



UNIVERSITÀ  
DI CAMERINO

# ***PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2025-2027***

Approvato dal CdA nella seduta del 29 gennaio 2025, acquisito il parere del Senato accademico riunitosi nella stessa data.

## *Sommario*

Premessa.....	3
<b>1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE E MANDATO ISTITUZIONALE.....</b>	<b>3</b>
1.1. Dati identificativi dell'amministrazione.....	3
1.2. Mandato Istituzionale e Missione.....	3
1.2.1. Analisi di contesto.....	4
1.2.2. Punti di forza e di debolezza, rischi e opportunità.....	5
<b>2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....</b>	<b>6</b>
2.1. Valore pubblico.....	6
2.1.1. La Pianificazione strategica.....	6
2.1.2. Collegamento tra Programmazione Strategica e Bilancio dell'Ateneo.....	7
2.1.3. La transizione fra vecchia e nuova programmazione strategica.....	8
2.1.4. Responsabilità sociale, trasparenza delle informazioni, trasferimento di conoscenze e competenze, sviluppo e innovazione.....	9
2.1.5. La Didattica.....	9
2.1.6. La ricerca scientifica.....	12
2.1.7. Impatto sociale (terza missione).....	17
2.1.8. Obiettivi di Valore Pubblico con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030).....	19
2.1.9. Accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini.....	21
2.1.10. Procedure da semplificare e reingegnerizzare.....	21
2.1.11. Pari opportunità.....	21
2.2. Performance dell'Ateneo.....	23
2.2.1. Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.....	23

2.2.2.	Performance Organizzativa Strutture Accademiche (Scuole di Ateneo).....	24
2.2.3.	Obiettivi delle strutture Tecnico-Amministrative (performance organizzativa) e obiettivi individuali del Direttore Generale, dei Dirigenti, dei Responsabili delle strutture Tecnico-Amministrative e di tutto il personale ad esse assegnato (performance individuale).....	26
2.3.	Rischi corruttivi.....	26
2.3.1.	Il contesto di riferimento.....	27
2.3.2.	Organizzazione per la prevenzione della corruzione.....	28
2.3.3.	Certificazione del Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione secondo la ISO 37001 .....	28
2.3.4.	Mappatura dei processi, valutazione del rischio e misure di prevenzione.....	30
2.3.5.	Misure già previste nel PIAO 2024-2026 con target aggiornati al 2025 .....	30
2.3.6.	I contratti pubblici .....	32
2.4.	La programmazione della trasparenza .....	33
2.5.	Il Monitoraggio delle misure previste in materia di prevenzione della corruzione .....	34
3.	<b>ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....</b>	<b>34</b>
3.1.	Organizzazione della struttura accademica.....	34
3.2.	Struttura organizzativa del personale tecnico-amministrativo .....	36
3.2.1.	Organigramma; .....	36
3.2.2.	Revisione dell'Organigramma .....	37
3.2.3.	Livelli di responsabilità organizzativa, fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili (es. posizioni organizzative); .....	39
3.3.	Strategie di sviluppo e gestione delle risorse umane.....	40
3.3.1.	Conoscere UNICAM e il suo Piano Strategico .....	40
3.3.2.	Favorire la riorganizzazione dei servizi più aderente al Piano Strategico.....	41
3.3.3.	Consolidare le attività sui quattro pilastri presentati 2024.....	41
3.3.4.	Migliorare ulteriormente il clima lavorativo e il benessere organizzativo.....	42
3.3.5.	Strutturare la capacità di ragionare per progetti.....	43
3.3.6.	La pianificazione del fabbisogno .....	43
3.3.7.	Consistenza ed analisi dell'organico di UNICAM.....	43
3.3.8.	Previsioni cessazioni e facoltà assunzionali. ....	45
3.3.9.	Politica del Riequilibrio e strategia di copertura.....	48
3.1.1.	Formazione del personale.....	50
3.1.2.	Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) .....	56
4.	<b>STRUMENTI DI MONITORAGGIO.....</b>	<b>62</b>
4.1.	Monitoraggio della performance .....	62
4.2.	Monitoraggio della soddisfazione degli utenti.....	63
4.3.	Monitoraggio delle sottosezioni "Aree di rischio corruzione" e "Trasparenza", .....	64
	Documenti allegati:.....	65
A1:	Scheda Azioni di performance correlate al bilancio dell'Ateneo .....	65
A2:	Obiettivi attribuiti al Direttore generale dal Rettore, dal Direttore Generale ai Responsabili delle strutture tecnico amministrative titolari di incarico per l'anno 2025.....	65

## Premessa

---

L'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 prevede che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Il PIAO è un documento unico di programmazione e governance che assorbe molti dei Piani che finora le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione.

Il quadro normativo relativo al PIAO è stato completato con l'approvazione dei provvedimenti attuativi. In particolare, con il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 (GU Serie Generale n.151 del 30-06-2022) sono stati individuati gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione. Il decreto 30 giugno 2022, n. 132 (GU Serie Generale n.209 del 07-09-2022) ha definito lo schema redazionale del quale le pubbliche amministrazioni debbono tenere conto nella definizione del proprio PIAO.

## 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE E MANDATO ISTITUZIONALE

---

### 1.1. Dati identificativi dell'amministrazione

NOME: Università di Camerino

Rettore: prof. Graziano Leoni

Sito Web: <http://www.unicam.it>

Data di fondazione: 1336

Indirizzo sede principale: Piazza Cavour 19/f 62032 Camerino MC

Numero verde: 800 054 000

P.IVA: 00291660439

C.F.: 81001910439

posta certificata: [protocollo@pec.unicam.it](mailto:protocollo@pec.unicam.it)

### 1.2. Mandato Istituzionale e Missione

L'Università degli Studi di Camerino è un'istituzione pubblica di alta cultura che contribuisce alla costruzione dello spazio europeo della ricerca e dell'alta formazione. In linea con i principi della Costituzione italiana, gode di un'autonomia responsabile che esercita nell'interesse della società e nel rispetto dei diritti fondamentali della persona.

Il suo obiettivo primario è promuovere e sviluppare la ricerca e la cultura attraverso l'alta formazione e l'apprendimento permanente, coinvolgendo in questa missione tutte le sue componenti, ciascuna secondo le proprie responsabilità. L'Ateneo garantisce la libertà di ricerca e insegnamento, oltre a pari opportunità di accesso agli studi e nei percorsi di carriera, senza distinzioni di genere, religione, etnia o opinioni politiche. Si ispira ai principi della Carta europea dei ricercatori, del Codice di condotta per il loro reclutamento e del Codice Etico di Ateneo.

UNICAM si impegna a rendere pubblicamente accessibili i risultati delle sue attività di ricerca, comunicandoli sia alla comunità scientifica sia al pubblico generale. Favorisce inoltre collaborazioni nel campo della ricerca, della didattica e della cultura, stringendo rapporti con partner pubblici e privati, sia a livello nazionale che internazionale.

L'Ateneo rifiuta ogni forma di discriminazione, che sia basata su genere, cittadinanza, origine etnica o sociale, caratteristiche genetiche, lingua, opinioni religiose o politiche, condizioni economiche, disabilità, età o orientamento sessuale. Riconosce pari dignità a tutte le componenti della comunità universitaria – docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo – e promuove azioni mirate a prevenire situazioni di disuguaglianza.

La missione di UNICAM si distingue per il suo impegno a diffondere la cultura e la formazione, rivolgendosi a un'utenza diversificata per interessi e condizioni sociali. Questo obiettivo viene perseguito attraverso corsi di studio e attività di ricerca di alta qualità. Da un lato, l'Università garantisce pari opportunità di accesso agli studi e ai percorsi di reclutamento, indipendentemente da genere, religione, etnia o opinioni politiche, destinando risorse per supportare gli studenti meritevoli, anche quelli con minori mezzi economici. Dall'altro, ha sviluppato la capacità di creare connessioni interdisciplinari tra le sue tre principali dimensioni culturali – scientifico-tecnologica, umanistica e progettuale – mettendole a disposizione della società civile, del mondo del lavoro e della produzione.

Per perseguire questi obiettivi, UNICAM promuove collaborazioni in ambito scientifico, didattico e culturale, e intrattiene relazioni con soggetti pubblici e privati a livello locale, nazionale e internazionale. Grazie alla sua configurazione policentrica, l'Università funge da elemento di connessione in un territorio caratterizzato da una realtà produttiva diffusa.

Il senso di appartenenza dei suoi membri, unito alla tenacia e determinazione con cui persegue i suoi obiettivi, rende UNICAM un punto di riferimento essenziale per lo sviluppo del territorio, di cui è parte integrante.

### 1.2.1. Analisi di contesto

L'Università degli Studi di Camerino, con le sue quattro sedi (Camerino, Matelica, Ascoli Piceno e San Benedetto del Tronto), conta attualmente 315 unità di personale docente distribuito tra le sue cinque Scuole di Ateneo e 256 unità di personale tecnico-amministrativo.

Il Budget economico 2025, in estrema sintesi, si è attestato su: 50,5 milioni di euro di contributi da MIUR (FFO + altre attribuzioni da amministrazioni centrali) e 42,6 milioni di euro di entrate proprie, per un totale di circa 93,1 milioni di euro. Il budget degli investimenti 2025 prevede un totale di investimenti in immobilizzazioni di 42,2 milioni di euro.

Con circa 6.500 studenti iscritti, l'offerta formativa di UNICAM comprende 31 corsi di studio (lauree triennali, magistrali e a ciclo unico), sette dei quali erogati interamente in lingua inglese, in linea con le tematiche delle sue Scuole di Ateneo. Le studentesse e gli studenti più meritevoli possono accedere alla Scuola di Studi Superiori Carlo Urbani, una delle dieci Scuole di Eccellenza accreditate in Italia. Considerando anche il terzo ciclo formativo, il numero complessivo di studenti e studentesse sale a circa 7.500.

