



# PIANO STRATEGICO 2024-2029

---

UNIVERSITÀ DI CAMERINO



# PIANO STRATEGICO 2024-2029

---

UNIVERSITÀ DI CAMERINO



Approvato da Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione  
in seduta straordinaria congiunta il 10 ottobre 2024



# Sommario

- 4      Presentazione
- 5      Un'azione di comunità
- 6      Introduzione
- 8      Parte 1 - La strategia
  - 9          L'approccio olistico del Piano Strategico
  - 12        La Missione
  - 13        La Visione
  - 14        La Cura
  - 16        Il Contesto
  - 18        Analisi SWOT
  - 19        Gli Ambiti
- 25     Parte 2 - I macro-obiettivi
  - 25        Persona
  - 26        Valore
  - 27        Scienza
- 28     Parte 3 - Obiettivi, azioni, indicatori, target
  - 28        Persona
  - 32        Valore
  - 36        Scienza
- 40     Parte 4 - Attuazione e monitoraggio del Piano Strategico



# Presentazione

*"Il futuro (...) Dipende da ciò che voi e io e molti altri uomini fanno e faranno, oggi, domani e dopodomani. E quello che noi facciamo e faremo dipende a sua volta dal nostro pensiero e dai nostri desideri, dalle nostre speranze e dai nostri timori. Dipende da come vediamo il mondo e da come valutiamo le possibilità del futuro che sono aperte." (Karl Popper)*

E' per me un piacere ed un'emozione condividere il Piano Strategico dell'Università di Camerino per il periodo 2024-2029: è un documento fondamentale per la nostra comunità e rappresenta non solo una mappa di indirizzo per i prossimi anni, ma anche un impegno condiviso, frutto di una precisa volontà di coinvolgere tutte le componenti della nostra comunità universitaria: personale docente, tecnico amministrativo e bibliotecario, studentesse e studenti. Da sempre, in UNICAM, ci impegniamo a rispondere alle esigenze del territorio e ad interpretare le aspirazioni della sua comunità.

Il nostro obiettivo principale è mettere la formazione della persona nella sua interezza al centro del nostro operato, creando un ambiente stimolante che favorisca la crescita delle conoscenze, delle competenze e dei valori. Questo lavoro è quindi un'azione corale, in cui ogni contributo di ciascun componente della Governance è stato essenziale per poter individuare le linee di indirizzo e confermare i valori a cui ci ispiriamo per guidare l'Ateneo nei prossimi sei anni.

Abbiamo articolato il Piano attraverso un approccio condiviso che ha definito la strategia, gli obiettivi, le azioni e i metodi di monitoraggio e aggiornamento, coinvolgendo diversi gruppi di stakeholder e garantendo che tutte le voci della nostra comunità fossero ascoltate e considerate. In questo modo la strategia di UNICAM si interpreta non solo attraverso gli ambiti di intervento - **PERSONA, VALORE, SCIENZA** - ma anche tramite l'utilizzo di parole chiave evocative come **APERTURA, BENESSERE e INNOVAZIONE**. Nella redazione del piano, è stata nostra precisa volontà mantenere e rafforzare le caratteristiche distintive del nostro Ateneo, tendendo comunque al miglioramento della qualità della didattica e della ricerca, all'aumento dell'attrattività per gli studenti nazionali e internazionali sempre contribuendo attivamente alla ripresa economica e sociale dei territori colpiti dal sisma del 2016.

Il nostro impegno si riflette anche nell'adesione convinta alle strategie di sviluppo delineate dall'Agenda 2030 dell'ONU, alle priorità della Politica di coesione dell'UE per il periodo 2021-2027 e alle linee guida del PNRR-Next Generation Italia. Vogliamo declinare le tre componenti dell'Università (Didattica, Ricerca, Terza missione e Impatto sociale) in un quadro organizzato per obiettivi ed azioni utilizzando le parole chiave citate.

In conclusione, il Piano Strategico che andremo a sfogliare per i prossimi sei anni esprime chi siamo, cosa vogliamo diventare e i principi in cui crediamo, rappresenta il nostro DNA. È un documento che orienta tutte le decisioni di Unicam, plasmando l'intera struttura organizzativa e progettandone l'evoluzione. Affrontiamo le sfide future con la convinzione che la nostra forza risieda nella nostra comunità e nella capacità di innovare rimanendo fedeli alle nostre radici storiche, perchè in Unicam, il futuro ha solide radici.

*Graziano Leoni, Rettore dell'Università di Camerino*



## Un'azione di comunità

La storia dell'Università di Camerino coincide con quella della sua Comunità, dal 1336 infatti UNICAM rappresenta il suo territorio e ne interpreta i bisogni, le aspirazioni e le attese. È questo il presupposto che determina la costante attenzione alle persone.

Il costante obiettivo dell'Ateneo è quello di mettere al centro le persone e disegnare attorno a loro un ecosistema stimolante che le faccia crescere nelle conoscenze, nelle competenze e nei valori.

Per questo a Camerino si lavora sempre in Comunità, condividendo i percorsi e gli obiettivi senza per questo evitare di prendersi delle responsabilità dirette. Il Piano Strategico di UNICAM è quindi prima di tutto un'azione di comunità in cui tutte le persone coinvolte hanno potuto dare un contributo e che la Governance tutta, in primis il Rettore, hanno portato a sintesi finale assumendone la guida per i sei anni di mandato rettorale. La stesura del Piano è avvenuta per cicli concentrici che hanno prima individuato la strategia, poi gli obiettivi e infine le azioni e il metodo di monitoraggio e aggiornamento. In ognuno di questi cicli sono state coinvolte diverse famiglie di stakeholder fino a raggiungere tutte le componenti della nostra Comunità.

La coralità dell'azione è stata evidente nella redazione del Piano ma lo è anche nei contenuti perché è stato concepito proprio per essere la fonte da cui far discendere le successive pianificazioni di tutte le attività di UNICAM finendo per essere lo strumento a cui far continuo ricorso e riferimento nello svolgimento delle quotidiane azioni che devono traghettare l'ateneo verso gli obiettivi sperati.



## Introduzione

Il Piano strategico UNICAM rappresenta il manifesto dell'identità dell'Ateneo:

## La MISSIONE

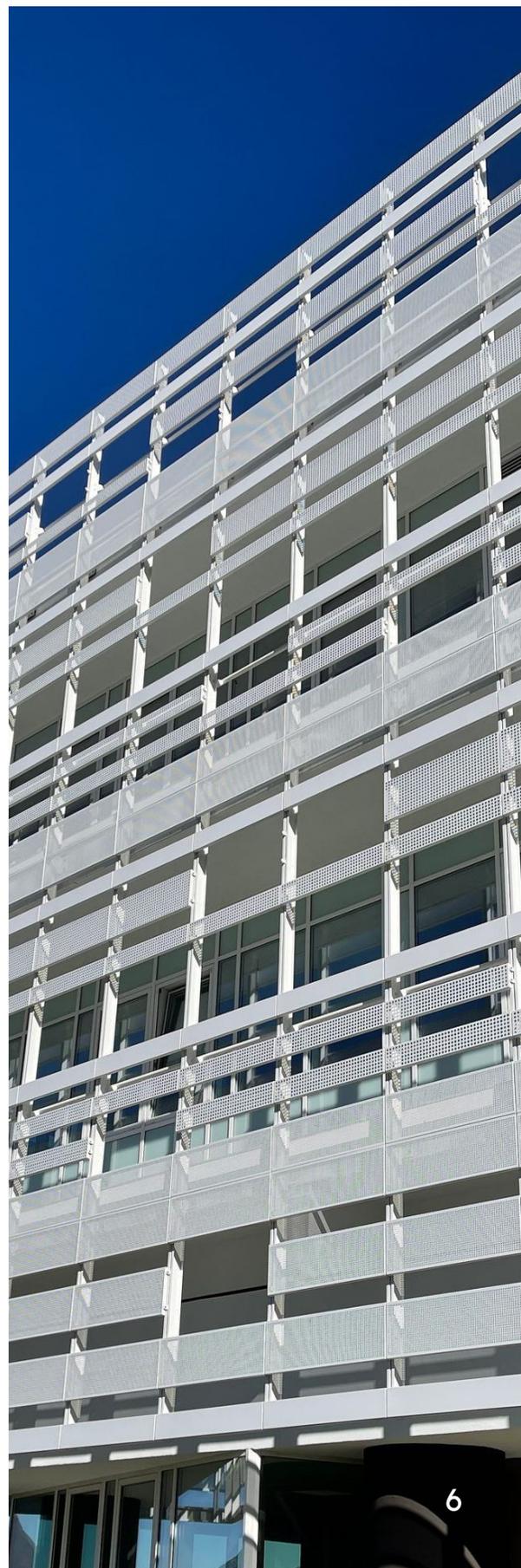
*Chi siamo*

## La VISIONE

*Cosa vogliamo diventare*

## La CURA

*I principi in cui crediamo e di cui ci prendiamo cura*



È il documento che delinea chiaramente gli scopi, le strategie per realizzarli e le azioni necessarie, il tutto in stretto confronto con le parti interessate: comunità universitaria, organizzazioni pubbliche e private esterne, stakeholders e società civile. Il Piano Strategico orienta tutte le decisioni dell'Istituzione, coinvolgendone ogni singola componente: plasma l'intera struttura organizzativa progettandone anche l'evoluzione nel tempo e all'interno della comunità, nella logica del miglioramento continuo, concetto importante dell'attuale strategia dell'Ateneo. Per questo motivo, il Piano stimola il dinamismo basato sulle radici stabili di un'istituzione antica come la nostra con il dinamismo delle persone che in essa operano quotidianamente, [LG1] ciò implica anche un costante ampliamento del dialogo con il contesto circostante, coinvolgendo le istituzioni locali, trasferendo conoscenza alle imprese ed al territorio, diffondendo l'importanza dei risultati della ricerca attraverso i principi OPEN, la comunicazione scientifica e l'organizzazione di eventi culturali e scientifici nonché attraverso la stretta collaborazione con la società civile e all'apertura di tutti i passaggi della ricerca in linea con i concetti open Science per un efficace impatto sulla società civile.

