lingua inglese nelle attività dell'Ateneo
- iii. Incremento della mobilità internazionale (in ed out) degli studenti e del personale
- iv. Sviluppo delle competenze linguistiche

L'Università di Camerino ha posto l'internazionalizzazione tra i suoi obiettivi strategici, non solo per ottemperare ai principi della Dichiarazione di Bologna ed agli indirizzi della Commissione Europea e del Ministero, ma perché considera questo processo **vitale** per la sostenibilità nel lungo periodo del proprio ruolo di Istituzione inserita nello Spazio Europeo della Ricerca e dell'Alta Formazione.

#### **i. Aumento della proporzione di studenti e di ricercatori-docenti stranieri**

La dimensione internazionale alla quale UNICAM ambisce si riflette anche nell'istituzione di una *Summer School* - che tende a sviluppare la presenza di studenti e studiosi nei mesi estivi – e, soprattutto, della *School of Advanced Studies* (Scuola Internazionale di Dottorato) che ha avviato, attraverso la revisione dei meccanismi di selezione ed un'accurata campagna di comunicazione, una decisa politica volta ad attrarre un numero sempre maggiore di candidati stranieri. Si è registrato così un incremento notevolissimo del numero delle candidature straniere, passate **da 0/73 nel 2003, a 163/280 nel 2007**.

Questa politica verrà perseguita con decisione, con l'obiettivo di giungere a stabilizzare una **proporzione di PhD candidates non italiani compresa fra il 30% ed il 50%**. Inoltre, si punterà ad incrementare il numero di ricercatori-docenti stranieri presenti in UNICAM sia attraverso il loro coinvolgimento nelle attività di formazione di terzo ciclo, sia attraverso progetti e contratti *ad hoc* (p.es. azioni Marie Curie, Tempus, UNESCO, cofinanziamento ministeriale per mobilità ecc.).

#### **ii. Sviluppo dell'uso della lingua inglese nelle attività dell'Ateneo**

Per favorire il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo e contribuire alla costituzione nel nostro paese di un polo di attrazione, in grado di competere con gli altri sistemi di ricerca ed alta formazione europei e formazione mondiali, sono stati attivati un corso di laurea triennale (*Biotechnology*) e tre corsi di laurea specialistica/magistrale (*Physics, Water: Resource and Risk e Pharmaceutical Biotechnology*) completamente in lingua inglese.



Nel futuro quadriennio verrà ampliata l'offerta formativa in lingua inglese (accompagnata da un'adeguata attività di formazione linguistica per i docenti), soprattutto nell'ambito delle lauree magistrali, con l'obiettivo di giungere, in un arco temporale più ampio, ad un **vero e proprio Ateneo bilingue**.

### **iii. Incremento della mobilità internazionale (in ed out) degli studenti e del personale**

UNICAM da tempo collabora con istituzioni-partner estere e prevede investimenti per attività all'estero di preparazione di tesi/stage all'estero, borse di perfezionamento, mobilità docenti e studenti nell'ambito di accordi di cooperazione interuniversitaria. La mobilità degli studenti UNICAM verso Atenei di altri paesi verrà sostenuta, com'è già avvenuto, con **azioni differenziate** (borse per brevi soggiorni-studio per il Canada, borse per tirocini e stage in paesi terzi, Progetti Leonardo, mobilità nell'ambito di progetti di cooperazione) che si sono sommate alla 'classica' mobilità ERASMUS. Saranno proseguite altre iniziative promozionali, quali **Erasmus Day** (giornata in cui i ragazzi in mobilità da e verso UNICAM proporranno le loro esperienze) ed **Erasmus Prize** (riconoscimenti ad opere prime - filmati, racconti, canzoni - che descrivano e promuovano la mobilità) e sarà regolarmente condotta un'attività di formazione per i referenti universitari per la mobilità internazionale.

Per aumentare il potere di attrazione del nostro Ateneo sulla possibile utenza straniera è stato attivato il **Servizio di Welcoming**, nella consapevolezza del fatto che la scelta dell'università da frequentare non si basa più solo sulla sua 'fama' e sull'offerta formativa ma, in misura sempre maggiore, sul sistema-città, cioè sui servizi offerti sia all'interno che all'esterno dell'Ateneo.