UNICAM offre 10 corsi di Dottorato di Ricerca accreditati dall'ANVUR, tra cui due di rilevanza nazionale e due in forma associata, oltre a 5 Scuole di Specializzazione e numerosi corsi di alta formazione. Nell'anno accademico 2024/2025, sono stati attivati 23 Master di I e II livello, sette dei quali certificati ISO 9001. L'Ateneo è inoltre fortemente impegnato nella formazione e aggiornamento professionale degli insegnanti delle scuole secondarie, grazie a una stretta collaborazione con l'Ufficio scolastico regionale e con la Fondazione I Lincei per la Scuola, di cui UNICAM è uno dei 25 poli nazionali.

Per il ventunesimo anno consecutivo, l'Università degli Studi di Camerino si è posizionata al primo posto nella classifica CENSIS per i servizi e le agevolazioni offerte agli studenti.

La ricerca è molto vivace con 435 progetti in corso (dei quali circa il 11% finanziati dalla UE) che corrispondono a circa 21,5M€ 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.

Radicata in un territorio da tempo afflitto da spopolamento, e messo ulteriormente alla prova dal sisma del 2016 e dalla pandemia di Covid-19, UNICAM ha dimostrato una straordinaria capacità di resilienza. Grazie alla coesione della sua comunità accademica e alla disponibilità di risorse, l'Ateneo sta attuando un ambizioso piano di intervento per il miglioramento del patrimonio edilizio, incluse le strutture storiche, e la realizzazione di nuovi laboratori di ricerca come il Marche Applied Research Laboratory for Innovative Composites (MARLIC) e il Chemistry Interdisciplinary Project (CHIP).

Inoltre, la presenza di enti di ricerca nazionali come CNR, ENEA, INAF, INGV e INFN all'interno delle strutture di UNICAM rafforza la sua capacità di networking, posizionandola come un punto di riferimento per la ricerca e l'innovazione.

UNICAM non si limita alla formazione e alla ricerca: promuove numerose attività ed eventi per il territorio, con un forte impatto sociale e culturale. Tra le iniziative di maggiore rilievo figurano quelle legate agli impianti sportivi, certificate anche dall'ANVUR nella VQR 2015-2019. La capacità di creare reti a livello locale, nazionale e internazionale consente all'Ateneo di intercettare le opportunità offerte dai cambiamenti in corso e di contribuire allo sviluppo delle comunità del territorio maceratese e piceno, ponendosi come un motore di crescita attraverso il trasferimento tecnologico e la formazione professionale.

### 1.2.2. Punti di forza e di debolezza, rischi e opportunità

I risultati ed i trend UNICAM riferiti alle principali grandezze e indicatori utilizzati da ANVUR, dal MIUR 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.

<p style="text-align: center;"><b>FORZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offerta formativa ampia e sostenibile</li> <li>- Senso di appartenenza</li> <li>- Buoni risultati nella ricerca scientifica</li> <li>- Buona capacità di autofinanziamento della ricerca</li> <li>- Potenzialità dei Poli</li> <li>- Equilibrata gestione economica</li> <li>- Valore reputazionale riconosciuto da tutti gli stakeholder</li> <li>-</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>POTENZIALI CRITICITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensione ridotta dell'Ateneo</li> <li>- Attrattività di alcuni corsi di laurea</li> <li>- Spazi di aggregazione</li> <li>- Disomogeneità dei servizi nei Poli</li> <li>- Presidio dei progetti PNRR</li> <li>- Logistica dei trasporti</li> <li>- Frammentazione del tessuto produttivo locale</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanziamento di progetti tramite risorse PNRR e PNC</li> <li>- Implementazione piano di sostenibilità Route 2030</li> <li>- Ricostruzione post-sisma</li> <li>- Attivazione di nuovi centri di ricerca per il trasferimento tecnologico</li> <li>- Politiche regionali rivolte ai territori del cratere sismico</li> <li>- Crescente mobilità di studenti e ricercatori</li> <li>- Sviluppo del Public Engagement come strumento di crescita per il territorio</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RISCHI/MINACCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scarsa ricettività</li> <li>- Situazione geopolitica internazionale</li> <li>- Ritardi nella ricostruzione</li> <li>- Inverno demografico</li> <li>- Crescita delle università telematiche</li> <li>- Venir meno degli accordi ministeriali straordinari dal 2026</li> </ul>

## 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

---

### 2.1. Valore pubblico

#### 2.1.1. La Pianificazione strategica

Con l'avvio del nuovo sessennio 2024-2029, collegato al mandato della nuova governance e del nuovo Rettore, Graziano Leoni, in carica dal 1° novembre 2023, è stato già individuato un percorso per la condivisione e la definizione di **un nuovo piano strategico** <sup>1</sup>, strettamente collegato agli obiettivi predefiniti nel programma elettorale del Rettore stesso.

Il nuovo piano strategico 2024-2029 è stato approvato con delibera del 10 ottobre 2024 durante l'apposita seduta congiunta del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. Il documento rappresenta il manifesto dell'identità dell'Ateneo: chi siamo (LA MISSIONE), cosa vogliamo diventare (LA VISIONE), i principi in cui crediamo e di cui ci prendiamo cura (LA CURA) ed identifica tre ambiti d'azione caratterizzati nei documenti con tre differenti colori: **PERSONE – VALORE – SCIENZA** e delinea macro-obiettivi prioritari per l'Ateneo, proponendo azioni strategiche strettamente correlate, che rappresentano il punto di riferimento per la programmazione e la gestione delle risorse ed alle quali dovranno far riferimento le pianificazioni delle varie articolazioni organizzative dell'Ateneo, in particolare delle Scuole di Ateneo (che imposteranno una loro pianificazione coerente con il Piano strategico dell'Ateneo) e le Aree organizzative dell'Amministrazione.

Il Piano Strategico di Ateneo 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 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, 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.

Come già accennato, per meglio realizzare queste connessioni, il piano declina le tre componenti dell'Università, Didattica, Ricerca, Terza missione e Impatto sociale con PERSONE, VALORE, SCIENZA (Ambiti) e si avvale di parole chiave per organizzare obiettivi ed azioni: APERTURA, INNOVAZIONE, BENESSERE.

Le aree della Ricerca e della Formazione sono ben definite ma non separate stante la logica che vuole la ricerca alla base dell'alta formazione universitaria. La terza missione, con cui l'università diventa a pieno titolo soggetto capace di favorire lo sviluppo socioeconomico territoriale, ha contorni più sfumati con un fortissimo background nelle più tradizionali attività di ricerca e formative.

La già esistente dimensione internazionale andrà potenziata con azioni mirate a favorire uno spirito cosmopolita nella comunità universitaria, valorizzando le specificità che contraddistinguono l'Ateneo.

Seppur gradualmente, il recupero di spazi necessari per il benessere di tutte le componenti di UNICAM sarà la prima ricaduta della riapertura delle sedi storiche nell'arco di quattro anni. Sarà fondamentale permettere a personale e studenti di tornare ad interagire, sia nella sede centrale che in quelle collegate, anche

---

<sup>1</sup> <https://www.unicam.it/piano-strategico>

informalmente in spazi comuni accoglienti: qui le persone dovranno poter avere momenti ricreativi e di discussione informale.

Il supporto e la valorizzazione della persona, risorsa principale e indispensabile del nostro Ateneo, rappresenta una priorità per promuovere lo sviluppo delle capacità individuali e favorire la costante crescita culturale e professionale di tutto il personale di UNICAM. Il sostegno alla parità dei diritti, il superamento degli stereotipi, la valorizzazione delle competenze e dei talenti sono tutti temi in grado di incidere in modo molto positivo sui livelli di innovazione e impegno.

All'interno di una riforma della struttura organizzativa – già ben avviata e articolata su dieci Aree principali – è il momento di adottare un piano di condivisione per consentire di operare in modo efficace e costruttivo, evitando forme di sfiducia ed elementi di stress. L'impegno e la passione sono elementi essenziali da coltivare e proteggere; è opportuno riconoscere il ruolo degli individui all'interno di un sistema esplicito e condiviso di valori e di regole, che ne rafforzino la motivazione al lavoro e il senso di comunità alle istituzioni.

Le opportunità di crescita riguarderanno l'intera comunità universitaria che dovrà trovare coesione attorno ad un progetto senza frustrare le aspirazioni dei singoli. In UNICAM c'è posto per il contributo di ognuno, senza distinzione di genere, provenienza, cultura. La diversità è valore aggiunto e la distanza non costituisce barriera ma lo stimolo a costruire ponti.

Per quanto riguarda il valore pubblico il Piano mette in evidenza come UNICAM potrà contribuire 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. 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.

### **2.1.2. Collegamento tra Programmazione Strategica e Bilancio dell'Ateneo**

L'obiettivo di realizzare un processo di performance budgeting, coordinato con gli obiettivi e le azioni di pianificazione strategica dell'Ateneo ed una più accurata armonizzazione degli obiettivi di performance con le risorse necessarie per conseguirli costituisce per UNICAM una priorità e già dal 2017 sono state avviate sperimentazioni operative al riguardo.

In seguito all'approvazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo 2024-2029, si è dato avvio a un nuovo processo di integrazione tra gli obiettivi strategici delineati nel piano e la pianificazione economico-finanziaria dell'Ateneo.

Tenendo anche conto delle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio, si è voluto impostare un sistema tecnico-gestionale avanzato che possa garantire un collegamento esplicito e sistematico tra gli obiettivi di programmazione strategica e il bilancio dell'Ateneo, utilizzando la procedura CINECA "U-Budget", strumento che consente di integrare la pianificazione economica con la programmazione strategica, facilitando un monitoraggio trasparente e una rendicontazione efficace dei risultati. Per attuare questa modalità di gestione, tutti i responsabili delle strutture tecnico-amministrative sono stati coinvolti attivamente. È stato richiesto loro di collegare i rispettivi conti economici, previsti nel budget assegnato, agli obiettivi di programmazione annuale e triennale definiti dal Direttore Generale e inclusi nel PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione).

Attraverso questa impostazione, si intende:

- Garantire una gestione delle risorse coerente con le priorità strategiche di Ateneo.