Tale approccio è in sintonia con le strategie di sviluppo delineate dall'Agenda 2030 dell'ONU, con le priorità della Politica di coesione dell'UE per il periodo 2021-2027 e con le linee guida del PNRR-Next Generation Italia e con tutti i documenti di riferimento dell'Ateneo. Per meglio realizzare queste connessioni, il piano declina le tre componenti dell'Università, Didattica, Ricerca, Terza missione e Impatto sociale con **PERSONA**, **VALORE**, **SCIENZA** (Ambiti) e si avvale di parole chiave per organizzare obiettivi ed azioni: APERTURA, INNOVAZIONE, BENESSERE.



# Parte 1 - La strategia

L'obiettivo primario di UNICAM è consolidare e potenziare le peculiarità distintive dell'ateneo, migliorare la qualità della didattica e della ricerca, incrementare l'attrattività per studenti nazionali e internazionali, e contribuire attivamente alla ripresa economica e sociale delle aree colpite dal sisma del 2016. La strategia si articola su diversi assi fondamentali.

Per rafforzare la natura di "Universitas", UNICAM intende valorizzare il rapporto studente-docente promuovendo un ambiente di apprendimento personalizzato e migliorando l'offerta formativa con corsi interdisciplinari che rispondano alle esigenze del mercato del lavoro, mantenendo alta l'asticella della qualità.

L'attrazione di finanziamenti per la ricerca verrà potenziata dedicando risorse per individuare opportunità di finanziamento nazionali e internazionali, supportando la scrittura di progetti e facilitando partnership con enti pubblici e privati.

Il sostegno alla ricerca di alta qualità sarà assicurato attraverso investimenti in infrastrutture di ricerca, incentivando pubblicazioni su riviste di alto impatto e partecipazione a conferenze internazionali, e favorendo la creazione di network di ricerca nazionali e internazionali per aumentare visibilità e impatto delle ricerche condotte.

Per aumentare l'attrattività verso studenti nazionali e internazionali, UNICAM implementerà programmi di laurea in inglese, stabilirà accordi di scambio e potenzierà doppi titoli con università estere prestigiose, migliorerà i servizi di accoglienza e supporto per studenti stranieri implementando le strategie di comunicazione e marketing mirate a mettere in risalto i punti di forza dell'ateneo.

L'innovazione delle metodologie didattiche e scientifiche sarà perseguita attraverso programmi di aggiornamento continuo per il corpo docente, l'uso di tecnologie avanzate come piattaforme di e-learning e realtà aumentata, e la sperimentazione di nuovi approcci didattici come l'apprendimento basato su progetti e il flipped classroom.

UNICAM contribuirà alla ripresa del territorio sviluppando progetti di ricerca con aziende locali ed enti pubblici per stimolare innovazione e crescita economica, partecipando attivamente ai progetti di ricostruzione urbana e organizzando corsi di formazione per la popolazione locale, contribuendo alla riqualificazione professionale e all'inclusione sociale.

Per quanto riguarda l'implementazione e il monitoraggio, UNICAM creerà un sistema di monitoraggio per valutare l'implementazione del piano strategico e i progressi verso gli obiettivi attraverso indicatori chiave di performance. La raccolta di feedback da studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo e stakeholder locali permetterà di adattare le strategie in base alle esigenze emergenti, mantenendo informata la comunità universitaria e il territorio sui progressi e i risultati ottenuti.

In estrema sintesi, UNICAM vuole crescere attraverso lo sviluppo delle proprie articolazioni organizzative, prime fra tutte le Scuole di Ateneo, rimanendo un ateneo di eccellenza che mantiene un rapporto stretto e personalizzato tra studenti e docenti, incentiva la partecipazione a call per finanziare progetti di ricerca di qualità e funge da volano per lo sviluppo del territorio. Vuole aumentare l'attrattività per studenti nazionali e internazionali e sviluppare ricerca scientifica di alta qualità. Desidera essere un pilastro nella ripresa del territorio, innovando le metodologie didattiche e scientifiche, aggiornando il corpo docente e collaborando attivamente con il sistema universitario nazionale e internazionale.



# L'APPROCCIO OLISTICO DEL PIANO STRATEGICO

L'Ateneo è una realtà complessa e come tale va conosciuto e guidato con la ferma convinzione che il tutto sia più grande della semplice somma delle sue parti.

Se consideriamo l'Università solo come un insieme di individualità e di uffici perdiamo la possibilità di una seria pianificazione strategica perché senza un sentire comune non possono esistere obiettivi realmente convergenti.

Per questo è necessario adottare un approccio olistico che tratta il tutto e non le singole parti, in questo modo sarà possibile contenere i conflitti ed evitare gli sprechi di energie e di risorse per concentrarsi sul bene comune **e sul raggiungimento di obiettivi condivisi.**

Il risultato è quello di leggere la strategia di UNICAM non solo attraverso la lente tradizionale degli ambiti di intervento che nel nostro caso sono PERSONA, VALORE e SCIENZA ma anche attraverso parole chiave evocative che traducono il senso degli sforzi comuni della nostra Università.

Queste parole sono: **APERTURA**, **BENESSERE** e **INNOVAZIONE** e rappresentano i campi sui quali l'ateneo intende misurarsi per determinare la crescita dell'intero ecosistema di riferimento.

**Le tre parole rappresentano quindi la bussola olistica del Piano Strategico** e ci accompagneranno per questi sei anni di mandato rettorale.



## → APERTURA

è il desiderio di incontrare l'altro, di condividere un percorso assieme, di imparare e insegnare reciprocamente e di scambiarsi esperienze e conoscenze per la crescita collettiva;

## → BENESSERE

è il desiderio di incontrare noi stessi e l'ambiente, di assicurare prosperità e felicità in maniera diffusa e anonima e di trovare il perfetto equilibrio nella nostra comunità di riferimento;

## → INNOVAZIONE

è il desiderio di incontrare il domani prima che questo avvenga, di mettere assieme le nostre competenze per desiderarne altre e diverse che prima non conosceamo, di mettere in discussione le nostre certezze e criticare i nostri successi.

Solo la lettura incrociata tra ambiti e parole chiave permette di intuire il reale impatto di questo piano strategico e di comprendere il significato profondo delle strategie, degli obiettivi e delle azioni messi in campo da UNICAM.



Per facilitare la lettura del Piano è stata individuata una metodologia grafica semplice e immediata.

## Ambiti

Ad ogni ambito è stato attribuito un colore:



BLU sta per

**PERSONA**



ROSSO sta per

**VALORE**



VERDE sta per

**SCIENZA**





## Parole chiave

Per le **parole chiave** si è scelto di utilizzare un'icona:



sta per **APERTURA**



sta per **BENESSERE**



sta per **INNOVAZIONE**

Infine, per rendere riconoscibile l'abbinamento si è scelta la forma del **PIN**, che assumerà il colore dell'ambito di riferimento e conterrà l'icona della parola chiave a cui fa riferimento. Ogni obiettivo o azione, caratterizzato da un codice, sarà quindi immediatamente identificabile grazie al PIN corrispondente.

Ad esempio, il seguente PIN:



Indica che l'azione 3.1.2 riguarda l'ambito PERSONA (il colore blu) ed è leggibile attraverso la parola chiave **INNOVAZIONE** (lo si vede dall'icona al centro).

Con questa convenzione saranno immediatamente determinabili le principali caratteristiche delle azioni del Piano e sarà possibile inserire questi PIN in tutte le pianificazioni successive e in tutte le attività conseguenti al Piano Strategico.



## La MISSIONE

La Comunità di UNICAM si pone come “fabbrica internazionale del sapere” a disposizione della società come punto di riferimento per la conoscenza e l’innovazione, che si impegna a promuovere l’eccellenza nella ricerca e nella didattica per contribuire al progresso della società a livello nazionale e internazionale.

Ci consideriamo parte integrante della nostra comunità locale e aperti al mondo, dediti alla formazione ed alla ricerca, alla condivisione delle conoscenze, trovando soluzioni tecnologicamente innovative per il benessere individuale e collettivo.

Promuoviamo il libero scambio di idee e la collaborazione interdisciplinare, fungendo da punto di incontro tra chi ricerca la conoscenza e chi desidera acquisirla. Attraverso l’aggregazione e le interazioni fra studenti e docenti-ricercatori mettiamo a disposizione della società conoscenze e competenze, anche tramite un’interazione costante con le altre comunità accademiche nazionali e internazionali.

Come istituzione, ci impegniamo a mantenere elevati standard di integrità e responsabilità, promuovendo valori di diversità, equità e inclusione in tutte le nostre attività. Ci impegniamo a interpretare i profondi cambiamenti che stanno interessando sia il pianeta che l’umanità, consapevoli della velocità con la quale stanno evolvendo le specie, compresa quella umana. La nostra missione è quella di accompagnare questo processo di cambiamento e contribuire a rendere la vita delle persone migliore attraverso una formazione ed una ricerca di qualità.

Il nostro focus si sostanzia nel rispetto e nello sviluppo, che deve necessariamente essere sostenibile, delle tre dimensioni culturali “**persona, valore, scienza**”, indispensabili per un progresso autentico e armonico dei territori ai quali trasferiamo conoscenza e del Paese che contribuiamo a far crescere, attraverso i risultati della ricerca scientifica e la formazione delle generazioni future.



## La VISIONE



**Ambiente ed energia**

**Salute e benessere**

**Cultura, società,  
diritti, tecnologie**

L'ateneo vuole riaffermare il suo ruolo all'interno dello Spazio Europeo della Ricerca, ed integrando didattica, ricerca e valorizzazione della conoscenza imprimerà un forte sviluppo all'area sulla quale è collocato, senza far mai venir meno la crescita degli studenti e del personale che nei tre centri troveranno ambienti stimolanti e innovativi.