Al fine di migliorare ulteriormente la propria *performance*, UNICAM intende anche incrementare il numero di contratti-progetti internazionali volti alla mobilità (p.es. *Erasmus Mundus*), il numero di accordi di cooperazione internazionale, il numero di accordi bilaterali nell'ambito del programma SOCRATES-ERASMUS

### **iv. Sviluppo delle competenze linguistiche**

Per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze linguistiche, l'Ateneo offre corsi extracurricolari di inglese, francese, tedesco e italiano per stranieri che coprono una crescente richiesta da parte di **studenti, docenti o personale tecnico e amministrativo**, probabilmente legata alla crescente internazionalizzazione dello studio e del lavoro. Dal 2008 verranno proposti corsi di inglese di livello avanzato, oltre ad una nuova offerta per le lingue russo e spagnolo. Queste attività (la cui qualità è garantita dalle certificazioni internazionali rilasciate) saranno continuate e sviluppate nel quadriennio. In particolare, **sarà garantito, a tutti gli studenti UNICAM, il conseguimento del livello B1 (PET) al termine della laurea e del livello B2 (FIRST) al termine della laurea magistrale**.

## Obiettivo 9



9

### Valutare e riconoscere le ‘nuove professioni’ dell’Università

- i. Elaborazione e studio della fattibilità di un meccanismo di riconoscimento del ruolo e di valutazione dell’impatto delle “nuove professioni” nell’Università
- ii. Incentivazione delle strutture nelle quali opera personale (tecnico-amministrativo e ricercatore-docente) impegnato nelle ‘nuove attività’ che hanno particolare significato ed impatto per i risultati dell’Ateneo nel suo complesso

Il ‘nuovo’ regime giuridico, economico e organizzativo del sistema universitario italiano ha influito profondamente anche sulle modalità di gestione di ogni singolo Ateneo: non più una gestione generalizzata e comune a tutto il sistema universitario, ma una *governance* potenzialmente diversificata ed idonea a rispondere alle esigenze di ciascun Ateneo. Le ‘specificità’ dovrebbero tendere ad amplificarsi, per la ricerca di una maggiore efficienza ed anche perché il numero di Atenei e la sostanziale stabilità del bacino di utenza nazionale hanno innescato un meccanismo di concorrenza all’interno del sistema-università. Accanto ai rischi di un inseguimento al ribasso, questo mutato contesto comporta l’opportunità per gli Atenei di offrire un prodotto migliore, sia innalzando gli standard della didattica e dell’offerta formativa, sia cercando di mettere a disposizione nuovi servizi.

Questo quadro ha determinato – in maniera poco governata e sostanzialmente ‘inconsapevole’ – il sorgere di **nuove figure professionali** ancora non formalizzate (e tanto meno formalmente riconosciute) all’interno degli Atenei, che rappresentano la risposta alle esigenze prima descritte; volendo usare una formula di sintesi si potrebbe dire: *da nuove esigenze a nuove professioni*. Si potrebbe osservare che queste esigenze erano presenti già prima che si definisse il nuovo contesto universitario, ma, in assenza di una reale competizione, in un sistema centralistico ed assistito, oltre che radicalmente autoreferenziale, esse non avevano trovato risposta. Oggi, queste esigenze fanno emergere criticità che gli Atenei non possono più permettersi di eludere.

Tra le attività alle quali le ‘nuove professionalità’ sono associate figurano, almeno per UNICAM: 1. orientamento, 2. tutorato, 3. internazionalizzazione, 4. trasferimento di tecnologie/conoscenze e rapporti con il sistema produttivo, 5. valutazione e sistema di gestione per la qualità, 7. comunicazione, 8. sviluppo delle pari opportunità, 9. sicurezza, prevenzione e protezione, 10. stage e placement, 11. management didattico, 12. gestione di strutture/attività di Ateneo<sup>2</sup> (dipartimenti, facoltà, corsi di studio, scuole, musei, progetti e convenzioni, spin off...), 13. fund raising.