- Favorire una rendicontazione integrata, in grado di dimostrare il raggiungimento degli obiettivi attraverso l'impiego efficiente delle risorse.
- Allineare il sistema di gestione delle performance con la pianificazione finanziaria, assicurando trasparenza e responsabilità in ogni fase del ciclo gestionale.

Questa modalità rappresenta un passo significativo verso il modello di governance integrata che combina pianificazione strategica, performance e gestione delle risorse finanziarie per sostenere lo sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo.

In riferimento ai tre ambiti d'azione caratterizzati nel Piano Strategico: PERSONE – VALORE – SCIENZA e ai relativi macro-obiettivi prioritari, si riportano in allegato (**Allegato 1– Scheda Azioni correlate al bilancio**) le azioni, identificate anche nella nota illustrativa del bilancio di Ateneo 2025-2027, che necessitano esplicitamente di sostegno finanziario, riferibile al budget di funzionamento o a specifici progetti finanziati all'interno dell'Area organizzativa, individuata come responsabile amministrativa dell'azione stessa.

### 2.1.3. La transizione fra vecchia e nuova programmazione strategica

Nell'ultima fase del sessennio a cui si riferisce il piano strategico 2018-2023 e prima della successiva pianificazione, sono stati messi a fuoco alcuni dei processi in atto di maggiore impatto per l'UNICAM del futuro. Il documento che li illustra è disponibile e consultabile collegandosi al sito Internet dell'Ateneo al seguente LINK<sup>2</sup> .

Questi processi racchiudono al loro interno una serie di progetti e di attività che necessitano di monitoraggio continuo anche per le ricadute che hanno sul reclutamento e sulla formazione continua del personale, sull'impianto organizzativo complessivo dell'Ateneo, sull'impatto sul territorio e sulla reputazione dell'Istituzione.

I quattro processi individuati, riguardano:

- A- PNRR ovvero la gestione dei progetti e dei finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che persegue principalmente i macro-obiettivi I.3 (Miglioramento della capacità di attrarre fondi sul piano nazionale ed internazionale e di instaurare relazioni con il mondo imprenditoriale) e I.4 (Potenziamento delle infrastrutture e dei servizi di supporto alla ricerca) del Piano Strategico di Ateneo. Progetti che saranno implementati anche in sinergia con i progetti delle piattaforme regionali POR FESR 2014-2020 che svilupperanno tematiche scientifiche legate alla domotica, alla mecatronica, ai nuovi materiali anche in ottica ecosostenibile. L'implementazione di tali progetti ha come obiettivo strategico anche quello di rafforzare le reti di collaborazione per lo sviluppo di collaborazioni progettuali anche in campo internazionale a valere anche sul programma europeo Horizon Europe.
- B- UNIAMU ovvero l'accordo strategico con altre nove Università partner di Abruzzo, Marche e Umbria, che si ricollega e deriva da tutti quegli obiettivi del piano strategico che riguardano il potenziamento qualitativo dei servizi di supporto tecnico-amministrativo alle missioni UNICAM.
- C- BIM ovvero la gestione integrata del patrimonio immobiliare sfruttando anche la tecnica del Building Information Modeling. Il Building Information Modeling (BIM), nella gestione integrata del patrimonio immobiliare di un'organizzazione complessa come un'Università, non si limita agli aspetti tecnici edilizi, ma coinvolge una visione più ampia e strategica. Questo perché fornisce un supporto tecnico, oltre che per la gestione di edifici e infrastrutture, anche al funzionamento ottimale delle attività che supportano le missioni di formazione, ricerca e servizio alla comunità.

<sup>2</sup> <https://www.unicam.it/ateneo/statuto-e-documenti-strategici/i-pilastri-di-unicam>

D- UNICAMPUS ovvero l'attivazione e implementazione del progetto di STUDENTATO DIFFUSO (un progetto di integrazione della residenzialità per gli studenti nell'ambito del processo di ricostruzione del centro storico della città di Camerino) collegato alla necessità di ripristinare la capacità di accogliere studenti "fuori sede" e di inserirli in un contesto cittadino vivo e stimolante oltretutto competitivo ed attrattivo dal punto di vista economico. Le Aree strategiche maggiormente coinvolte sono quelle della Terza Missione e quella della Riqualficazione e Sviluppo del Patrimonio Immobiliare.

La gestione di questi quattro processi è stata inglobata nel Piano strategico 2024-2029 UNICAM e sarà essenziale per garantire la coerenza e la coesione delle azioni e degli obiettivi dell'Ateneo. L'interconnessione tra i progetti permetterà di massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle strategie adottate, evitando sovrapposizioni e promuovendo sinergie tra le diverse aree di attività.

#### **2.1.4. Responsabilità sociale, trasparenza delle informazioni, trasferimento di conoscenze e competenze, sviluppo e innovazione**

UNICAM si impegna attivamente nei processi di innovazione culturale, istituzionale, educativa, tecnologica e organizzativa della società. Uno dei suoi obiettivi fondamentali è la diffusione dei risultati della ricerca, delle conoscenze e delle informazioni, che realizza attraverso efficaci processi di trasferimento di competenze verso il sistema produttivo e dei servizi. L'Ateneo si pone come un incubatore di talenti e idee creative, promuovendo nuove forme di partecipazione allo sviluppo di processi e prodotti innovativi. Sostiene le fasi precompetitive delle idee più promettenti e incoraggia lo sviluppo di iniziative imprenditoriali, sia autonome sia in collaborazione con studenti, giovani laureati e ricercatori in formazione, tramite attività come spin-off e start-up.

La comunicazione e la divulgazione scientifica rivestono un ruolo centrale per UNICAM. L'Ateneo considera la condivisione dei saperi non solo uno strumento per ampliare l'impatto della ricerca, ma anche una condizione essenziale per garantire la partecipazione attiva di tutte le sue componenti alla vita istituzionale. Attraverso strumenti tradizionali, informatici e multimediali, UNICAM facilita l'accesso alle informazioni e promuove la conoscenza scientifica verso un pubblico sempre più vasto, includendo sia la comunità accademica sia la società civile. Questa missione di comunicazione mira a rendere i risultati della ricerca comprensibili, accessibili e utili per la crescita culturale e sociale del territorio.

UNICAM persegue costantemente il miglioramento della propria performance organizzativa, con particolare attenzione agli indicatori legati alla formazione, alla ricerca e alla terza missione, come previsto dal Piano Strategico di Ateneo. Parallelamente, l'Ateneo lavora per raggiungere obiettivi trasversali di funzionamento e supporto, attribuiti alle strutture tecnico-amministrative dal Direttore Generale. Questi obiettivi, pur non direttamente collegati a specifiche azioni strategiche, sono fondamentali per garantire il corretto funzionamento dell'organizzazione.

La visione di UNICAM considera la performance organizzativa come il risultato dell'intersezione tra l'efficienza dell'infrastruttura tecnico-amministrativa e la qualità delle attività accademiche, rappresentate dalle Scuole di Ateneo. Questo approccio integrato è orientato a migliorare la qualità complessiva della formazione, della ricerca e delle iniziative di terza missione.

Per il triennio 2025-2027, UNICAM si propone di intensificare il proprio impegno, dando priorità a una serie di azioni strategiche volte a consolidare il ruolo dell'Ateneo come motore di innovazione, sviluppo imprenditoriale e divulgazione scientifica, con un impatto positivo per la comunità accademica e la società nel suo complesso.

#### **2.1.5. La Didattica**

La qualità della formazione, intesa anche come diffusione di conoscenze e competenze derivanti dalle acquisizioni più avanzate sul fronte della ricerca, rappresenta uno degli assi principali di attuazione delle missioni primarie dell'Università. In quest'ottica l'Ateneo ha previsto interventi per ampliare e migliorare l'offerta formativa esistente e l'acquisizione delle competenze chiave nei percorsi di formazione, anche attraverso attività orientate al potenziamento del sistema di formazione post-universitaria, e in particolare del dottorato di ricerca. UNICAM, puntando alla qualità e all'internazionalità della formazione, vuole consolidare il livello di qualificazione della docenza e della conoscenza trasmessa sulla base di un solido approccio di ricerca multidisciplinare, attraverso azioni che riguardano l'ampliamento e l'aggiornamento dell'offerta formativa, delle metodologie di insegnamento, delle opportunità e dei servizi per docenti e studenti.

La strategia per la formazione si concentrerà anche nel triennio 2025-2027 sui seguenti obiettivi:

- **monitoraggio e rimodulazione dell'offerta formativa**, in linea con quanto emerge dalle esigenze del mercato del lavoro nazionale ed internazionale, anche in relazione a specifiche vocazioni o esigenze del territorio;
- **miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio** a livello nazionale e internazionale, anche attraverso l'introduzione di tecnologie e metodologie didattiche innovative;
- **riduzione della dispersione studentesca**;
- **valorizzazione dell'interdisciplinarietà**;
- **aggiornamento e formazione della docenza**;
- **ampliamento e miglioramento delle infrastrutture e dei servizi di supporto per la didattica**

Il perseguimento di tali obiettivi non può prescindere dal rafforzamento degli strumenti di supporto ai percorsi formativi degli studenti, quali orientamento, tutorato, mobilità internazionale, metodologie didattiche innovative. In particolare, si intende potenziare e innovare le attività di placement, attraverso un collegamento più stretto con gli stakeholder al fine di individuare concreti percorsi di accompagnamento per l'inserimento nel mondo del lavoro.