L'Università di Camerino dimostra grande vitalità e professionalità riuscendo a cogliere le opportunità che il contesto attuale continua ad offrire. Tutto ciò acquista ancora più importanza se si considera che l'Ateneo si sia sviluppato in un territorio che ha avuto enormi difficoltà, non potendo contare né sulla presenza di piccole e medie imprese, né sulla presenza di vie di comunicazione che ne rendessero facile il raggiungimento e che, a causa del recente sisma, ha perduto in maniera consistente spazi e residenzialità. Tuttavia, la stretta connessione con i territori di riferimento e una collocazione strategica nell'Italia Centrale, anche per il riconoscimento della qualità delle attività didattiche e di ricerca condotte (CENSIS et al) hanno fatto sì che essa continuasse ad essere il soggetto aggregante e

spesso il coordinatore delle attività scientifiche, culturali e sociali qui svolte. La visione di UNICAM nel campo della ricerca scientifica cerca da un lato di preservare e consolidare le vocazioni scientifiche delle Scuole di Ateneo e dall'altro in maniera complementare cerca di contestualizzarle nel quadro delle politiche nazionali ed europee in materia di ricerca e trasferimento tecnologico sempre nell'ottica della sostenibilità e dell'innovazione.

Questa visione fa sì che UNICAM si voglia sempre più contraddistinguere in ambiti generali di ricerca, pillar, all'interno dei quali affronterà quelle sfide che non solo l'Europa ma il mondo intero si è posto: **ambiente ed energia, salute e benessere, cultura, società, diritti, tecnologie.**



## La CURA

**Consapevolezza, Unicità, Rispetto, Ascolto:** sono questi i valori che affondano le profonde radici nella nostra storia e nella nostra cultura, e noi li rendiamo un nutrimento vitale destinato alla società e alle studentesse e agli studenti che la compongono. UNICAM crede nei valori fondanti delle società democratiche, crede in una scienza ed una ricerca libere, inclusive, autonome e partecipate. Crede nel diritto allo studio per tutti, agevolando i capaci e meritevoli ma privi di mezzi, nel rispetto delle diversità, ritenendole valore aggiunto, perché UNICAM crede nell'integrazione dei popoli, delle comunità e delle persone, nello sviluppo di idee congiunte, nella partecipazione attiva e nel pensiero critico.

UNICAM comprende l'importanza del proprio ruolo nel formare i futuri cittadini e cittadine, trasferendo conoscenza attraverso una didattica innovativa. Al contempo, l'università è consapevole di essere un motore di sviluppo per il territorio, grazie alla presenza di ricercatori e ricercatrici validi e di strutture adeguate per una ricerca di qualità. Questa consapevolezza si traduce in un impegno costante per eccellere nell'insegnamento e nella ricerca, contribuendo al progresso sociale ed economico.

UNICAM si distingue come un grande centro di ricerca situato in un territorio che offre un'alta qualità della vita. L'università garantisce alle sue studentesse e ai suoi studenti un rapporto diretto con i docenti e la possibilità di sperimentare la ricerca già durante il percorso di studi. Questa unicità rende UNICAM un luogo privilegiato per l'apprendimento e l'innovazione, dove la comunità accademica può crescere in un ambiente stimolante e supportivo.

CONSAPEVOLEZZA

UNICITÀ

RISPETTO

ASCOLTO



UNICAM valorizza ogni individuo all'interno della comunità accademica. Studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo e stakeholder esterni sono trattati con dignità e considerazione. L'università riconosce l'importanza delle famiglie che affidano la formazione dei propri figli all'ateneo e si impegna a creare un ambiente sicuro e stimolante per tutti. UNICAM adotta un approccio di ascolto costante per rimanere in sintonia con il territorio e i suoi pubblici di riferimento. L'ateneo si pone in ascolto delle esigenze di imprese, enti e istituzioni, con l'obiettivo di soddisfare le necessità emergenti. Questo dialogo continuo permette all'università di adattare le proprie strategie e attività, garantendo che l'offerta formativa e i progetti di ricerca siano sempre pertinenti e utili alla società.

UNICAM considera le persone come il cuore pulsante della sua comunità. L'ateneo si impegna a creare un ambiente inclusivo, accogliente e stimolante per studenti, docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo. Promuove il benessere psico-fisico attraverso servizi di supporto dedicati, attività di sensibilizzazione e programmi di inclusione. Particolare attenzione viene riservata alla diversità, all'equità e all'inclusione, assicurando che ogni membro della comunità possa esprimere il proprio potenziale in un contesto rispettoso e solidale.

La ricerca scientifica è un elemento cruciale per UNICAM, che si impegna a favorire un ambiente propizio alla produzione di conoscenza di alta qualità. La valorizzazione dei risultati della ricerca non si limita alla pubblicazione accademica, ma include la loro disseminazione e applicazione pratica per generare impatti positivi sulla società. L'università promuove attivamente la collaborazione interdisciplinare e internazionale, facilitando il trasferimento tecnologico e la creazione di partnership con enti pubblici e privati. In questo contesto, il public engagement diventa uno strumento fondamentale per restituire alla società i benefici della ricerca, attraverso eventi divulgativi, progetti collaborativi e la condivisione dei dati aperti.

UNICAM si impegna a integrare i principi di sostenibilità ambientale in tutte le sue attività. L'ateneo promuove pratiche eco-sostenibili e progetti di ricerca che affrontano le sfide globali legate all'ambiente, all'energia e al cambiamento climatico. La cura dell'ambiente si traduce anche in azioni concrete volte a migliorare l'efficienza energetica dei campus, a ridurre l'impatto ambientale delle strutture e a sensibilizzare la comunità accademica sull'importanza della sostenibilità.

L'università di Camerino considera il suo territorio non solo come un contesto geografico, ma come una parte integrante della sua missione. Attraverso il dialogo continuo e la collaborazione con le istituzioni locali, le imprese e la società civile, UNICAM contribuisce attivamente allo sviluppo socio-economico della regione. L'ateneo promuove iniziative culturali, sociali ed educative che valorizzano le risorse locali e rafforzano il legame con la comunità. La cura delle relazioni con il territorio si riflette anche nella partecipazione a progetti di ricostruzione e valorizzazione post-sisma, dimostrando un impegno concreto per il benessere e la rinascita delle aree colpite. Il coinvolgimento del pubblico è una componente essenziale della strategia di UNICAM. L'università si impegna a rendere accessibili i risultati della ricerca attraverso attività di divulgazione scientifica, eventi aperti al pubblico e l'uso dei media digitali. Questo approccio mira a creare una società informata e consapevole, in cui il sapere accademico diventa patrimonio comune e strumento di crescita collettiva. Attraverso il public engagement, UNICAM non solo diffonde conoscenze, ma costruisce fiducia e responsabilità reciproca tra il mondo accademico e la società civile.



## II CONTESTO

L'Università degli Studi di Camerino, attiva su quattro sedi (Camerino, Matelica, Ascoli Piceno e San Benedetto del Tronto), conta attualmente circa 600 unità di personale strutturato, 5 Scuole di Ateneo, e più di 30 Corsi di Laurea.

Nell'anno corrente, il budget economico si è attestato su 86 M€ di entrate (49 M€ di contributi da MUR e 37 M€ di entrate proprie) e 42,5 M€ in immobilizzazioni, per un totale di circa 128.5 M€.

UNICAM offre, a circa 6000 studenti, 29 corsi di studio (lauree triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico), sette dei quali in lingua inglese, che sviluppano tematiche caratterizzanti le Scuole di Ateneo. Ad una selezione di studenti meritevoli, UNICAM dà la possibilità di accedere ad un percorso di eccellenza presso la Scuola di Studi Superiori Carlo Urbani, una della 10 Scuole di Eccellenza accreditate in Italia.

Gli studenti complessivi salgono a circa 7500 considerando quelli del terzo ciclo formativo. I corsi di Dottorato di ricerca attualmente attivati da UNICAM ed accreditati dall'ANVUR sono 10, due dei quali di interesse nazionale e due in forma associata. Sono presenti, inoltre, 5 Scuole di Specializzazione.

UNICAM si distingue particolarmente per la cura dedicata all'organizzazione dei servizi di contesto per lo studente e di quelli di supporto ai processi formativi, da ben 19 anni è prima nella graduatoria CENSIS delle Università italiane per quanto riguarda questo ambito di attività.

La ricerca è molto vivace con più di 435 progetti in corso (dei quali circa l'11% finanziati dalla UE) che corrispondono a circa 21,5 M€ di finanziamenti. Per ciò che riguarda il trasferimento tecnologico, UNICAM conta su 19 spin-off accademici partecipati, 18 brevetti attivi, la partecipazione alle 5 piattaforme regionali per lo sviluppo di ricerca applicata e circa 230 contratti e convenzioni con enti pubblici e privati.

Oltre ai numerosissimi progetti di ricerca scientifica che UNICAM promuove o nei quali collabora grazie ai propri gruppi di ricerca, l'Ateneo oggi si trova ad affrontare la grande sfida del PNRR e del PNC nell'ambito dei quali sono stati finanziati progetti altamente strategici per UNICAM e per il suo territorio finalizzati alla creazione di un partenariato esteso (NQSTI - tecnologie quantistiche), di un ecosistema dell'innovazione (VITALITY - Innovazione, digitalizzazione e sostenibilità per l'Italia centrale) e di un centro di ricerca per l'innovazione (STRIC - Scienze e Tecniche della Ricostruzione); per la realizzazione di tali progetti competitivi UNICAM ha acquisito più di 50M€.



Allo stato attuale, il panorama della ricerca di Ateneo identifica alcuni gruppi eccellenti anche se si registra una certa parcellizzazione in altri piccoli gruppi che non riescono a raggiungere quella massa critica necessaria ad innescare relazioni nazionali ed internazionali, fondamentali per la partecipazione a progetti ambiziosi. Con l'obiettivo di identificare possibili raggruppamenti di maggior impatto, il Tavolo di Coordinamento di Ateneo per la Ricerca Scientifica, istituito nel 2019, ha individuato tre macro ambiti (*ambiente e energia; salute e benessere; cultura, società, diritti e tecnologie*), ciascuno organizzato in due topic cluster, intesi come raggruppamenti di tematiche espressive sia degli interessi dei docenti-ricercatori di UNICAM, sia degli orientamenti della ricerca scientifica nazionale e internazionale.