---

<sup>2</sup> Certo non sono nuove le figure di Preside o Direttore di dipartimento, ma quantitativamente e qualitativamente nuove sono le competenze richieste per esercitare questi ruoli; analoghe considerazioni possono essere fatte per la figura del rettore

Allo stato, nelle attività indicate sono coinvolte persone appartenenti sia al comparto dei ricercatori-docenti, sia a quello tecnico-amministrativo, ma gli aspetti problematici da risolvere sono solo parzialmente comuni. In generale, per i tecnici-amministrativi dovrebbe, almeno in linea di principio, essere più agevole dedicarsi completamente alle ‘nuove’ attività professionali, una volta che queste vengono loro affidate. Nella realtà, proprio per la parziale formalizzazione di queste attività, le persone che vi si trovano coinvolte (in genere il più giovane, dinamico e flessibile) sono spesso costrette a ‘fare il jolly’, destreggiandosi fra compiti disparati e diversi e talora scontrandosi con i settori tradizionali e ben definiti dell’organigramma. I ricercatori-docenti sono confrontati agli stessi problemi e ad altri, forse maggiori e specifici della categoria. Essi assolvono i compiti legati alle nuove professioni senza poter abbandonare quelle preesistenti e cosiddette ‘istituzionali’ (come se le altre non lo fossero!): la didattica e la ricerca. E nella percezione diffusa, la nuova professione sottrae tempo all’attività ‘principale’.

In mancanza di un adeguato riconoscimento della **necessità** delle ‘nuove’ attività – anch’esse a pieno titolo istituzionali – e quindi delle nuove professioni, il rischio che l’Ateneo corre è che coloro che le svolgono possano perdere motivazioni e quindi abbandonare. Se da una parte esiste sempre la possibilità di coinvolgere altre persone, rimane comunque il danno grave, legato alla mancata capitalizzazione delle esperienze maturate.

**i. Elaborazione e studio della fattibilità di un meccanismo di riconoscimento del ruolo e di valutazione dell’impatto delle “nuove professioni” nell’Università**

Questo aspetto, certamente di non facile risoluzione, è di estrema rilevanza per consolidare e dare maggiore efficienza alle nuove professioni. Allo stato attuale, non è possibile indicare soluzioni organiche, ma solo elencare alcuni potenziali incentivi.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo l’incentivo più efficace è costituito dalla considerazione del ruolo, che può concretizzarsi in: (i) maggiore autonomia gestionale; (ii) incentivi economici; (iii) altri benefit. In prospettiva, si potrebbe prendere in considerazione una proposta di revisione dei profili professionali che includa le nuove professionalità, ma ciò è legato più alla contrattazione collettiva che alle autonome scelte dell’Ateneo.

Più complesso il discorso per il personale docente, nell’ambito del quale occorre distinguere tra chi si dedica alle nuove attività avendo già raggiunto l’apice della carriera e chi conserva l’aspirazione di progredire. Alla luce di questa distinzione vanno modulate le proposte di incentivi che in alcuni casi potranno essere più appropriate per i primi, in altri per i secondi: (i) riconoscimenti economici da parametrare sul risultato e sull’impegno profuso); (ii) forte riduzione dei carichi didattici; (iii) certificazione di requisiti di capacità organizzativa-gestionale da tenere in alta considerazione per la progressione di carriera, con pari dignità rispetto a quelli di natura scientifico-didattica; (iv) attribuzione di deleghe formali cui corrisponda una possibilità operativa sostanziale).

Nel quadriennio, **saranno sperimentate forme di incentivo** che si muovano nelle direzioni qui ipotizzate, pur avendo ben presenti i limiti normativi che si frappongono alla realizzazione di progetti più ambiziosi.

**ii. Incentivazione delle strutture nelle quali opera personale (tecnico-amministrativo e ricercatore-docente) impegnato nelle 'nuove attività' che hanno particolare significato ed impatto per i risultati dell'Ateneo nel suo complesso**

Attualmente, nell'assegnazione della quota 'premiale' del budget ai dipartimenti si valuta l'attività di ricerca attraverso la misura dei finanziamenti ottenuti, per il 90%, e l'efficienza organizzativa per il restante 10%. Inoltre, ogni anno viene messa a disposizione una somma che viene ripartita tra i vari dipartimenti sulla base delle attività di orientamento, misurate come numero di docenti impegnati in tali attività.