### Azioni strategiche programmate nel periodo di riferimento

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
P1.2 Introduzione di nuove tecnologie didattiche e modalità di insegnamento	P1.2a Partecipazione ad un Digital Education Hub italiano e utilizzo di strumenti digitali interattivi	Realizzazione di uno studio di registrazione, con nuove dotazioni informatiche e tecnologiche.	Stato di avanzamento della realizzazione della nuova infrastruttura	Completamento entro il 2025
P1.2 Introduzione di nuove tecnologie didattiche e modalità di insegnamento	P1.2a Partecipazione ad un Digital Education Hub italiano e utilizzo di strumenti digitali interattivi	Attivazione CdS in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza.	Stato di avanzamento delle procedure per l'attivazione di corsi in modalità mista (SUA-CdS)	Conversione di un CdS in modalità mista e creazione di MOOC per almeno 12 CFU entro l'AA 2026/27
P1.2 Introduzione di nuove tecnologie didattiche e modalità di insegnamento	P1.2a Partecipazione ad un Digital Education Hub italiano e utilizzo di strumenti digitali interattivi	Implementazione di strumenti didattici interattivi avanzati, con particolare attenzione nei confronti di tecnologie immersive come la realtà virtuale (VR) e la realtà aumentata (AR), al fine di arricchire e potenziare l'esperienza di apprendimento.	Numero di laboratori e/o ambienti di apprendimento virtuali attivati	Almeno due unità didattiche per ogni Scuola attivate entro l'AA 2027/28
P1.2 Introduzione di nuove tecnologie didattiche e modalità di insegnamento	P1.2b Partecipazione ad un Digital Education Hub italiano e utilizzo di strumenti digitali interattivi	Attivazione di percorsi di formazione continua (seminari per approfondimenti teorici integrati con workshop pratici, on line ed in presenza) del personale docente e tecnico sulle nuove tecnologie e sulle modalità didattiche innovative.	Numero di ore di formazione erogate al personale docente su nuove tecnologie e metodologie didattiche innovative	Almeno 3 eventi annuali di formazione da 2-6 ore a partire dal 2025
P1.3 Miglioramento dell'attrattività dei percorsi formativi	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)	Innovazione nelle modalità di presentazione dell'ateneo e dei singoli corsi di studio (es. uso del metaverso) ai saloni di orientamento.	Numero dei CdS per i quali sono previste modalità di presentazione innovative	Almeno 2 CdS ogni anno

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
P1.3 Miglioramento dell'attrattività dei percorsi formativi	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)	Promozione di incontri nelle scuole per presentare in modo coinvolgente i contenuti disciplinari offerti dai CdS UNICAM.	Numero di presentazioni	Almeno 10 presentazioni ogni anno
P1.3 Miglioramento dell'attrattività dei percorsi formativi	P1.3b Potenziamento delle competenze acquisite	Erogazione con il rilascio di open badge (a livello di Ateneo e di Scuole di Ateneo), di attività formative (moduli, cicli di seminari, workshop ecc.) su competenze trasversali e soft skills rilevanti per il mercato del lavoro.	Numero attività svolte	Avviare almeno un percorso di competenze trasversali per ogni anno accademico
P1.3 Miglioramento dell'attrattività dei percorsi formativi	P1.3b Potenziamento delle competenze acquisite	Implementazione di attività formative integrative interdisciplinari (minor), da offrire a complemento dei percorsi curriculari coinvolgendo docenti esterni o provenienti da differenti Scuole di Ateneo, per consentire agli studenti di arricchire il loro percorso accademico e di acquisire una formazione più ampia e diversificata certificata con il rilascio di open badge.	Numero di percorsi o attività formative attivate	Avviare almeno 5 attività formative entro il 2027
P1.4 Promozione della dimensione internazionale dei percorsi formativi	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.	Revisione ed aggiornamento dei contenuti della piattaforma "internazionalizzazione" ed adattamento della piattaforma agli standard del sito web di Ateneo.	Stato di avanzamento della revisione ed aggiornamento della piattaforma "internazionalizzazione" ed adattamento agli standard del sito web di Ateneo	Revisione e aggiornamento della piattaforma "internazionalizzazione" entro il 2025
P1.4 Promozione della dimensione internazionale dei percorsi formativi	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.	Progettazione di corsi di laurea congiunti (double degree e Joint degree). Realizzazione e partecipazione a conferenze e seminari, laboratori, Blended Intensive Programmes (BIP), hackathon, tavole rotonde, studi e analisi.	Numero di accordi di double degree o joint degree	Almeno un accordo di double degree o joint degree per ogni corso di laurea erogato in lingua inglese a partire dal 2026
P2.2 Potenziamento di servizi per il supporto alle carriere	P2.2a Implementazione di programmi innovativi di stage e tirocini	Realizzazione della piattaforma e del sistema di gestione on-line del servizio di stage.	Stato di avanzamento della realizzazione della nuova Piattaforma Stage	Nuova piattaforma stage operativa entro A.A. 2025-26.
P2.2 Potenziamento di servizi per il supporto alle carriere	P2.2b Potenziamento del Tutorato	Implementazione del tutoraggio, offrendo opportunità di coaching personalizzato in cui gli studenti possano essere supportati da docenti, ex allievi o colleghi più esperti nella definizione dei loro obiettivi professionali e nella pianificazione del percorso per raggiungerli.	Stato di avanzamento dell'attivazione dei percorsi di coaching personalizzato	Attivazione del coaching personalizzato entro il 2026
V2.1 Potenziamento attività di formazione di eccellenza (Scuola Carlo Urbani)	V2.1a Spazi Scuola Carlo Urbani	Allestimento della nuova sede della Scuola Carlo Urbani (aule, laboratori, spazi comuni per lo studio e la socializzazione) nell'edificio dell'Ex Rettorato situato nel Campus in via D'Accorso.	Stato di avanzamento dei lavori per l'allestimento degli spazi della sede della Scuola Carlo Urbani	Ultimazione dei lavori di allestimento entro il 2025
V2.1 Potenziamento attività di formazione di eccellenza (Scuola Carlo Urbani)	V2.1a Spazi Scuola Carlo Urbani	Spostamento degli alloggi degli studenti della Scuola negli edifici del campus più prossimi alla nuova sede che saranno opportunamente rinnovati negli allestimenti.	Stato di avanzamento dei lavori di rinnovo degli alloggi destinati agli studenti della Scuola Carlo Urbani	Spostamento degli alloggi entro settembre 2026
V2.1 Potenziamento attività di formazione di eccellenza (Scuola Carlo Urbani)	V2.1b Attività formative aggiuntive	Organizzazione di seasonal school, seminari e workshop a carattere avanzato, innovativo, specialistico e trasversale, su temi di ricerca e cultura dell'innovazione.	Numero di eventi realizzati	Organizzazione di almeno 1 seasonal school e 5 seminari/workshop all'anno
V2.1 Potenziamento attività di formazione di eccellenza (Scuola Carlo Urbani)	V2.1b Attività formative aggiuntive	Incremento della mobilità all'estero degli studenti della Scuola Carlo Urbani per motivi di studio e di ricerca.	Percentuale di studenti coinvolti in programmi di mobilità internazionale rispetto al totale degli iscritti	Aumento del 20% del numero di studenti in mobilità all'estero entro 3 anni
V2.2 Formazione di professionisti altamente qualificati	V2.2a Erogazione di attività di formazione permanente	Organizzazione di corsi di aggiornamento per professionisti in attività con rilascio di certificazione open badge.	Numero di corsi di aggiornamento organizzati	Organizzare almeno 2 corsi di aggiornamento all'anno.
V2.2 Formazione di professionisti altamente qualificati	V2.2b Erogazione di corsi di formazione e aggiornamento insegnanti	Formazione e aggiornamento di insegnanti in servizio con corsi organizzati dal Servizio Orientamento, nell'ambito dei progetti "Lauree scientifiche" e dal delegato alla Formazione Insegnanti in risposta a richieste territoriali (single scuole, Ufficio Scolastico Regionale) con rilascio di certificazione open badge.	Numero di corsi erogati	Piano lauree scientifiche che coinvolga almeno 8 corsi di laurea UNICAM. Per la Formazione insegnanti, 25% dei percorsi attivabili sulla base di quanto

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
				assegnato da Ministero e USR
V2.2 Formazione di professionisti altamente qualificati	V2.2b Erogazione di corsi di formazione e aggiornamento insegnanti	Costituzione del "Centro Multidisciplinare Formazione Insegnanti"	Istituzione del "Centro Multidisciplinare Formazione Insegnanti"	Entro novembre 2024
V2.2 Formazione di professionisti altamente qualificati	V2.2b Erogazione di corsi di formazione e aggiornamento insegnanti	Erogazione dei percorsi di formazione iniziale di insegnanti (DPCM del 4 agosto 2023) adeguandoli alla richiesta dal territorio regionale o nazionale e sulla base delle indicazioni ministeriali.	Numero di partecipanti ai percorsi erogati	70% delle richieste rispetto ai posti assegnati

### 2.1.6. La ricerca scientifica

L'Ateneo punta alla qualità della ricerca di base e applicata, aperta all'internazionalità, come requisito fondamentale per garantire agli studenti un'istruzione superiore di alto livello.

UNICAM vuole sostenere e sviluppare i programmi dei propri gruppi di ricerca, che operano nelle Scuole attivate dall'Ateneo, affinando la capacità degli stessi di inserirsi nei quadri di riferimento europeo, nazionale e regionale, sviluppando ricerche di qualità rispetto al contesto internazionale, dal punto di vista dell'originalità, del rigore metodologico e dell'impatto sulla comunità scientifica.

Per perseguire questi obiettivi, l'Ateneo monitora costantemente il livello della propria produzione scientifica, con particolare riferimento ai professori e ricercatori neoassunti o neopromossi, promuove politiche di incentivazione della qualità della ricerca ed è impegnato ad ampliare e migliorare i servizi e le infrastrutture a sostegno della ricerca.

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 50 M€. 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 aggiungono il già citato Centro Internazionale per la Ricerca sulle Scienze e Tecniche della Ricostruzione Fisica, Economica e Sociale (STRIC) e il Laboratorio per la qualità dell'abitare (QUABIT) finanziati dalla Struttura commissariale ed in 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.

Nel sostenere la Ricerca, nell'ottica di una sempre maggiore qualità e internazionalità, diventa prioritario ricorrere a fonti di finanziamento ulteriori rispetto a quelle previste dal Fondo di Finanziamento Ordinario attribuito dal Ministero di riferimento. Centrale diventa dunque la partecipazione, e il tasso di successo, a bandi competitivi a tutti i livelli: dal PNRR ai programmi europei e internazionali, anche nell'ottica di rafforzare legami strategici con istituzioni straniere, a quelli nazionali, regionali e locali.