Per dare impulso alla ricerca industriale ed al Trasferimento Tecnologico sui materiali compositi ed innovativi, nei pressi della sede di Camerino è stato realizzato il laboratorio MARLIC Marche Applied Research Laboratory for Innovative Composites (MARLIC), risultato di un progetto collaborativo regionale tra 27 partner pubblici e privati. In aggiunta al MARLIC, sempre come piattaforma tematica finalizzata al trasferimento tecnologico ed alla ricerca industriale, si aggiunge il già citato Centro Internazionale per la Ricerca sulle Scienze e Tecniche della Ricostruzione Fisica, Economica e Sociale (STRIC), finanziato dalla Struttura commissariale in ed fase di realizzazione.

Oltre a tali piattaforme collaborative e di trasferimento tecnologico UNICAM ha già la disponibilità di nuove strutture di ricerca, capaci di introdurre l'Ateneo in reti e attrarre finanziamenti, come il Chemistry Interdisciplinary Project (CHIP). Inoltre, la presenza negli spazi dell'Ateneo delle sedi o sezioni operative di enti di ricerca nazionali quali CNR, ENEA, INAF, INGV e INFN, potenzia in modo sostanziale la capacità di networking dell'Ateneo. I risultati ed i trend UNICAM riferiti alle principali grandezze e indicatori utilizzati da ANVUR, dal MUR e dai principali enti di valutazione nazionali e internazionali hanno consentito di mettere a fuoco il posizionamento UNICAM all'interno del contesto universitario nazionale e internazionale. I processi interni di riesame e di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca hanno inoltre permesso di identificare i punti di forza e di debolezza interni all'Ateneo. Tutto ciò è stato supportato dal patrimonio di informazioni maturato negli anni nei diversi documenti di rendicontazione prodotti dall'Ateneo, con particolare riferimento ai Rapporti e relazioni del Nucleo di Valutazione, le Relazioni sulla Performance, i "documenti di riesame" di Ateneo e delle Scuole di Ateneo.

Il positivo giudizio di accreditamento ricevuto nel 2024 dal MUR a seguito del processo di valutazione periodica affidata dal MUR all'Agenzia Nazionale di Valutazione di Università e Ricerca (ANVUR), rappresenta per UNICAM, per le sue articolazioni dipartimentali denominate "Scuole di Ateneo", per i suoi corsi di I e II ciclo ed i suoi corsi di dottorato, la conferma del possesso dei requisiti di qualità che rendono l'Ateneo pienamente idoneo allo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali.



# Analisi SWOT

## FORZA

- Offerta formativa ampia e sostenibile
- Senso di appartenenza
- Buoni risultati nella ricerca scientifica
- Buone performance nelle call di ricerca
- Potenzialità dei Poli
- Equilibrata gestione economica
- Valore reputazionale riconosciuto da tutti gli stakeholder

## POTENZIALI CRITICITÀ

- Dimensione ridotta dell'Ateneo
- Attrattività di alcuni corsi di laurea
- Spazi di aggregazione
- Disomogeneità dei servizi nei Poli
- Presidio dei progetti PNRR
- Logistica dei trasporti
- Frammentazione del tessuto produttivo locale

## OPPORTUNITÀ

- Finanziamento di progetti tramite risorse PNRR e PNC
- Implementazione piano di sostenibilità Route 2030
- Ricostruzione post-sisma
- Attivazione di nuovi centri di ricerca per il trasferimento tecnologico
- Politiche regionali rivolte ai territori del cratere sismico
- Crescente mobilità di studenti e ricercatori
- Sviluppo del Public Engagement come strumento di crescita per il territorio

## RISCHI/MINACCE

- Scarsa ricettività
- Situazione geopolitica internazionale
- Ritardi nella ricostruzione
- Inverno demografico
- Crescita delle università telematiche
- Venir meno degli accordi ministeriali straordinari dal 2026



## Gli ambiti

### PERSONA

Innovare la didattica è un'esigenza sempre più fortemente sentita in UNICAM, un'azione fondamentale per le strategie di sviluppo universitario e necessaria per garantire il successo formativo ed occupazionale delle studentesse e degli studenti. Innovare e implementare la qualità della didattica significa possedere una visione trasversale che non può prescindere da una pianificazione coerente dei corsi di studio, dalla promozione del ruolo attivo della comunità studentesca, dalla dimensione sociale e culturale in cui si agisce, dalle necessità e le sfide che l'Europa ci pone e infine dalle competenze presenti in UNICAM. È possibile innovare partendo anche dai singoli insegnamenti, integrandoli e curvandoli nel corso di studi cui appartengono anche attraverso specifiche scelte di contenuti. È possibile innovare mettendo a disposizione spazi e strumenti che oggi consentano un maggior coinvolgimento delle studentesse e degli studenti e che uniscano la dimensione sociale della formazione alla formazione culturale.

L'innovazione nella didattica potrà avvenire con la costituzione di nuovi percorsi di formazione interdisciplinare che nascono dalla constatazione dell'esistenza di ambiti professionali e/o di ricerca non adeguatamente soddisfatti dai percorsi di formazione esistenti, ma potrà avvenire anche inserendo all'interno dei CdS esistenti insegnamenti che educino alla sostenibilità, insegnamenti che siano strumenti di trasformazione sostenibile di ambiente, economia e società, che stimolino la cultura imprenditoriale, e seminari specifici sulle tematiche di ricerca che caratterizzano l'ateneo e con significativo impatto sociale. Inoltre potranno essere sviluppati dei minor, cioè percorsi tematici interdisciplinari, distinti dai corsi di laurea che consentiranno alla comunità studentesca di ampliare l'ambito di formazione con competenze trasversali che risulteranno utili soprattutto per l'inserimento nel mondo del lavoro, percorsi che unitamente a brevi esperienze di apprendimento certificate con microcredenziali potranno costituire uno strumento flessibile e mirato per aiutare non solo studentesse e studenti ma anche le comunità a sviluppare conoscenze e competenze necessarie per il loro sviluppo personale e professionale.



L'innovazione nella didattica potrà anche avvalersi di strumenti digitali, che si sono sicuramente rivelati potenti sia per insegnare che apprendere, per questo potranno essere sperimentate tecnologie come il metaverso, metodi, strumenti e approcci che consentono di massimizzare l'efficacia dell'apprendimento, personalizzandolo e rendendolo più coinvolgente e attrattivo. Non verranno trascurati corsi e-learning che insieme a corsi svolti in modalità streaming saranno strumenti attraverso i quali potrà essere erogata formazione a distanza anche a lavoratori.

L'ateneo vuole essere vicino alle studentesse e agli studenti in ogni momento della loro carriera, per questo offrirà assistenza con un servizio di tutorato che supporterà non solo nella semplificazione delle procedure burocratiche, nel dialogo con i docenti, e nell'ascolto delle problematiche ma anche offrendo lezioni integrative e affiancamento laboratoriale allo scopo di ridurre gli abbandoni e il numero di studenti fuori corso, colmando le lacune anche dei nuovi immatricolati.

Fondamentale sarà l'organizzazione di eventi di orientamento in ingresso, organizzati non solo per comprendere gli aspetti principali della vita universitaria ma soprattutto per individuare e mettere in relazione le attitudini e le vocazioni degli studenti con le figure professionali più utili ai potenziali datori di lavoro. Altrettanto importante sarà il potenziamento del servizio di orientamento erogato durante il percorso accademico, che dovrà tenere conto sia delle caratteristiche personali e del contesto vissuto dallo studente, sia dei risultati conseguiti. Durante il percorso di primo ciclo sarà anche opportuno e necessario svolgere incontri che introducano le migliori opzioni per continuare la carriera nei percorsi di laurea magistrale, insieme ad attività mirate e dedicate ai laureandi per agevolare un pronto inserimento nel mercato del lavoro.



## Gli ambiti

### VALORE

Nel contesto in continua evoluzione dell'Università contemporanea, la valorizzazione della conoscenza emerge come un concetto cruciale che abbraccia e amplia il tradizionale concetto di "*Terza Missione*". Quest'ultima, da tempo un pilastro dell'istituzione accademica, comprende le attività di trasferimento scientifico, tecnologico e culturale delle conoscenze. Tuttavia, la valorizzazione della conoscenza va oltre la mera diffusione delle scoperte accademiche, incorporando anche la loro trasformazione produttiva per generare impatti significativi sulla società.

Questa evoluzione concettuale riflette la crescente consapevolezza dell'importanza di tradurre la ricerca accademica in soluzioni pratiche e innovative che rispondano alle sfide reali del mondo contemporaneo. La valorizzazione della conoscenza non è solo un'attività di disseminazione, ma piuttosto un processo dinamico che si propone di massimizzare l'impatto sociale, economico e culturale delle conoscenze prodotte all'interno dell'ambiente accademico.

Integrando la Terza Missione nell'ambito della valorizzazione della conoscenza, l'Università assume un ruolo attivo nella promozione dell'innovazione, dello sviluppo regionale e della crescita economica. Attraverso partnership collaborative con l'industria, le istituzioni governative e la società civile, l'Università può facilitare il trasferimento di conoscenze e tecnologie, incoraggiando la creazione di start-up innovative e lo sviluppo di politiche basate sull'evidenza.



Inoltre, la valorizzazione della conoscenza promuove la cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione all'interno della comunità accademica, fornendo agli studenti e ai ricercatori le competenze e le risorse necessarie per trasformare le loro idee in realtà imprenditoriali. Attraverso programmi di incubazione, accelerazione e mentorship, UNICAM deve porsi come catalizzatore per l'emergere di nuove imprese e iniziative imprenditoriali ad alto impatto. Infine, la valorizzazione della conoscenza rafforza il legame tra UNICAM e la società, contribuendo a costruire ponti tra il mondo accademico e quello esterno. Questo approccio collaborativo favorisce lo scambio reciproco di conoscenze, esperienze e risorse, promuovendo la co-creazione di soluzioni innovative e sostenibili per le sfide globali.