A partire dal budget 2009 sarà sperimentata l'introduzione di un 'peso' percentuale legato alla conduzione delle 'nuove' attività, sia in termini di numero di docenti impegnati che in termini di risultati ottenuti. Inoltre, al fine di quantizzare, almeno da un punto di vista temporale, l'impegno delle persone coinvolte in attività correlate alle nuove professionalità, si introdurranno una o più 'righe' opportune nel registro delle attività.

## Obiettivo 10



10

### Promuovere la qualità delle risorse umane

- i. Elaborazione di percorsi di valutazione/selezione che responsabilizzino ed incentivino le strutture che operano in maniera virtuosa nel reclutamento e nella progressione delle carriere
- ii. Attivazione di una procedura di preliminare identificazione di candidature meritevoli di progressione di carriera, sia nel settore tecnico-amministrativo che in quello dei ricercatori-docenti
- iii. Promozione delle pari opportunità nel reclutamento attraverso procedure ispirate a modelli già operanti in altri sistemi-paese

Il sistema, anzi i sistemi dei concorsi che sono stati sperimentati nel corso degli anni e delle legislature **non garantiscono** una selezione basata sul merito, con conseguenze negative sulla qualità della ricerca e della didattica, nonché sull'immagine dell'intero sistema universitario. L'unica soluzione 'vera', al di là delle alchimie normative già sperimentate in tutte le combinazioni e permutazioni, appare a questo punto l'introduzione di un **meccanismo che responsabilizzi le strutture** e le incentivi ad operare in maniera virtuosa.

- i. **Elaborazione di percorsi di valutazione/selezione che responsabilizzino ed incentivino le strutture che operano in maniera virtuosa nel reclutamento e nella progressione delle carriere**

L'Ateneo s'impegna ad adoperarsi affinché le norme nazionali siano modificate per adeguarsi al principio appena formulato. Nel frattempo, ci si orienterà verso una progressiva assegnazione alle SURFF di tutte le risorse che esse riescono a generare ed intercettare, in maniera che ciò costituisca un potente incentivo al reclutamento di ricercatori-docenti e tecnici-amministrativi in grado di garantire non solo 'la sopravvivenza' della struttura, ma lo sviluppo della stessa.

- ii. **Attivazione di una procedura di preliminare identificazione di candidature meritevoli di progressione di carriera, sia nel settore tecnico-amministrativo che in quello dei ricercatori-docenti**

Coerentemente con il punto precedente, i meccanismi di progressione di carriera dovranno rispettare gli stessi criteri. E' attualmente al vaglio degli organi dell'Ateneo uno schema basato su 4 parametri fondamentali (1. produttività scientifica, 2. attrazione di risorse, 3. qualità della didattica, 4. impegno sulle nuove attività strategiche) per fornire all'Ateneo gli elementi necessari a stabilire le priorità d'investimento.

**iii. Promozione delle pari opportunità nel reclutamento attraverso procedure ispirate a modelli già operanti in altri sistemi-paese**

Questa linea d'azione, stante il quadro normativo vigente, non sembra poter prevedere altro che una cura da parte dell'Ateneo nel far sì che, ogniqualvolta ciò sia possibile, l'equilibrio o almeno **la rappresentanza di genere sia garantita** nei comitati di selezione e che i termini dei bandi non siano tali da determinare discriminazioni di genere, ma, al contrario, promuovano la presentazione di candidature da parte dei generi meno rappresentati.

\*\*\*\*\*

*Per quanto riguarda l'adempimento richiesto dal Ministero relativamente alla "Programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2008-2010", si inserisce qui di seguito il relativo documento specifico.*