L'Ateneo intende puntare nel prossimo triennio sul rafforzamento delle iniziative e degli strumenti di supporto ai docenti e ricercatori che decidono di partecipare a bandi competitivi, volte a favorire la collaborazione fra le diverse strutture e quindi l'interdisciplinarietà e multidisciplinarietà della ricerca, nonché a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle iniziative assunte dai ricercatori, anche attraverso lo sviluppo di uno specifico sistema di supporto tecnico-amministrativo di supporto alla corretta realizzazione delle attività finanziate.

Molte aree disciplinari di UNICAM sono caratterizzate dalla ricerca sperimentale; per raggiungere risultati di qualità è necessario che la strumentazione disponibile consenta attività originali e di impatto. Sarà realizzato e aggiornato annualmente un piano delle attrezzature scientifiche con orizzonte triennale per controllare l'obsolescenza delle dotazioni laboratoriali e valutare l'acquisto di nuove strumentazioni di importanza strategica per più gruppi di ricerca. Contestualmente, la componente tecnico scientifica di supporto sarà riorganizzata coerentemente.

Saranno adottate politiche per la creazione di gruppi di ricerca interscuola, capaci di rispondere alle sfide che caratterizzano i macro-ambiti di azione dell'Ateneo, favorendo uguali opportunità alle diverse discipline in una logica di complementarità.

Per UNICAM sostenere l'attuazione dei principi dell'Open Science al fine di rendere la scienza "as open as possible, as closed as necessary" passa attraverso l'opportunità di offrire ai suoi ricercatori il necessario supporto per rafforzare i legami e migliorando le nostre relazioni a diversi livelli, da quello regionale a quello internazionale, dai cittadini ai professionisti.

### Azioni strategiche programmate nel periodo di riferimento

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
S1.1 Potenziamento delle linee di ricerca caratterizzanti (Pillar attività scientifiche UNICAM)	S1.1a Monitoraggio dei pillar della ricerca di ateneo	Censimento delle competenze ed eventuale ridefinizione dei Pillar e Cluster di ricerca di ateneo riunendo ricercatori di diverse discipline per lavorare su progetti comuni che integrino i criteri di sostenibilità ambientale e sociale.	Verifica dell'attualità dei pillar	Verifiche biennali marzo 2025, 2027 e 2029
S1.1 Potenziamento delle linee di ricerca caratterizzanti (Pillar attività scientifiche UNICAM)	S1.1a Monitoraggio dei pillar della ricerca di ateneo	Assegnazione di risorse dedicate per sostenere progetti interdisciplinari innovativi all'interno dei Pillar/Cluster.	Numero di progetti realizzati	Almeno 2 progetti realizzati, per biennio facendo riferimento ad almeno 2 pillar di ateneo
S1.1 Potenziamento delle linee di ricerca caratterizzanti (Pillar attività scientifiche UNICAM)	S1.1b Valorizzazione delle discipline che caratterizzano la ricerca UNICAM	Organizzazione di convegni biennali interni all'Ateneo che coinvolgano i ricercatori di tutte le sedi e di tutte le estrazioni disciplinari, stimolando nuove e proficue interazioni.	Numero di convegni organizzati	Almeno 2 convegni per biennio facendo riferimento ad almeno 2 pillar di ateneo
S1.1 Potenziamento delle linee di ricerca caratterizzanti (Pillar attività scientifiche UNICAM)	S1.1b Valorizzazione delle discipline che caratterizzano la ricerca UNICAM	Report biennali sulle attività di ricerca, trasferimento tecnologico e sui risultati raggiunti.	Realizzazione del report	Entro marzo 2025, 2027 e 2029
S1.2 Consolidamento della governance interna delle attività di ricerca e potenziamento del sistema	S1.2a Introduzione di strumenti di gestione delle attività di ricerca	Predisposizione di documenti descrittivi dei processi di gestione delle attività di ricerca, anche in ottica assicurazione qualità, con la	Stato di avanzamento della redazione di un manuale di qualità della ricerca e sua revisione ciclica	Adozione del manuale entro marzo 2025

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
di monitoraggio delle attività		definizione puntuale di ruoli e attività.		
S1.2 Consolidamento della governance interna delle attività di ricerca e potenziamento del sistema di monitoraggio delle attività	S1.2b Introduzione di strumenti di monitoraggio delle attività di ricerca	Definizione di un piano di monitoraggio e valutazione sistematica delle attività di Ricerca, a livello di ateneo e di Scuola di Ateneo, implementando anche il Piano di Azione CoARA (coalizione per la riforma della valutazione della ricerca) attraverso l'integrazione della scheda di monitoraggio e valutazione personale docente (SMVP).	Stato di avanzamento della modifica della scheda di valutazione in accordo al Piano di Azione CoARA	Revisione almeno ogni due anni
S1.2 Consolidamento della governance interna delle attività di ricerca e potenziamento del sistema di monitoraggio delle attività	S1.2b Introduzione di strumenti di monitoraggio delle attività di ricerca	Attività di monitoraggio della ricerca in chiave di genere, promozione e sensibilizzazione in ordine all'equilibrio di genere nello sviluppo delle carriere.	Stato di avanzamento della stesura dei report di monitoraggio	Stesura di un report ogni due anni
S1.3 Consolidamento e Incremento delle collaborazioni nazionali e internazionali	S1.3a Rafforzamento delle partnership con istituzioni accademiche e sviluppo di progetti di ricerca e innovazione nell'ambito dei piani strategici della ricerca europea	Incremento del numero di accordi di collaborazione con università e centri di ricerca nazionali e internazionali cercando di privilegiare quelli delle regioni sostenute da finanziamenti pubblici (Es. Università Europea).	Numero accordi per ogni Scuola	Almeno un nuovo accordo ogni 2 anni per singola Scuola.
S1.3 Consolidamento e Incremento delle collaborazioni nazionali e internazionali	S1.3a Rafforzamento delle partnership con istituzioni accademiche e sviluppo di progetti di ricerca e innovazione nell'ambito dei piani strategici della ricerca europea	Intensificazione degli scambi di ricercatori e studenti organizzando attività finalizzate alla creazione e all'intensificazione di reti a livello nazionale ed internazionale (Scuole Estive/Invernali, Conferenze, Partecipazione a programmi di cooperazione internazionale)	Numero delle attività organizzate	Almeno una nuova attività l'anno a partire dal 2025.
S1.3 Consolidamento e Incremento delle collaborazioni nazionali e internazionali	S1.3a Rafforzamento delle partnership con istituzioni accademiche e sviluppo di progetti di ricerca e innovazione nell'ambito dei piani strategici della ricerca europea	Azioni di mentoring verso giovani ricercatori per sviluppare progetti di ricerca in collaborazione, per applicare a call emanate da agenzie internazionali (es. partenariati di cooperazione, Embo, Hfsp) e/o partecipazione ad alcune azioni specifiche proposte dalle stesse (es. EU-Marie-Curie Actions).	Numero di incontri di mentoring da parte degli Advisory Board di Scuola con i giovani ricercatori	Almeno un incontro degli Advisory Board di Scuola ogni anno a partire dal 2025
S1.3 Consolidamento e Incremento delle collaborazioni nazionali e internazionali	S1.3b Condivisione dei dati della ricerca nella logica della Open Science	Realizzazione di un punto di accesso a repositories per la gestione dei dati della ricerca già disponibili online, attraverso la realizzazione di un piccolo servizio proxy interno ad UNICAM che renda l'attività dei ricercatori visibile e comunicabile.	Stato di avanzamento della creazione di un proxy e pubblicazione linee guida per l'utilizzo	Creazione del proxy entro 2025
S1.3 Consolidamento e Incremento delle collaborazioni nazionali e internazionali	S1.3b Condivisione dei dati della ricerca nella logica della Open Science	Formazione ai dottorandi e giovani ricercatori allo svolgimento delle pratiche della ricerca in modalità open.	Numero di seminari formativi su produzione e trasformazione di dati FAIR e data management plan	Organizzazione di almeno un seminario all'anno
S2.1 Promozione di una "buona scienza" in un ambiente favorevole alla crescita dei giovani ricercatori	S2.1a Introduzione di politiche per migliorare l'attrattività di giovani ricercatori di qualità	Starting grant di ateneo a RTT (RTD-B) di nuova assunzione per favorire autonomia scientifica ed economica.	Numero di starting grant	Erogazione di starting grant per i nuovi assunti
S2.1 Promozione di una "buona scienza" in un	S2.1a Introduzione di politiche per	Definizione di pratiche per l'assunzione di vincitori di ERC grants	Numero di assunzioni vincitori di ERC grant	Almeno uno ogni biennio