In sintesi, la valorizzazione della conoscenza rappresenta un paradigma dinamico e inclusivo che spinge UNICAM ad abbracciare il suo ruolo di motore di cambiamento e innovazione nella società. Attraverso un impegno continuo verso questo obiettivo, UNICAM deve mantenere, e se possibile rafforzare, la sua posizione come centro di eccellenza e catalizzatore di progresso, generando valore tangibile per tutti gli attori coinvolti.



## Gli ambiti

### SCIENZA

L'Università è il luogo in cui la ricerca aperta si intreccia con l'innovazione per plasmare il futuro. In questo contesto, pianificare con attenzione lo sviluppo delle attività e dell'organizzazione a supporto della Ricerca scientifica e tecnologica è cruciale per orientare gli sforzi accademici verso obiettivi chiave condivisi, promuovendo la scoperta, l'innovazione e l'impatto sociale.

La ricerca universitaria non è solo la ricerca per la conoscenza, ma anche un'attività che ha l'obiettivo di rispondere alle sfide globali, guidare lo sviluppo socio-economico e migliorare la qualità della vita. Attraverso un approccio strategico alla ricerca, l'Università può massimizzare il suo contributo alla società, posizionandosi come un hub di eccellenza e un catalizzatore di cambiamento.

Il Piano strategico UNICAM si propone di delineare le direzioni chiave e le priorità per le attività di ricerca dell'Università nei prossimi anni. L'ambito è basato su una visione inclusiva e collaborativa, il piano è stato sviluppato coinvolgendo la comunità accademica e le parti interessate (stakeholder esterni). Le attività e le linee di sviluppo proposte offrono un quadro flessibile per adattarsi alle mutevoli esigenze del panorama della ricerca, mentre rimane chiaro l'intento di perseguire l'eccellenza e mantenere una forte capacità di produrre un forte impatto sociale, in particolare anche per lo sviluppo dei territori di riferimento.



I pilastri fondamentali della strategia riguardano:

- **Promozione dell'eccellenza accademica:** Investire nelle risorse umane e infrastrutturali necessarie per sostenere la ricerca di alta qualità in tutte le discipline. Questo include l'attrazione e il sostegno dei migliori talenti accademici, anche tramite lo sviluppo di strategie che portano alla valorizzazione delle carriere di giovani ricercatori, l'incoraggiamento della multidisciplinarietà e della contaminazione e il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche e di laboratorio.
- **Innovazione e trasferimento tecnologico:** Favorire un ecosistema innovativo che incoraggi la trasformazione delle scoperte scientifiche in soluzioni trasferibili anche tramite collaborazioni con il settore produttivo stimolandone anche la crescita economica.
- **Ricerca orientata alla società:** Indirizzare la ricerca verso le sfide globali, concentrandosi su aree tematiche di rilevanza sociale come la salute, l'ambiente, l'energia, l'inclusione sociale e la cultura. Collaborare con le comunità locali e le parti interessate per garantire che la ricerca risponda ai bisogni reali della società.
- **Internazionalizzazione e collaborazione:** Favorire la collaborazione internazionale per ampliare le prospettive, partecipare a progettualità globali e affrontare sfide comuni. Promuovere scambi accademici, partnership di ricerca e reti internazionali per stimolare l'interdisciplinarietà e l'innovazione.
- **Formazione e sviluppo:** Investire nella formazione e nel supporto allo sviluppo della carriera dei giovani ricercatori anche tramite politiche di attrazione di talenti della ricerca, fornendo anche opportunità per l'acquisizione di competenze trasversali, la leadership scientifica e la comunicazione efficace. Sostenere un ambiente accademico stimolante inclusivo e diversificato che valorizzi la collaborazione e la condivisione del sapere.



## Parte 2 - I macro-obiettivi

### PERSONA

#### Macro-Obiettivo P1

##### Aggiornamento e innovazione dei percorsi formativi

- Sviluppo ed implementazione di un processo continuo di revisione e aggiornamento dei corsi e dei programmi didattici, per incrementarne l'attrattività e fare in modo che siano allineati con le tendenze emergenti, le esigenze del mercato del lavoro e le nuove scoperte nell'ambito disciplinare di riferimento.
- Aggiornamento e introduzione di nuove tecnologie all'avanguardia per promuovere l'adozione, da parte dei docenti UNICAM, di strumenti digitali e piattaforme online per migliorare l'esperienza di apprendimento degli studenti, favorire l'interattività e consentire modalità di insegnamento flessibili e moderne.

#### Macro-Obiettivo P2

##### Integrazione di Ricerca, Didattica e Sviluppo Professionale

- Integrazione delle attività formative con le esperienze di ricerca e di trasferimento tecnologico dei docenti per caratterizzare qualitativamente i percorsi formativi favorendo l'attivazione di insegnamenti multidisciplinari e interdisciplinari, sviluppando anche una specifica offerta di corsi finalizzati al potenziamento delle competenze trasversali e delle soft-skill degli studenti.
- Potenziamento e nuova progettazione di servizi proattivi finalizzati a supportare le carriere degli studenti, attraverso l'implementazione di programmi e servizi mirati alla pianificazione di un percorso professionale coerente con gli interessi e le capacità dei singoli iscritti, esplorando opportunità di stage e lavoro favorendo l'inserimento dei laureati in contesti professionali e professionalizzanti.

#### Macro-Obiettivo P3

##### Promozione del Benessere e dell'Inclusività nella Comunità Accademica

- Promozione in UNICAM di un ambiente accogliente e inclusivo, attraverso il potenziamento di specifici servizi di supporto e programmi di sensibilizzazione sulla diversità, l'equità e l'inclusione, anche attraverso il recupero degli spazi comuni e della residenzialità, promuovendo inoltre momenti ricreativi e di discussione informale, a supporto del benessere psicofisico di tutti coloro che partecipano alla vita della comunità accademica.





# VALORE

## Macro-Obiettivo V1

### Promozione dell'Innovazione e Sviluppo Tecnologico

- Attivazione di buone pratiche per favorire e comunicare i risultati della ricerca scientifica in modo da favorire la diffusione di tecnologie e metodologie che migliorano la qualità della vita, stimolano l'innovazione industriale e promuovono lo sviluppo economico e culturale nazionale, con particolare attenzione a quello dei territori di riferimento per i poli e le sedi UNICAM.
- Potenziamento delle partnership tra UNICAM e atenei, imprese e istituzioni pubbliche e private, facilitando il trasferimento di conoscenze e tecnologie dalla ricerca accademica al mercato, promuovendo l'innovazione e la creazione di una sana cultura imprenditoriale come elemento di occupazione e di ricchezza economica e sociale.

## Macro-Obiettivo V2

### Formazione e Contributo Socio-Culturale

- Formazione di professionisti altamente qualificati nei diversi settori, in possesso delle competenze, anche trasversali, necessarie per contribuire al progresso sociale ed economico e la competitività dell'industria e del settore pubblico nazionale e internazionale.
- Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze dell'Ateneo per contribuire ad indagare, analizzare e fornire soluzioni alle sfide sociali globali e complesse, migliorando il benessere della società nel suo complesso. Promozione del dibattito pubblico e della diversità di pensiero attraverso l'organizzazione di eventi culturali, conferenze e programmi di educazione continua.

## Macro-Obiettivo V3

### Valorizzazione e Riqualificazione delle Strutture UNICAM

- Recupero e restauro delle strutture e dei beni culturali di UNICAM, per la restituzione degli spazi necessari al benessere di tutte le componenti della Comunità accademica ma anche, attraverso la riqualificazione e razionalizzazione degli edifici, per ospitare e condividere con le comunità territoriali di riferimento attività scientifiche, didattiche e culturali e spazi di aggregazione e socializzazione.





# SCIENZA

## Macro-Obiettivo S1

### **Eccellenza nella Ricerca e Innovazione**

- Progettazione e realizzazione di strategie che incoraggino la collaborazione interdisciplinare tra ricercatori e istituzioni, per lo sviluppo di programmi di ricerca di eccellenza sia collaborativi che individuali, favorendo uguali opportunità alle diverse discipline in una logica di complementarità.
- Consolidamento e incremento delle opportunità per collaborazioni nazionali e internazionali con altre istituzioni accademiche, enti governativi, settore privato e organizzazioni non-profit, per massimizzare l'impatto e la portata della ricerca aperta.