## **Programmazione delle Università**

### **Schema di programmazione 2008-10 degli oneri di personale**

- Visto il Decreto Interministeriale 30 aprile 2008: piano programmatico art. 2, comma 429, Legge 244/2007.
- Visto il Decreto Ministeriale 30 aprile 2008 sui criteri di Ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (FFO) delle Università per l'anno 2008, con il quale viene disposta "l'attribuzione, a ciascuna Università, di una quota pari al 95,15% del Fondo di finanziamento ordinario assegnato al 31.12.2007, al netto degli interventi non consolidabili disposti nel passato esercizio", provvedimento che comporta per UNICAM una minore entrata quantificabile, allo stato attuale della previsione elaborata dalle Aree Tecnico-Amministrative responsabili, in **€ 941.900**.
- Considerato il Documento di Programmazione dell'Ateneo per il quadriennio 2009-2012, del quale il presente schema costituisce una sorta di stralcio.
- Tenuto conto dei principi della Carta Europea dei Ricercatori e del Codice di Condotta per il loro Reclutamento.
- Vista la nota della Direzione generale per l'Università dell'8 febbraio 2008, prot. 37, nella quale si prende atto del fatto che *"i tempi con i quali sono stati effettivamente adottati a livello nazionale i provvedimenti relativi alla programmazione 2007-09 non hanno consentito, da parte delle Università, l'adozione di una programmazione che potesse consentire previsioni di azioni utili per l'anno 2007"* e si invitano quindi le Università ad adottare una programmazione relativa al biennio residuo 2008-09 entro il 30 giugno 2008.
- Considerata inoltre la nota della Direzione generale per l'Università del 29 maggio 2008, prot.n.855, nella quale, *"ad integrazione delle precedenti ministeriali si fa presente che: - le Università, entro il 30 giugno c.a., dovranno adottare una programmazione triennale, per quanto riguarda il fabbisogno di personale. Questa riguarderà il triennio 2008-2010, piuttosto che il solo biennio residuo della programmazione 2007-09, e cioè il 2008-2009 [...]"*

l'Ateneo formula il seguente:

### ***Schema di programmazione 2008-10 degli oneri di personale***

#### **1. Cessazioni dal servizio**

Nel periodo 2008-10, nell'Ateneo sono previsti:

**per il 2008:** **2** pensionamenti ed **1** trasferimento nel settore della docenza; **12** pensionamenti tra il personale tecnico-amministrativo, corrispondenti a **6,6** punti organico (PORG). In considerazione degli impegni già assunti, al 31/12/08 risulta un residuo di **0,9** PORG;

**per il 2009:** **6** pensionamenti nel settore della docenza, corrispondenti a **5,4** PORG;

**per il 2010:** **9** pensionamenti nel settore della docenza e **2** tra il personale tecnico-amministrativo, corrispondenti a **8,8** PORG.

## 2. Riequilibrio fra le fasce della docenza e fra le categorie del personale tecnico-amministrativo

Attualmente, operano nell'Ateneo 342 docenti-ricercatori, così ripartiti: 91 professori di 1° fascia (26,6%), 97 professori di 2° fascia (28,3%), 97 ricercatori universitari e 57 ricercatori a tempo determinato<sup>3</sup> (45%). L'Ateneo ritiene equilibrata una ripartizione fra le fasce della docenza che preveda 40% di ricercatori, 33% di professori associati e 27% di professori ordinari. **Al raggiungimento di quest'obiettivo UNICAM orienterà le proprie politiche relative ai processi di reclutamento e di progressione di carriera.**

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo con contratto a tempo indeterminato, la cui consistenza ammonta a 296 unità, la situazione attuale vede le categorie così ripartite: 36 categoria B (12%), 165 categoria C (56%), 71 categoria D (24%), 24 categoria EP e dirigenti (8%). L'Ateneo, d'intesa con le Rappresentanze Sindacali, ha deciso di procedere – **utilizzando il *turn over*** – alla progressiva riduzione della categoria B alle sole figure appartenenti alle categorie protette, e di addivenire ad un'equilibrata ripartizione fra le altre categorie (60% cat. C, 30% cat. D, 10% EP e dirigenti).

## 3. Il quadro delle compatibilità economiche e le politiche di sostenibilità nel tempo

Sulla base del trend storico, è purtroppo necessario prevedere che gli incrementi del FFO non saranno sufficienti a coprire gli adeguamenti retributivi automatici e contrattuali (si veda qui sotto la tabella relativa al periodo 2000-07).

	Anno 2000	Anno 2007	Variazione	Variaz. %
<i>Personale strutturato</i>	604	590	- 14	-2,3
<i>Spesa totale</i>	26,9 M€	32,4 M€	5,5	20,4
<i>Spesa pro-capite</i>	44 k€	55 k€	11	25,0
<i>FFO MiUR</i>	32,7 M€	36,4 M€	3,7	11,3

Al fine di generare le risorse necessarie per coprire il prevedibile differenziale tra incremento (incerto) del FFO ed incremento (certo) della spesa per il personale, stimabile in almeno 4,5 PORG/anno, si rende necessario, ove non si manifestino auspicate inversioni di tendenza nel finanziamento ministeriale e/o nell'attrazione di risorse esterne (convenzioni pluriennali recanti risorse destinabili al personale), **limitare il *turn over* nella misura necessaria a**

<sup>3</sup> di cui alla Legge 4.11.05, n. 230.