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
ambiente favorevole alla crescita dei giovani ricercatori	migliorare l'attrattività di giovani ricercatori di qualità	come PA (starting/consolidator grant) o PO (Advanced).		
S2.1 Promozione di una "buona scienza" in un ambiente favorevole alla crescita dei giovani ricercatori	S2.1a Introduzione di politiche per migliorare l'attrattività di giovani ricercatori di qualità	Erogazione di grant destinati a giovani ricercatori (assegnisti, borsisti, postdocs) per partecipazioni ad attività congressuali.	Numero di grant di ateneo per partecipazione a congressi	Erogazione di almeno 10 grant all'anno, con un incremento annuo del 10% delle richieste
S2.1 Promozione di una "buona scienza" in un ambiente favorevole alla crescita dei giovani ricercatori	S2.1a Introduzione di politiche per migliorare l'attrattività di giovani ricercatori di qualità	Creazione e potenziamento di servizi di supporto e orientamento (es. organizzazione di giornate dedicate alla formazione dei ricercatori alla presentazione di progetti di successo) volti alla pianificazione e allo sviluppo delle carriere dei ricercatori anche tramite l'incremento dei servizi di Euraxess.	Numero di eventi formativi rivolti ai giovani ricercatori	Almeno un evento annuale
S2.1 Promozione di una "buona scienza" in un ambiente favorevole alla crescita dei giovani ricercatori	S2.1a Introduzione di politiche per migliorare l'attrattività di giovani ricercatori di qualità	Adozione da parte delle Scuole e da parte dell'ateneo di un Advisory Board costituito da ricercatori (nazionali o internazionali) di chiara fama che fungano da supporto per l'intero ateneo e di mentorship soprattutto per giovani ricercatori.	Stato di avanzamento del processo di adozione degli Advisory Board di Scuola e di Ateneo	Adozione entro il 2024 (Risultato già acquisito)
S2.1 Promozione di una "buona scienza" in un ambiente favorevole alla crescita dei giovani ricercatori	S2.1b Implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori	Implementazione di HRS4R 2022-2024 con sottomissione di documenti di autovalutazione alla Commissione Europea. Progettazione e definizione di una nuova HRS4R 2025-2027. Aggiornamento della policy Open Transparent and Merit Based recruitment.	Stato di avanzamento della procedura di rinnovo del riconoscimento HR-Excellence in Research	Rinnovo del riconoscimento HR entro la scadenza del riconoscimento
S2.1 Promozione di una "buona scienza" in un ambiente favorevole alla crescita dei giovani ricercatori	S2.1b Implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori	Creazione di network che prevedano in primo luogo il coinvolgimento e la circolazione di giovani ricercatori, stimolando la partecipazione a programmi di finanziamento mirati al supporto della cooperazione (quali le Innovative Training Networks o MSCA Doctoral Networks)	Numero di network (Innovative Training Networks o MSCA Doctoral Networks) attivati	Almeno un network costituito per scuola
S2.1 Promozione di una "buona scienza" in un ambiente favorevole alla crescita dei giovani ricercatori	S2.1c Sostegno all'attuazione dei principi dell'Open Science	Attuazione delle linee strategiche per l'open science di UNICAM (Open Science Policy)	Stato di avanzamento delle attività previste nella Policy Scienza Aperta di UNICAM	Raggiungimento degli obiettivi previsti nelle linee strategiche entro il 2028
S2.2 Miglioramento delle strutture di ricerca	S2.2a Ambienti Scientifici di Eccellenza	Realizzazione del Centro internazionale per la ricerca sulle Scienze e Tecniche dalla Ricostruzione fisica, economica e sociale (STRIC).	Stato di avanzamento della realizzazione del laboratorio di ricerca	Completamento del laboratorio entro il 2025
S2.2 Miglioramento delle strutture di ricerca	S2.2a Ambienti Scientifici di Eccellenza	Realizzazione del Laboratorio della Qualità dell'abitare (QUABIT).	Stato di avanzamento della realizzazione del laboratorio di ricerca	Completamento del laboratorio entro il 2025
S2.2 Miglioramento delle strutture di ricerca	S2.2a Ambienti Scientifici di Eccellenza	Realizzazione di piani delle attrezzature scientifiche con orizzonte triennale per controllare l'obsolescenza delle dotazioni laboratoriali e valutare l'acquisto di nuove strumentazioni di importanza strategica per più gruppi di ricerca.	Ricognizione periodica e valutazione dell'efficienza delle dotazioni strumentali di ateneo	Ricognizione annuale con stesura di un documento da allegare al rapporto generale della ricerca di ateneo

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
S2.2 Miglioramento delle strutture di ricerca	S2.2a Ambienti Scientifici di Eccellenza	Razionalizzazione delle risorse bibliografiche.	Revisione ed eventuale adeguamento dei contratti in essere con editori, inclusi i trasformativi (eventuale dismissione/attivazione di nuovi contratti)	Revisione triennali a partire dal 2025
S2.3 Valorizzazione del dottorato di ricerca	S2.3a Potenziamento dei percorsi di Dottorato di ricerca	Revisione dei meccanismi di finanziamento delle borse di studio introducendo anche borse con copertura integrale per progetti strategici individuati dall'ateneo.	Numero di borse erogate dall'ateneo (esclusi piani straordinari)	Quaranta borse (cofinanziate) di dottorato ogni anno
S2.3 Valorizzazione del dottorato di ricerca	S2.3a Potenziamento dei percorsi di Dottorato di ricerca	Individuazione di una procedura di monitoraggio delle attività dei dottori di ricerca diplomati in UNICAM.	Somministrazione di un questionario	Reperimento annuale dei dati entro il mese di marzo
S3.1 Sostegno alla creazione di start-up e spin-off	S3.1a Formazione per l'imprenditorialità	Offerta di moduli didattici sull'imprenditorialità, anche sotto forma di corsi intensivi (bootcamp) o di sfide di programmazione (hackathon), come attività a libera scelta per studenti (L, LM, PhD), per stimolare la creatività e la competizione, in vista dell'elaborazione di idee innovative e la creazione di nuove imprese.	Numero moduli didattici organizzati	Almeno uno all'anno
S3.1 Sostegno alla creazione di start-up e spin-off	S3.1a Formazione per l'imprenditorialità	Organizzazione di seminari e workshop rivolti ai ricercatori e al personale TA su protezione e commercializzazione delle invenzioni, la proprietà intellettuale e le start-up.	Seminari su brevetti e proprietà intellettuale rivolti a studenti L, LM, PhD e ricercatori eventualmente organizzati anche all'interno di ciascuna Scuola	Organizzazione di almeno un evento ogni anno
S3.1 Sostegno alla creazione di start-up e spin-off	S3.1b Supporto all'imprenditorialità	Modifica dei Regolamenti per la creazione di spin off e start up e per la proprietà intellettuale e industriale per renderli più aderenti alle attuali caratteristiche dell'ateneo.	Stato di avanzamento del processo di revisione dei regolamenti	Adozione dei nuovi regolamenti entro marzo 2025
S3.2 Implementazione di strategie per il trasferimento di conoscenze e tecnologie	S3.2a Sviluppo di strutture e collaborazioni per l'innovazione	Destinazione di uno spazio dedicato a sede comune di nuovi spin-off, spazi di coworking e di "contaminazione" in seguito al progressivo recupero degli edifici oggetto di interventi post-sismici.	Stato di avanzamento del progetto	Messa in servizio della struttura entro dicembre 2028
S3.2 Implementazione di strategie per il trasferimento di conoscenze e tecnologie	S3.2a Sviluppo di strutture e collaborazioni per l'innovazione	Partecipazione a progetti e piattaforme per l'introduzione di innovazione tecnologica e trasferimento di competenze nelle aziende anche in partenariato con altre università (es. Piattaforme regionali, progetti PNC).	Numero di progetti attivi per l'introduzione di innovazione tecnologica e trasferimento di competenze	Garantire le attività in almeno 5 piattaforme
S3.2 Implementazione di strategie per il trasferimento di conoscenze e tecnologie	S3.2b Sviluppo di attività di networking ed eventi di incontro tra ricerca e impresa	Attivazione di partenariati strategici con aziende locali, nazionali e internazionali per facilitare la collaborazione a progetti di ricerca applicata.	Numero di accordi quadro attivati con aziende	Attivazione di almeno 10 accordi quadro ogni anno
S3.2 Implementazione di strategie per il trasferimento di conoscenze e tecnologie	S3.2b Sviluppo di attività di networking ed eventi di incontro tra ricerca e impresa	Attivazione di partenariati di ricerca e sviluppo (R&S) in progetti specifici con aziende.	Numero di partenariati di ricerca e sviluppo con la partecipazione di aziende private	Attivazione di almeno 10 nuovi partenariati
S2.2 Miglioramento delle strutture di ricerca	S2.2a Ambienti Scientifici di Eccellenza	Realizzazione del Centro internazionale per la ricerca sulle Scienze e Tecniche dalla RICostruzione fisica, economica e sociale (STRIC).	Stato di avanzamento della realizzazione del laboratorio di ricerca	Completamento del laboratorio entro il 2025

### 2.1.7. Impatto sociale (terza missione)

Per impatto sociale (terza missione) si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, rispetto ad un determinato periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato. Tali attività riguardano sia eventi legati al public engagement (cioè tutto ciò che l'Ateneo organizza per il territorio in cui insiste e più in generale per i suoi pubblici, che abbia valore educativo, culturale, inclusivo, divulgativo e di sviluppo e benessere sociale, con target differenti di destinatari) sia le attività di trasferimento tecnologico e della proprietà intellettuale.

L'Ateneo mette, infatti, a disposizione delle imprese e del territorio il proprio capitale umano e i risultati della ricerca, con l'intento di favorire lo sviluppo del sistema territoriale locale, sostenere la partecipazione di giovani, adulti e anziani nel processo di costruzione delle idee d'innovazione sociale, economica e culturale. Unicam, consapevole di operare in un contesto globale dinamico e interconnesso, dove al sapere interdisciplinare bisogna abbinare un approccio multiculturale, intergenerazionale e cooperativo, attua pratiche partecipative per lo sviluppo di idee e conseguenti progetti sostenibili e rispettosi del contesto in cui è radicato.

Per questo motivo promuove lo scambio e il confronto tra la comunità scientifica e la comunità locale territoriale, attraverso specifici tavoli di lavoro permanenti (la Consulta permanente per lo sviluppo del territorio, il Comitato dei Sostenitori, la Consulta per la valorizzazione della persona), con l'obiettivo di definire e condividere comuni obiettivi da raggiungere tramite azioni di trasferimento di tecnologie, competenze e conoscenze.

L'Università di Camerino sceglie, inoltre, di valorizzare la cultura e i valori dei territori su cui insiste anche attraverso la promozione dell'arte in tutte le sue espressioni. Per questo favorisce l'incontro e lo scambio di conoscenze tra scienziati e artisti, organizza d'accordo con enti pubblici e privati del territorio manifestazioni ed eventi culturali liberi ed aperti.