## Macro-Obiettivo S2

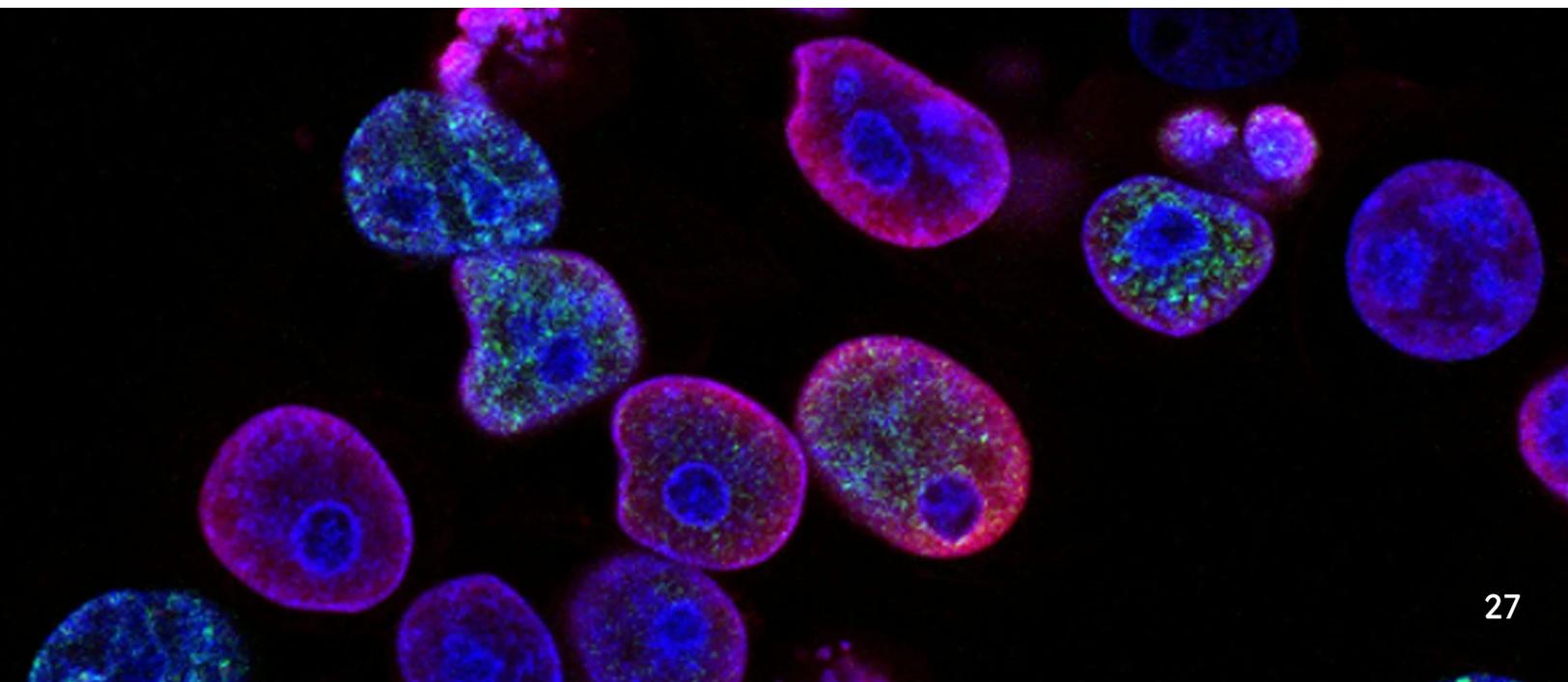
### **Supporto al Talento**

- Sviluppo di programmi e pianificazione di risorse per attrarre e trattenere ricercatori di talento, offrendo ambienti scientifici di eccellenza e opportunità di sviluppo professionale in coerenza con le strategie di ateneo per lo sviluppo delle risorse umane e valorizzando il dottorato di ricerca, favorendone la dimensione internazionale.
- Integrazione dei criteri di sostenibilità ambientale e sociale nella pianificazione della ricerca, promuovendo progetti che affrontano sfide globali e contribuiscono al benessere della società, in coerenza con la piena applicazione del piano di sostenibilità UNICAM.

## Macro-Obiettivo S3

### **Trasferimento Tecnologico e Impatto socioeconomico**

- Implementazione di strategie che favoriscano il trasferimento di conoscenze e tecnologie dalla ricerca accademica al mondo dell'imprenditoria.





## Parte 3 – Obiettivi, azioni, indicatori, target

### PERSONA

#### INDICATORI E TARGET PER IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DI AMBITO

Indicatori	Situazione 2023-24	Target 2028-29
Numero totale degli iscritti (L, LMCU, LM)	5782	6300
Numero di iscritti totali ai corsi di studio del III ciclo e formazione professionale	1650	2700
Numero di avvii di carriera (Lauree-LMCU-LM)	1761	2100
Percentuale complessiva di permanenza fra I e II anno	73%	80%
Percentuale di iscritti a corsi del I o II ciclo provenienti dall'estero	7.5%	10%
Tasso di inserimento lavorativo degli studenti misurato da Alma laurea (LM e LMCU)	83%	Almeno > 80%
Numero di open badge rilasciati ogni anno per attività di sviluppo di competenze trasversali e soft skills	0	300
Partecipazione all'iniziativa European Universities, o iniziative corrispondenti	NO	SÌ
Numero di posti alloggio per studenti in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU	917	1100
Risultato indagine annuale sul benessere organizzativo (personale docente e personale TA) risposta sezione "contesto del mio lavoro" (scal 1-6)	4.16	4.30

Gli indicatori e i target sono consultabili inquadrando i qr code di riferimento.



# Macro-Obiettivo P1

## Aggiornamento e innovazione dei percorsi formativi

- Sviluppo ed implementazione di un processo continuo di revisione e aggiornamento dei corsi e dei programmi didattici, per incrementarne l'attrattività e fare in modo che siano allineati con le tendenze emergenti, le esigenze del mercato del lavoro e le nuove scoperte nell'ambito disciplinare di riferimento.
- Aggiornamento e introduzione di nuove tecnologie all'avanguardia per promuovere l'adozione, da parte dei docenti UNICAM, di strumenti digitali e piattaforme online per migliorare l'esperienza di apprendimento degli studenti, favorire l'interattività e consentire modalità di insegnamento flessibili e moderne.

### OBIETTIVO

#### P1.1 Implementazione di un processo continuo di riesame e aggiornamento dei corsi di studio



### AZIONI

**P1.1a** Introduzione dei Collegi di Corsi di Studio

**P1.1b** Monitoraggio continuo dei fabbisogni formativi e aggiornamento dell'offerta formativa

### OBIETTIVO

#### P1.2 Introduzione di nuove tecnologie didattiche e modalità di insegnamento



### AZIONI

**P1.2a** Partecipazione ad un Digital Education Hub italiano e utilizzo di strumenti digitali interattivi

**P1.2b** Promozione di modalità di insegnamento innovative

### OBIETTIVO

#### P1.3 Miglioramento dell'attrattività dei percorsi formativi



### AZIONI

**P1.3a** Implementazione di attività di orientamento in ingresso (verso le lauree triennali e magistrali a ciclo unico) e in itinere (verso le lauree Magistrali)

**P1.3b** Potenziamento delle competenze acquisite

### OBIETTIVO

#### P1.4 Promozione della dimensione internazionale dei percorsi formativi



### AZIONI

**P1.4a** Aggiornamento della piattaforma "internazionalizzazione" per meglio sostenere l'accesso degli studenti, dei docenti e del personale tecnico amministrativo alle informazioni, ai servizi, agli accordi internazionali, agli strumenti e ai risultati.

**P1.4b** Sviluppare politiche per l'incremento della mobilità internazionale di studenti (studio e tirocinio), ricercatori e personale UNICAM, in uscita

**P1.4c** Sviluppare politiche per l'incremento della mobilità internazionale in ingresso di studenti (studio e tirocinio) e ricercatori stranieri.

**P1.4d** Attuazione e consolidamento di attività e programmi transnazionali congiunti, che prevedano la messa in comune di capacità e risorse e il conferimento di diplomi.

## RIFERIMENTI MACRO-OBIETTIVO

Obiettivi ONU 2030

Indicatori e target





**Macro-Obiettivo P2**

**Integrazione di Ricerca, Didattica e Sviluppo Professionale**

- Integrazione delle attività formative con le esperienze di ricerca e di trasferimento tecnologico dei docenti per caratterizzare qualitativamente i percorsi formativi favorendo l'attivazione di insegnamenti multidisciplinari e interdisciplinari, sviluppando anche una specifica offerta di corsi finalizzati al potenziamento delle competenze trasversali e delle soft-skill degli studenti.
- Potenziamento e nuova progettazione di servizi proattivi finalizzati a supportare le carriere degli studenti, attraverso l'implementazione di programmi e servizi mirati alla pianificazione di un percorso professionale coerente con gli interessi e le capacità dei singoli iscritti, esplorando opportunità di stage e lavoro favorendo l'inserimento dei laureati in contesti professionali e professionalizzanti.

**OBIETTIVO P2.1 Integrazione delle Attività Formative con Esperienze di Ricerca e Trasferimento Tecnologico**



- AZIONI**
- P2.1a** Presentazione agli studenti dei risultati e contenuti di progetti di ricerca e di trasferimento tecnologico rilevanti
  - P2.1b** Sviluppo di una collaborazione sistematica con il mondo dell'impresa

**OBIETTIVO P2.2 Potenziamento di servizi per il supporto alle carriere**



- AZIONI**
- P2.2a** Implementazione di programmi innovativi di stage e tirocini
  - P2.2b** Potenziamento del Tutorato
  - P2.2c** Riconoscimento delle competenze del personale TA
  - P2.2d** Razionalizzazione delle procedure amministrative interne e formazione del personale tecnico amministrativo

**RIFERIMENTI MACRO-OBIETTIVO**

Obiettivi ONU 2030



Indicatori e target





# Macro-Obiettivo P3

## Promozione del Benessere e dell'Inclusività nella Comunità Accademica

• Promozione in UNICAM di un ambiente accogliente e inclusivo, attraverso il potenziamento di specifici servizi di supporto e programmi di sensibilizzazione sulla diversità, l'equità e l'inclusione, anche attraverso il recupero degli spazi comuni e della residenzialità, promuovendo inoltre momenti ricreativi e di discussione informale, a supporto del benessere psicofisico di tutti coloro che partecipano alla vita della comunità accademica.