**mantenere il rapporto tra assegni fissi al personale ed FFO al di sotto del 90%.**

Nel periodo oggetto della presente programmazione, a seguito della riduzione del FFO 2008 al 95,15% del consolidato 2007, allo stato attuale della previsione la differenza fra il 90% del FFO ed il costo del personale per assegni fissi potrebbe passare da +338 k€ (circa 3,3 PORG) nel 2008 a -848 k€ nel 2009 ed a -800 K€ nel 2010, cioè si manifesterebbe un disavanzo di circa 8 PORG nel 2009 e di circa 7,6 PORG nel 2010, da colmare con pensionamenti futuri, dunque con un **blocco del *turn over***.

#### **4. Ipotesi di utilizzo dei punti organico eventualmente disponibili**

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, nel periodo oggetto della programmazione, non si farà ricorso a contratti a tempo determinato e si procederà al turnover nella misura indicata nel precedente paragrafo, riservando a questa categoria di personale il 25-30% dei PORG eventualmente disponibili.

Per quanto riguarda il personale docente-ricercatore, si ipotizza di utilizzare per il reclutamento il 45-50% dei PORG eventualmente disponibili e per le progressioni di carriera il 25%, secondo i criteri e le modalità indicate nel documento di programmazione quadriennale dell'Ateneo.

**Negli anni 2008 e 2009, nei quali sono previste assegnazioni straordinarie di posizioni di ricercatore universitario, sostenute da un co-finanziamento ministeriale (DM 9 ottobre 2007 prot. n. 486), la priorità sarà attribuita a questo reclutamento.**

Il reclutamento del personale docente-ricercatore avverrà, di norma, attraverso forme di contratto a tempo determinato<sup>4</sup>. Tuttavia, per non dar luogo a forme di precariato protratto nel tempo, al momento dell'attivazione di una posizione di questo tipo, dovrà essere dimostrata la disponibilità reale (cioè provvista di effettiva copertura), entro il termine massimo di durata del contratto (per esempio 3+3 anni), di 0,5 PORG, secondo un meccanismo analogo a quello della *tenure track*.

Al fine di cogliere straordinarie opportunità che si dovessero manifestare per assicurare all'Ateneo risorse umane di particolare valore, si potranno utilizzare altri strumenti, quali la 'chiamata' di professori idonei o la 'chiamata diretta' di studiosi stranieri o italiani impegnati stabilmente all'estero, ai sensi della normativa vigente.

---

<sup>4</sup> Per esempio, ricercatore a tempo determinato (RTD), ai sensi del Legge 230/05

## Obiettivo 11



**11**



### **Potenziare gli strumenti/organi di auto valutazione e di valutazione esterna**

- i. Potenziamento del sistema informativo/informatico per il monitoraggio di parametri riguardanti la ricerca, la didattica, i finanziamenti interni ed esterni, la mobilità e la cooperazione internazionale
- ii. Istituzione di una Commissione ricerca e di una Commissione didattica con compiti istruttori e di proposta
- iii. Istituzione di un Comitato di revisori esterni, a prevalenza internazionale

La valutazione delle attività svolte dall'Ateneo, in termini di risultati ottenuti e di posizionamento raggiunto nel sistema universitario nazionale e internazionale, consente la razionalizzazione delle scelte fatte da UNICAM in tema di i) didattica, ii) ricerca, iii) organizzazione in senso stretto.

Il "sistema di valutazione" UNICAM è attualmente articolato in due rami, parzialmente interconnessi. Da un lato, il Nucleo di valutazione svolge un'attività di raccordo fra organi di valutazione ministeriali e organi di gestione dell'Ateneo; dall'altro, l'Università, a partire dal 2001, si è dotata di un sistema (ancorché parziale e principalmente orientato alla valutazione alle attività formative ed a quelle più direttamente connesse alla didattica ed ai servizi agli studenti) di auto-valutazione, cercando in particolare di accentuare l'attenzione alla soddisfazione di tutti i portatori di interesse (*stakeholders*), secondo le linee tracciate dal 'Processo di Bologna'.