#### Azioni strategiche programmate nel periodo di riferimento

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
V1.2 Miglioramento del sistema di governance e implementazione delle attività di terza missione	V1.2a Introduzione di strumenti di gestione delle attività di terza missione	Adozione di linee guida per l'assicurazione di qualità e la progettazione di attività di impatto sociale (terza missione).	Stato di avanzamento della redazione di linee guida	Adozione entro il 2024
V1.2 Miglioramento del sistema di governance e implementazione delle attività di terza missione	V1.2a Introduzione di strumenti di gestione delle attività di terza missione	Definizione di un piano di monitoraggio e valutazione sistematica delle attività di Terza Missione, a livello di ateneo e di Scuola di Ateneo, attraverso la creazione di piattaforme digitali.	Stato di avanzamento della realizzazione della piattaforma digitale per il monitoraggio delle attività di terza missione	Entrata in funzione entro il 2025
V1.2 Miglioramento del sistema di governance e implementazione delle attività di terza missione	V1.2b Potenziamento dei programmi di collaborazione con le imprese e con il territorio	Rafforzamento della Consulta Permanente per lo Sviluppo del Territorio in modo da favorire sempre più approcci partecipativi per la democratizzazione della scienza stessa.	Numero di Concertazioni e coprogettazioni di iniziative di coerenza territoriale	Realizzazione di almeno 3 iniziative
V1.2 Miglioramento del sistema di governance e implementazione delle attività di terza missione	V1.2b Potenziamento dei programmi di collaborazione con le imprese e con il territorio	Sviluppo e aggiornamento di un protocollo di intesa per la Consulta permanente per lo sviluppo del territorio.	Stato di avanzamento di un protocollo di intesa per la Consulta permanente per lo sviluppo del territorio	Approvazione dell'accordo entro il 2025
V1.2 Miglioramento del sistema di governance e implementazione delle attività di terza missione	V1.2b Potenziamento dei programmi di collaborazione con le imprese e con il territorio	Realizzazione di un regolamento di Ateneo per la Consulta permanente per lo sviluppo del territorio.	Stato di avanzamento dell'iter per l'approvazione di un regolamento di Ateneo per la Consulta permanente per lo sviluppo del territorio	Adozione del regolamento entro il 2026

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
V1.2 Miglioramento del sistema di governance e implementazione delle attività di terza missione	V1.2b Potenziamento dei programmi di collaborazione con le imprese e con il territorio	Rafforzamento del ruolo del Comitato dei Sostenitori anche attraverso la revisione del regolamento per la creazione di iniziative collaborative.	Stato di avanzamento della revisione del regolamento del Comitato dei Sostenitori	Adozione del regolamento entro giugno 2025
V1.3 Promozione dell'Innovazione industriale e dello sviluppo economico e culturale	V1.3a Potenziamento delle reti scientifiche di collaborazione di specifici progetti strategici	Consolidamento del National Quantum Science and Technology Institute (NQSTI).	Numero di dipendenti (non amministratori) assunti dalla SCARL NQSTI	Numero di dipendenti superiore agli amministratori
V1.3 Promozione dell'Innovazione industriale e dello sviluppo economico e culturale	V1.3a Potenziamento delle reti scientifiche di collaborazione di specifici progetti strategici	Consolidamento del partenariato dell'Ecosistema di innovazione, digitalizzazione e sostenibilità per l'economia diffusa nell'Italia centrale (Vitality).	Numero di dipendenti (non amministratori) assunti dalla Fondazione Vitality	Numero di dipendenti superiore agli amministratori
V1.3 Promozione dell'Innovazione industriale e dello sviluppo economico e culturale	V1.3a Potenziamento delle reti scientifiche di collaborazione di specifici progetti strategici	Consolidamento del Centro internazionale per la ricerca sulle Scienze e Tecniche dalla Ricostruzione fisica, economica e sociale (STRIC).	Stato di avanzamento del processo di costituzione di una SCARL	Costituzione SCARL entro dicembre 2025
V1.3 Promozione dell'Innovazione industriale e dello sviluppo economico e culturale	V1.3b Promozione della Ricerca Applicata	Organizzazione e promozione di eventi collaborativi (Hackathon, Challenge di innovazione, Design Sprint) che fungano da catalizzatori per l'intelligenza collettiva, riunendo menti creative e appassionati di tecnologia provenienti da diverse discipline.	Numero di eventi (Hackathon, Challenge di innovazione, Design Sprint) realizzati	Realizzazione di almeno un evento ogni anno
V1.3 Promozione dell'Innovazione industriale e dello sviluppo economico e culturale	V1.3c Sviluppo di una piattaforma di competenze e servizi	Implementazione di una piattaforma digitale di competenze e servizi che faciliti la collaborazione tra ricercatori e aziende con la creazione di database accessibili CRM (Customer Relationship Management) per la gestione dei rapporti di UNICAM con le imprese e dei Brevetti sviluppati da UNICAM con le imprese.	Stato di avanzamento delle fasi di progettazione, testing e lancio	Entrata in funzione entro il 2027
V2.3 Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze	V2.3a Programmi di formazione continua	Offerta di corsi di formazione continua per adulti e professionisti, in modalità sia in presenza che online, anche in collaborazione con enti locali e con rilascio di microcredenziali UNICAM.	Numero di corsi di formazione erogati	Organizzare almeno 2 corsi di formazione continua all'anno
V2.3 Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze	V2.3a Programmi di formazione continua	Progettazione/creazione di un archivio digitale di Ateneo per risorse educative aperte e pubblicazione su sezione dedicata del sito web di Ateneo.	Stato di avanzamento della creazione dell'archivio e della pagina web	Realizzazione dell'archivio e della pagina web entro il 2026
V2.3 Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze	V2.3b Promozione del dibattito pubblico e della diversità di pensiero	Organizzazione di conferenze, dibattiti e tavole rotonde su tematiche di attualità, coinvolgendo esperti, accademici e rappresentanti della società civile.	Numero di conferenze, dibattiti e tavole rotonde organizzate	Organizzazione di almeno due eventi ogni anno
V2.3 Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze	V2.3b Promozione del dibattito pubblico e della diversità di pensiero	Implementazione, sviluppo e strutturazione del Progetto Viceversa.	Numero di eventi organizzati	Organizzazione di almeno 3 eventi all'anno
V2.3 Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze	V2.3b Promozione del dibattito pubblico e della diversità di pensiero	Presenza dell'Ateneo con iniziative ed attività ad hoc ai maggiori eventi di divulgazione scientifica e public engagement nazionali (Festival della scienza, science show, rassegne ecc.).	Numero di presenze ad eventi di divulgazione scientifica	Partecipazione ad almeno tre eventi ogni anno
V2.3 Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze	V2.3c Organizzazione di attività di formazione sulla comunicazione della scienza	Organizzazione di eventi di formazione sulla divulgazione e comunicazione scientifica.	Numero di eventi di formazione sulla divulgazione e comunicazione scientifica	Organizzazione di almeno un evento ogni anno
V2.3 Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze	V2.3c Organizzazione di attività di formazione sulla	Realizzazione di un master che promuova la comunicazione scientifica e il public	Stato di avanzamento delle pratiche per l'attivazione del master	Attivazione del master nell'AA 2024/25

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
	comunicazione della scienza	engagement in partnership con ordine dei giornalisti e istituzioni del settore.		
V2.4 Promozione del benessere sociale	V2.4a Programmi di Innovazione sociale	Avvio di progetti di ricerca applicata che affrontino le sfide sociali globali, in collaborazione con enti locali, ONG e organizzazioni internazionali.	Numero di progetti	Almeno un progetto all'anno
V2.4 Promozione del benessere sociale	V2.4a Programmi di Innovazione sociale	Sperimentazione e valorizzazione di un'arena deliberativa on-line per il dibattito aperto e ragionato con il territorio.	Numero di dibattiti aperti organizzati sulla piattaforma nell'arco del triennio	Attivazione piattaforma entro il 2026 e almeno un dibattito aperto entro il 2027
V2.4 Promozione del benessere sociale	V2.4a Programmi di Innovazione sociale	Sviluppo di una piattaforma per la co-progettazione delle proposte di Community Service Learning che coinvolga comunità accademica e comunità locale.	Stato di avanzamento delle fasi di progettazione, testing e lancio	Attivazione entro il 2027
V2.4 Promozione del benessere sociale	V2.4a Programmi di Innovazione sociale	Sviluppo di partnership con le pubbliche amministrazioni per lo sviluppo delle nuove 'capacità' amministrative.	Eventi organizzati anche in collaborazione	Almeno uno all'anno
V2.4 Promozione del benessere sociale	V2.4b Iniziative di Sviluppo Culturale e Sociale	Promozione di attività culturali e sociali che valorizzino il patrimonio locale e le competenze dell'ateneo anche in collaborazione con enti ed associazioni culturali (es. iniziative scientifiche e culturali nell'ambito del progetto con la Casa della Memoria)	Numero di attività svolte	Almeno due attività all'anno
V2.4 Promozione del benessere sociale	V2.4b Iniziative di Sviluppo Culturale e Sociale	Valorizzazione tramite iniziative mirate delle strutture e infrastrutture UNICAM coinvolte nel progetto Viceversa (Arboreto e Riserva di Torricchio)	Numero di attività svolte	Almeno due attività all'anno
V3.1 Recupero e riuso delle strutture universitarie	V3.1a Completamento degli interventi già avviati	Completamento degli interventi di recupero dell'edificio già sede del Dipartimento di Chimica per la realizzazione del padiglione aule e laboratori del Polo Didattico.	Stato di avanzamento dei lavori	Messa in servizio della struttura entro dicembre 2024
V3.1 Recupero e riuso delle strutture universitarie	V3.1b Restauro e riuso degli edifici storici di UNICAM	Restauro dell'edificio delle "Ex Magistrali" e collocazione temporanea del Rettorato, della Direzione Generale e di alcuni uffici amministrativi.	Stato di avanzamento dei lavori	Messa in servizio della struttura entro marzo 2024
V3.1 Recupero e riuso delle strutture universitarie	V3.1b Restauro e riuso degli edifici storici di UNICAM	Restauro del Palazzo Ribechi e riuso come nuova foresteria.	Stato di avanzamento dei lavori	Messa in servizio della struttura entro giugno 2025
V3.1 Recupero e riuso delle strutture universitarie	V3.1b Restauro e riuso degli edifici storici di UNICAM	Restauro dell'ex convento di Santa Caterina per la collocazione della School of Advanced Studies, la Scuola di Specializzazione in Farmacia Ospedaliera, la biblioteca scientifica, e l'area amministrativa del post-laurea.	Stato di avanzamento dei lavori	Messa in servizio della struttura entro dicembre 2025
V3.1 Recupero e riuso delle strutture universitarie	V3.1b Restauro e riuso degli edifici storici di UNICAM	Restauro del complesso San Domenico compresi gli annessi dell'ex Centro Grandi Attrezzature e ricollocazione del museo scientifico e della sede del Corso di Studio in Diagnostica per i beni culturali.	Stato di avanzamento dei lavori	Messa in servizio della struttura entro giugno 2026

### 2.1.8. Obiettivi di Valore Pubblico con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030)

L'Università di Camerino riconosce nella Sostenibilità uno dei principali pilastri su cui basare le strategie future dell'Ateneo. Per questo motivo ha ritenuto indispensabile confrontarsi con gli obiettivi finali riferiti all'agenda 2030 dell'ONU e stilare le azioni del primo triennio di avvicinamento a detti obiettivi.