### OBIETTIVO

#### P3.1 Potenziamento dei servizi di supporto e dei programmi di promozione del benessere



### AZIONI

**P3.1a** Potenziamento dei servizi per la diversità, l'equità, l'inclusione e il benessere psicologico

**P3.1b** Attuazione di programmi di sensibilizzazione e formazione rispetto alle dinamiche culturali attuali e all'inclusione

**P3.1c** Sostegno agli studenti internazionali e docenti/ricercatori stranieri in visita

### OBIETTIVO

#### P3.2 Promozione del benessere psicofisico



### AZIONI

**P3.2a** Attuazione di programmi per il benessere e la salute

**P3.2b** Organizzazione di eventi interculturali ricreativi e di condivisio

### OBIETTIVO

#### P3.3 Potenziamento e miglioramento degli spazi fisici per il benessere delle persone



### AZIONI

**P3.3a** Incremento della capacità ricettiva

**P3.3b** Realizzazione di nuovi spazi di aggregazione e socializzazione

**P3.3c** Miglioramento della salubrità degli spazi

## RIFERIMENTI MACRO-OBIETTIVO

Obiettivi ONU 2030



Indicatori e target





# VALORE

## INDICATORI E TARGET PER IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DI AMBITO

Indicatori	Situazione 2023-24	Target 2028-29
Implementazione di un Sistema di monitoraggio e valutazione delle attività di terza missione	NO	SÌ
Numero di open badge rilasciati per la partecipazione ad attività di formazione professionale ogni anno nell'ultimo triennio	0	500
Numero di partecipanti a corsi di Master e corsi di perfezionamento	1450	1500
Percentuale degli spazi (superficie) recuperati sul totale degli spazi negli edifici danneggiati dal sisma	11%	100%
Spazi (mq) disponibili per la didattica, lo studio e lo sport	19000	29000
Implementazione del piano di sostenibilità UNICAM ROUTE 2030	19%	80%
Numero di progetti di sviluppo territoriale con enti pubblici nell'ultimo triennio elaborati dalla Consulta per lo sviluppo	3	9
Numero medio nel triennio di attività di public engagement (progetti, mostre, concerti, festival, conferenze, seminari o workshop)	78	100
Implementazione della piattaforma digitale di competenze e servizi che facilitino la collaborazione tra ricercatori e aziende con la creazione di database accessibili	NO	SÌ
Realizzazione del piano di riqualificazione degli spazi dedicati alla Scuola Carlo Urbani	25%	100%

Gli indicatori e i target sono consultabili inquadrando i qr code di riferimento.



# Macro-Obiettivo V1

## Promozione dell'Innovazione e Sviluppo Tecnologico

- Attivazione di buone pratiche per favorire e comunicare i risultati la ricerca scientifica in modo da favorire la diffusione di tecnologie e metodologie che migliorano la qualità della vita, stimolano l'innovazione industriale e promuovono lo sviluppo economico e culturale nazionale, con particolare attenzione a quello dei territori di riferimento per i poli e le sedi UNICAM.
- Potenziamento delle partnership tra UNICAM e atenei, imprese e istituzioni pubbliche e private, facilitando il trasferimento di conoscenze e tecnologie dalla ricerca accademica al mercato, promuovendo l'innovazione e la creazione di una sana cultura imprenditoriale come elemento di occupazione e di ricchezza economica e sociale.

### OBIETTIVO V1.1 Introduzione di buone pratiche per la sostenibilità



#### AZIONI

**V1.1a** Implementazione del Piano sostenibilità di Ateneo "ROUTE 2030"

**V1.1b** Attività di sensibilizzazione nei confronti delle questioni di sostenibilità

### OBIETTIVO V1.2 Miglioramento del sistema di governance e implementazione delle attività di terza missione



#### AZIONI

**V1.2a** Introduzione di strumenti di gestione delle attività di terza missione

**V1.2b** Potenziamento dei programmi di collaborazione con le Imprese e con il territorio

### OBIETTIVO V1.3 Promozione dell'Innovazione industriale e dello sviluppo economico e culturale



#### AZIONI

**V1.3a** Potenziamento delle reti scientifiche di collaborazione di specifici progetti strategici

**V1.3b** Promozione della Ricerca Applicata

**V1.3c** Sviluppo di una piattaforma di competenze e servizi

## RIFERIMENTI MACRO-OBIETTIVO

Obiettivi ONU 2030



Indicatori e target





## Macro-Obiettivo V2

### Formazione e Contributo Socio-Culturale

- Formazione di professionisti altamente qualificati nei diversi settori, in possesso delle competenze, anche trasversali, necessarie per contribuire al progresso sociale ed economico e la competitività dell'industria e del settore pubblico nazionale e internazionale.
- Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze dell'Ateneo per contribuire ad indagare, analizzare e fornire soluzioni alle sfide sociali globali e complesse, migliorando il benessere della società nel suo complesso. Promozione del dibattito pubblico e della diversità di pensiero attraverso l'organizzazione di eventi culturali, conferenze e programmi di educazione continua.

<b>OBIETTIVO</b>	<b>V2.1 Potenziamento attività di formazione di eccellenza (Scuola Carlo Urbani)</b>			
<b>AZIONI</b>	<b>V2.1a</b> Spazi Scuola Carlo Urbani	<b>V2.1b</b> Attività formative aggiuntive		
<b>OBIETTIVO</b>	<b>V2.2 Formazione di professionisti altamente qualificati</b>			
<b>AZIONI</b>	<b>V2.2a</b> Erogazione di attività di formazione permanente	<b>V2.2b</b> Erogazione di corsi di formazione e aggiornamento insegnanti		
<b>OBIETTIVO</b>	<b>V2.3 Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze</b>			
<b>AZIONI</b>	<b>V2.3a</b> Programmi di formazione continua	<b>V2.3b</b> Promozione del dibattito pubblico e della diversità di pensiero	<b>V2.3c</b> Organizzazione di attività di formazione sulla comunicazione della scienza	
<b>OBIETTIVO</b>	<b>V2.4 Promozione del benessere sociale</b>			
<b>AZIONI</b>	<b>V2.4a</b> Programmi di Innovazione sociale	<b>V2.4b</b> Iniziative di Sviluppo Culturale e Sociale		

### RIFERIMENTI MACRO-OBIETTIVO

Obiettivi ONU 2030



Indicatori e target





# Macro-Obiettivo V3

## Valorizzazione e Riqualificazione delle Strutture UNICAM

• Recupero e restauro delle strutture e dei beni culturali di UNICAM, per la restituzione degli spazi necessari al benessere di tutte le componenti della Comunità accademica ma anche, attraverso la riqualificazione e razionalizzazione degli edifici, per ospitare e condividere con le comunità territoriali di riferimento attività scientifiche, didattiche e culturali e spazi di aggregazione e socializzazione.

**OBIETTIVO V3.1 Recupero e riuso delle strutture universitarie**



**AZIONI** V3.1a Completamento degli interventi già avviati V3.1b Restauro e riuso degli edifici storici di UNICAM

**OBIETTIVO V3.2 Riqualificazione e razionalizzazione degli edifici**



**AZIONI** V3.2a Riqualificazione e riuso di spazi V3.2b Efficiamento energetico degli edifici V3.2c Miglioramento delle strutture delle sedi collegate

### RIFERIMENTI MACRO-OBIETTIVO

Obiettivi ONU 2030



Indicatori e target





# SCIENZA

## INDICATORI E TARGET PER IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DI AMBITO

Indicatori	Situazione 2023-24	Target 2028-29
Valore dei fondi competitivi acquisiti (extra PNRR) / FFO	10%	12%
Valore medio nel triennio di finanziamenti per attività conto terzi (solo contratti di ricerca)	1 664 079 €	2 000 000 €
Peso del valore dei finanziamenti ottenuti per progetti competitivi italiani (totale finanziamenti UNICAM/totale finanziamenti per progetti competitivi italiani)	0.39%	0.51%
Numero di progetti di ricerca competitivi finanziati nel triennio in partenariato con soggetti privati	24	30
Numero medio nel triennio di articoli di ricerca pubblicati su riviste scientifiche classificate nel primo quartile (SCOPUS o WoS) o di Fascia A	457	500
Percentuale di docenti/ricercatori che supera 2 valori-soglia ASN del ruolo superiore a quello di inquadramento (per i PO si considerano i valori di soglia per i commissari di concorso)	66%	75%
Numero di brevetti depositati nell'ultimo triennio	9	12
Numero di dottorandi di ricerca iscritti (ultimi 3 cicli) e post-doc in attività (escluse borse PNRR)	296	≥ 291
Implementazione delle azioni previste nel piano UNICAM per l'Open-Science	0%	80%
Percentuale delle attività di divulgazione scientifica (es. festival della scienza, conferenze aperte al pubblico o contributi a media divulgativi) caratterizzate dai canoni ANVUR di attendibilità e rigore scientifico, presentazione e stile, rapporto con la società.	0%	100%

Gli indicatori e i target sono consultabili inquadrando i qr code di riferimento.



# Macro-Obiettivo S1

## Eccellenza nella Ricerca e Innovazione

- Progettazione e realizzazione di strategie che incoraggino la collaborazione interdisciplinare tra ricercatori e istituzioni, per lo sviluppo di programmi di ricerca di eccellenza sia collaborativi che individuali, favorendo uguali opportunità alle diverse discipline in una logica di complementarità.
- Consolidamento e incremento delle opportunità per collaborazioni nazionali e internazionali con altre istituzioni accademiche, enti governativi, settore privato e organizzazioni non-profit, per massimizzare l'impatto e la portata della ricerca aperta.

<b>OBIETTIVO</b>	<b>S1.1 Potenziamento delle linee di ricerca caratterizzanti (Pillar attività scientifiche UNICAM)</b>  	
<b>AZIONI</b>	<b>S1.1a</b> Monitoraggio dei pillar della ricerca di ateneo	<b>S1.1b</b> Valorizzazione delle discipline che caratterizzano la ricerca UNICAM
<b>OBIETTIVO</b>	<b>S1.2 Consolidamento della governance interna delle attività di ricerca e potenziamento del sistema di monitoraggio delle attività</b>  	
<b>AZIONI</b>	<b>S1.2a</b> Introduzione di strumenti di gestione delle attività di ricerca	<b>S1.2b</b> Introduzione di strumenti di monitoraggio delle attività di ricerca
<b>OBIETTIVO</b>	<b>S1.3 Consolidamento e Incremento delle collaborazioni nazionali e internazionali</b>  	
<b>AZIONI</b>	<b>S1.3a</b> Rafforzamento delle partnership con istituzioni accademiche e sviluppo di progetti di ricerca e innovazione nell'ambito dei piani strategici della ricerca europea	<b>S1.3b</b> Condivisione dei dati della ricerca nella logica della Open Science

### RIFERIMENTI MACRO-OBIETTIVO

Obiettivi ONU 2030

Indicatori e target





## Macro-Obiettivo S2

### Supporto al Talento

- Sviluppo di programmi e pianificazione di risorse per attrarre e trattenere ricercatori di talento, offrendo ambienti scientifici di eccellenza e opportunità di sviluppo professionale in coerenza con le strategie di ateneo per lo sviluppo delle risorse umane e valorizzando il dottorato di ricerca, favorendone la dimensione internazionale.
- Integrazione dei criteri di sostenibilità ambientale e sociale nella pianificazione della ricerca, promuovendo progetti che affrontano sfide globali e contribuiscono al benessere della società, in coerenza con la piena applicazione del piano di sostenibilità UNICAM.