Con questi riferimenti, è stato progettato e realizzato un Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ), ispirato alle norme ISO 9001, basato sul monitoraggio degli esiti delle azioni intraprese e sulla conseguente rimodulazione dei processi, finalizzati al miglioramento continuo delle attività, dei servizi e dell'organizzazione. Il progetto ha coinvolto tutte le forze dell'Ateneo (personale docente-ricercatore, personale tecnico-amministrativo, rappresentanze studentesche).

L'attività, per il prossimo quadriennio, punta a sviluppare ulteriormente un solido **sistema di assicurazione della qualità** interno, interlocutore 'naturale' del sistema nazionale per la valutazione delle università (ANVUR). UNICAM ritiene di poter raggiungere l'obiettivo attraverso lo sviluppo di tre principali linee di azione.

- i. **Potenziamento del sistema informativo/informatico per il monitoraggio di parametri riguardanti la ricerca, la didattica, i finanziamenti interni ed esterni, la mobilità e la cooperazione internazionale**

L'attuale sistema informativo/informatico UNICAM è supportato principalmente, per quanto riguarda la didattica, dal sistema ESSE3-CINECA per la gestione della segreteria studenti e dei servizi didattici agli studenti. Le potenzialità del sistema non sono ancora pienamente sfruttate (si veda a tal proposito anche l'obiettivo 7) ed occorre pertanto un ulteriore sforzo per utilizzare a pieno regime tutti i moduli che lo compongono, allo scopo di raggiungere una gestione più efficiente ed efficace di tutti i processi in qualche modo legati alla didattica ed agli studenti, un completo monitoraggio in tempo reale dei parametri ed un'accurata misura degli indicatori relativi alle attività svolte in questo settore.

Per quanto concerne la ricerca, l'attivazione e la piena operatività di un sistema di gestione dei dati basato su tecnologia web (*ShareScience*), consentirà di disporre di tutti gli elementi necessari alla valutazione della produttività delle strutture di ricerca e dei ricercatori in esse impegnati.

Infine, il sistema informatico di gestione del budget di Ateneo e dei budget delle SURFF, basato sulla contabilità analitica, attraverso una riorganizzazione finalizzata a ridurre la parcellizzazione, consentirà di passare da una visione statica e per scadenze (previsione/assestamento) dell'efficienza gestionale ad una visione dinamica, aggiornata in tempo quasi-reale dei costi delle strutture/attività e della loro capacità di attrarre risorse.

## **ii. Istituzione di una Commissione ricerca e di una Commissione didattica, con compiti istruttori e di proposta**

Sono già state istituite, con delibera del Senato Accademico, due Commissioni, una per la ricerca ed una per la didattica, con il compito di fornire agli organi accademici criteri ed elementi utili alla valutazione dei rispettivi ambiti di competenza.

Ciascuna commissione è formata da 9 componenti, di cui:

- per la Commissione Ricerca, 5 designati dal Consiglio dei Direttori di Dipartimento e 4 (tra cui il coordinatore) nominati dal rettore;
- per la Commissione Didattica, 5 designati dalle Facoltà e 4 (tra cui il Prorettore alla didattica, che la coordina) nominati dal rettore.

Nella composizione delle due Commissioni si tiene conto di un'equilibrata rappresentanza di genere e si favorisce la presenza di docenti-ricercatori in formazione o nelle prime fasi della carriera.

## **iii. Istituzione di un Comitato di revisori esterni**

Per qualificare e verificare la capacità di auto-valutazione dell'Ateneo, uscendo al contempo da qualsiasi logica autoreferenziale, si procederà, a partire dal 2009, alla costituzione di un Comitato di revisori esterni, a prevalenza internazionale, da investire principalmente nei passaggi strategici più delicati della vita dell'Ateneo (reclutamento e progressioni di carriera del personale docente-ricercatore, efficienza e produttività delle strutture didattico-scientifiche ed amministrativo-gestionali). Al Comitato potranno riferirsi sia il Nucleo di Valutazione di Ateneo che il SGQ.