#### OBIETTIVO

**S2.1 Promozione di una “buona scienza” in un ambiente favorevole alla crescita dei giovani ricercatori**



#### AZIONI

- |   |  |  |
|---|--|--|
| S2.1a Introduzione di politiche per migliorare l'attrattività di giovani ricercatori di qualità | S2.1b Implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori | S2.1c Sostegno all'attuazione dei principi dell'Open Science |
|---|--|--|

#### OBIETTIVO

**S2.2 Miglioramento delle strutture di ricerca**



#### AZIONI

S2.2a Ambienti Scientifici di Eccellenza

#### OBIETTIVO

**S2.3 Valorizzazione del dottorato di ricerca**



#### AZIONI

S2.3a Potenziamento dei percorsi di Dottorato di ricerca

### RIFERIMENTI MACRO-OBIETTIVO

Obiettivi ONU 2030



Indicatori e target





## Macro-Obiettivo S3

### Trasferimento Tecnologico e Impatto socioeconomico

- Implementazione di strategie che favoriscano il trasferimento di conoscenze e tecnologie dalla ricerca accademica al mondo dell'imprenditoria.

#### OBIETTIVO S3.1 Sostegno alla creazione di start-up e spin-off



AZIONI S3.1a Formazione per l'imprenditorialità

S3.1b Supporto all'imprenditorialità

#### OBIETTIVO S3.2 Implementazione di strategie per il trasferimento di conoscenze e tecnologie



AZIONI S3.2a Sviluppo di strutture e collaborazioni per l'innovazione

S3.2b Sviluppo di attività di networking ed eventi di incontro tra ricerca e impresa

### RIFERIMENTI MACRO-OBIETTIVO

Obiettivi ONU 2030

Indicatori e target





# Parte 4 - Attuazione e monitoraggio del Piano Strategico

Il successo dell'attuazione del Piano Strategico dipende dalla capacità dell'Ateneo di monitorare e valutare criticamente i propri progressi, adattandosi tempestivamente ad eventuali cambiamenti o deviazioni.

Il monitoraggio del Piano Strategico viene gestito nell'ambito del sistema di Assicurazione Qualità (AQ) dell'Ateneo e la sua attuazione, nella logica del miglioramento continuo orientato dagli obiettivi illustrati nelle precedenti sezioni, garantisce la trasparenza nei processi decisionali e la gestione efficace delle risorse responsabilizzando le strutture e il personale.

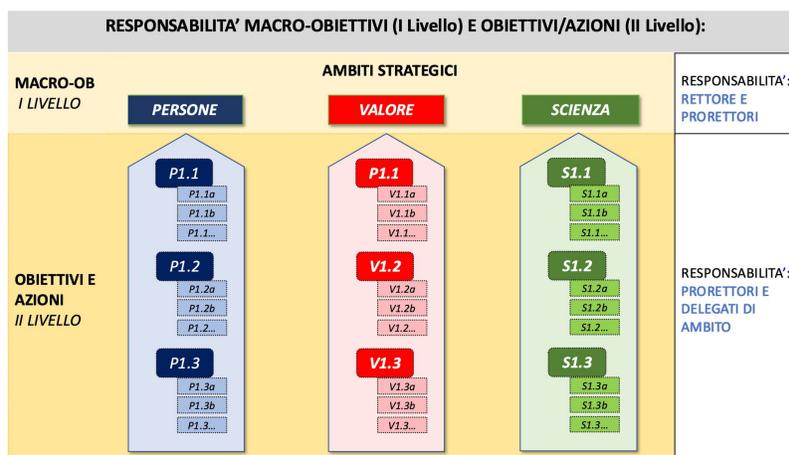
Il coinvolgimento attivo delle Parti Interessate, curato da una governance responsabile attraverso un sistema strutturato di rilevazione e valutazione, permetteranno all'Ateneo di continuare a perseguire razionalmente l'eccellenza accademica e istituzionale.

## 4.1 Attuazione

Il Piano Strategico orienta le attività svolte dall'Ateneo armonizzando le varie azioni a carico del personale accademico e tecnico amministrativo. È alla base di ogni documento di programmazione e di pianificazione a partire dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e dai progetti di programmazione triennale di Ateneo (PRO3) e delle Scuole.

La Direzione Generale, le strutture e le varie articolazioni organizzative dell'Ateneo sono chiamate a svolgere le proprie attività in coerenza con le azioni ed i target del Piano, contribuendo così al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ateneo.

L'attuazione del Piano Strategico è coordinata dal Rettore, dai Prorettori e dal Direttore Generale ed è verificata a cura del Delegato al Monitoraggio e Valutazione dell'Efficacia dei Processi che, con cadenza annuale, legge criticamente gli avanzamenti delle azioni verso il raggiungimento dei target fissati interpretando le possibili deviazioni e verificando la congruità e la sostenibilità delle azioni intraprese. Il Delegato ai Rapporti con il Nucleo di Valutazione si interfaccia con il Nucleo stesso in tutte le operazioni di validazione previste per i documenti che saranno emanati in attuazione del Piano Strategico, ma soprattutto ha cura di far pervenire alla Governance i risultati delle analisi del Nucleo affinché questi trovino riscontro in eventuali rimodulazioni del Piano Strategico stesso.

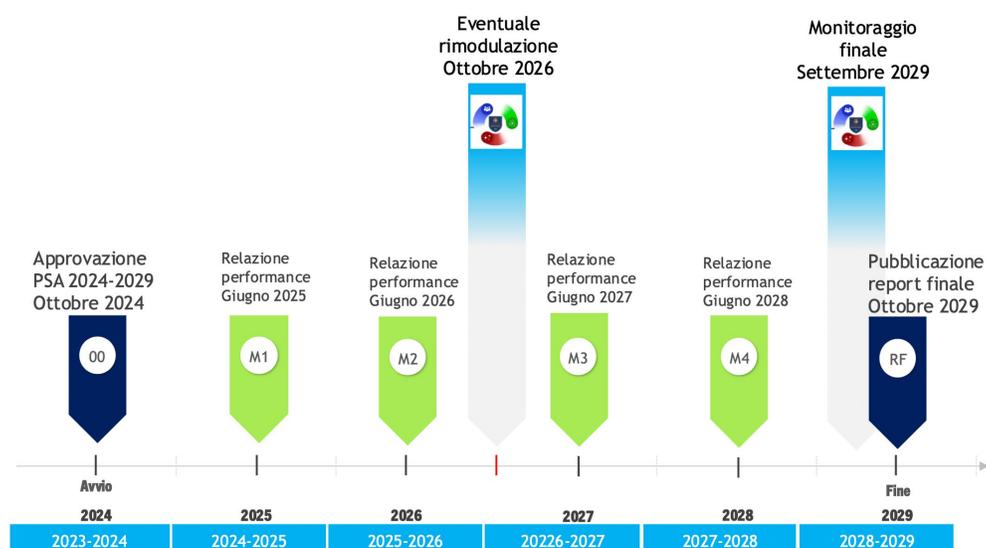


Graf. 1 - Relazioni organizzative per l'attuazione del Piano

## 4.2 Monitoraggio e valutazione

Il monitoraggio e la valutazione consentono di misurare il progresso verso il raggiungimento degli obiettivi strategici del Piano identificando quali azioni contribuiscono al miglioramento e quali potrebbero richiedere aggiustamenti o modifiche.

Il monitoraggio segue una cadenza annuale in occasione della stesura della relazione sulla performance dell'Ateneo basata sulla valutazione degli indicatori associati agli obiettivi e alle azioni. In caso di eventi eccezionali che possano far prevedere una deviazione dagli obiettivi previsti, saranno effettuate verifiche straordinarie e parziali sul set di indicatori più significativi. Una verifica intermedia è prevista a metà del mandato per una eventuale rimodulazione degli obiettivi delle azioni e dei target; i risultati della verifica saranno presentati all'assemblea di ateneo.



Graf. 2 - Tempistiche previste per il monitoraggio del Piano Strategico

Il processo di monitoraggio è supportato dalle analisi e dalle attività del Delegato del Rettore al Monitoraggio e Valutazione dell'Efficacia dei Processi e dal Presidio Qualità di Ateneo, che eseguono una lettura critica degli indicatori di performance. Le diverse parti interessate, inclusi i responsabili delle strutture e il personale accademico e amministrativo, sono chiamate a contribuire attivamente al processo di monitoraggio. Ogni struttura deve fornire dati e analisi necessari per valutare il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi, promuovendo così una cultura della responsabilità e della trasparenza. Saranno valutati criticamente sia gli indicatori di monitoraggio, relativamente a ciascuna azione, sia i 30 indicatori d'ambito; essendo questi ultimi riferiti globalmente all'ateneo, saranno approfonditi i trend delle componenti e delle variabili che entrano nella loro definizione al fine di chiarire gli effetti delle dinamiche che caratterizzano le strutture (Scuole) e le diverse Sedi Collegate. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha un ruolo fondamentale in quanto è chiamato a fornire una valutazione esterna e oggettiva delle azioni intraprese in termini di:

- congruità delle azioni intraprese rispetto agli obiettivi iniziali;
- efficacia delle risorse utilizzate e la sostenibilità del percorso strategico;
- aree di miglioramento su cui intervenire.