Certamente, trattandosi di obiettivi molto sfidanti, i quindici anni previsti (2016-2030) non saranno sufficienti per raggiungerli completamente, ciò nonostante, porsi dei traguardi ben delineati consente ottime

performance anche insperate. Per questo motivo il piano UNICAM prevede una pianificazione suddivisa in step intermedi, coincidenti coi trienni 2022-2024, 2025-2027 e 2028-2030, per potersi porre anche delle pietre miliari di breve periodo che portino risultati quasi nell'immediato.

L'Ateneo si è pertanto dotato di un documento programmatico, denominato **ROUTE 2030 UNICAM**, coerente con la pianificazione strategica. **Il documento è disponibile e consultabile collegandosi al sito Internet dell'Ateneo al seguente LINK<sup>3</sup>** 

Per semplicità i vari progetti e obiettivi sono suddivisi in quattro canali tematici principali.

- Macro-Obiettivo <b>ENERGIA</b> ovvero quelle azioni che mirano al contenimento dei consumi, allo sviluppo e diversificazione della produzione da fonti rinnovabili, alla riduzione dei costi di approvvigionamento e all'uso consapevole degli spazi:
- Macro-obiettivo <b>AMBIENTE</b> ovvero quelle azioni che puntano alla sicurezza degli immobili, all'allestimento e valorizzazione degli spazi esterni, alla gestione dei rifiuti e al riuso e riciclo delle risorse
- <b>Macro-obiettivo MOBILITÀ</b> ovvero quelle azioni che comportano il miglioramento della qualità dell'aria, la riduzione delle emissioni e del traffico dei mezzi privati, la condivisione di automezzi e la conversione della flotta aziendale in modelli più sostenibili;
- Macro-obiettivo <b>PERSONE</b> ovvero quelle azioni che valorizzano i rapporti umani positivi sfruttando temi di interesse trasversale come l'inclusione sociale, la parità di genere, i corretti stili di vita e, più in generale, il senso di Comunità.

**Azioni strategiche programmate nel periodo di riferimento ed incluse nel Piano strategico di Ateneo 2024-2029, oltre a quelle declinate in Route 2030:**

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
V1.1 Introduzione di buone pratiche per la sostenibilità	V1.1a Implementazione del Piano sostenibilità di Ateneo "ROUTE 2030"	Attivazione delle azioni previste dal piano per centrare gli obiettivi di miglioramento nell'ambito della sostenibilità descritti nel Piano denominato <i>Route 2030</i> , che lega e coordina tutte le azioni dell'Ateneo legate all'agenda ONU dal punto di vista operativo e gestionale.	Stato di avanzamento delle azioni del Piano calcolato in maniera pesata come descritto nel Piano di Azioni 2025-2027 di Route 2030	Avanzamento minimo 85/100 a fine mandato
V1.1 Introduzione di buone pratiche per la sostenibilità	V1.1a Implementazione del Piano sostenibilità di Ateneo "ROUTE 2030"	Implementare un sistema di monitoraggio on-line (piattaforma digitale) delle azioni previste dal piano di sostenibilità Route 2030, per garantire un'attenta e sistematica attività di monitoraggio delle attività e del raggiungimento degli obiettivi predefiniti.	Presenza dei progetti e delle azioni di Sostenibilità nell'apposita piattaforma on line e loro valorizzazione ai fini dell'indicatore	Implementare un monitoraggio continuo delle azioni di Sostenibilità e del relativo indicatore di avanzamento entro il 2024
V1.1 Introduzione di buone pratiche per la sostenibilità	V1.1b Attività di sensibilizzazione nei confronti delle questioni di sostenibilità	Offerta di corsi di formazione e aggiornamento per professionisti e per cittadini interessati all'innovazione, alla sostenibilità e alle nuove tecnologie.	Numero di corsi organizzati	Organizzazione di almeno un corso ogni anno
V1.1 Introduzione di buone pratiche per la sostenibilità	V1.1b Attività di sensibilizzazione nei confronti delle questioni di sostenibilità	Programmi di sensibilizzazione nelle scuole e nelle comunità locali sui temi della sostenibilità ambientale ed energetica e sui benefici della ricerca scientifica.	Numero di eventi organizzati nelle Scuole sul tema Sostenibilità	Organizzazione di almeno un evento all'anno

<sup>3</sup> <https://www.unicam.it/ateneo/statuto-e-documenti-strategici/piano-di-sostenibilit%C3%A0>

### 2.1.9. Accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini

Nell'ambito dell'accessibilità digitale, anche in attuazione alle recenti linee guida AGID su questo tema, l'Ateneo ha introdotto da tempo le iniziative necessarie, ampliando man mano la gamma dei siti web e delle applicazioni sottoposte a monitoraggio e verifica. L'attività proseguirà nel corso del triennio 2025-2027, fissando i nuovi obiettivi di accessibilità previsti dalle linee guida, che andranno ad interessare i siti web istituzionali, le app e la sezione intranet, con interventi di sviluppo e rifacimento.

Inoltre, nell'ambito di un programma pluriennale, sono previsti interventi formativi in ambito tecnico, destinati alle persone che progettano sviluppano e gestiscono i siti web e le applicazioni dell'Ateneo.

L'Area infrastrutture digitali dell'Ateneo e l'Area Comunicazione e public engagement, in collaborazione con il l'area Biblioteche e l'ufficio disabilità, attuano attività di supporto agli studenti e al personale con disabilità o con disturbi dell'apprendimento. I servizi forniti da UNICAM in questo ambito sono riassunti nell'apposita sezione del sito al seguente LINK<sup>4</sup> 

### 2.1.10. Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Nel 2023 e 2024 è stato implementato un piano complessivo di semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure tecnico-amministrative a supporto delle tre missioni e dell'azione amministrativa dell'Ateneo.

L'obiettivo che è stato posto dalla governance è quello di produrre uno sforzo di analisi interna strutturata che mira a portare, sulla base di obiettivi condivisi, ad un nuovo disegno dei processi tecnico-amministrativi, puntando anzitutto all'ottimizzazione della gestione delle risorse e ad una semplificazione sostanziale delle attività, soprattutto in ottica di miglioramento dei servizi per gli utenti interni ed esterni.

A tale scopo è stato posto il traguardo, **entro l'anno 2026**, di una certificazione esterna del sistema di gestione tecnico-amministrativo UNICAM, secondo la norma ISO9001:2015. Il processo si svolgerà attraverso un percorso di reingegnerizzazione dei processi di ogni singola area T-A, coordinata dall'Area pianificazione, didattica e sistemi qualità, che porterà alla redazione di un Manuale qualità dell'Amministrazione UNICAM, giungendo ad una verifica esterna di un Ente certificatore che potrà, attraverso l'analisi dell'aderenza e congruità dell'impostazione dell'Ateneo con i requisiti richiesti dalla normativa di riferimento, garantire all'utenza e agli stakeholders la capacità di UNICAM di fornire servizi e gestire processi tecnico-amministrativi di elevata qualità ed efficienza.

**Le procedure da analizzare e reingegnerizzare sono quelle relative ai processi mappati nel "Manuale dei processi UNICAM", aggiornato nel 2023 e disponibile nella sezione organizzazione del sito Internet dell'Ateneo<sup>5</sup>** .

### 2.1.11. Pari opportunità

Garantire pari opportunità tra uomini e donne è per UNICAM uno degli elementi chiave per il miglioramento della qualità della ricerca e della formazione e, di conseguenza, per lo sviluppo economico e sociale del Paese, con un'attenzione particolare per il proprio territorio geografico di riferimento.

UNICAM è impegnata a promuovere e diffondere la cultura delle pari opportunità tramite lo svolgimento di azioni di carattere organizzativo, scientifico, formativo e culturale per la valorizzazione delle differenze tra

<sup>4</sup> <https://disabili.unicam.it/>

<sup>5</sup> [https://amministrazionetrasparente.unicam.it/sites/www.unicam.it.amministrazionetrasparente/files/documenti/23/Doc\\_mappatura\\_PROCESSI\\_2023.pdf](https://amministrazionetrasparente.unicam.it/sites/www.unicam.it.amministrazionetrasparente/files/documenti/23/Doc_mappatura_PROCESSI_2023.pdf)

uomo e donna, senza che queste ultime penalizzino gli uni o gli altri, ai sensi della vigente legislazione italiana e comunitaria. Ciò utilizzando un adeguato linguaggio di genere.

UNICAM quindi, dopo aver approvato un nuovo “Piano per le opportunità di carriera” nel 2019, si è dotata nel 2020 di un “**Bilancio di genere**”  e nel 2021 ha adottato il Gender Equality Plan (GEP), tenendo conto dell’Agenda 2030 pubblicata dall’Assemblea Generale delle Nazioni Unite al fine di contribuire alla realizzazione di uno sviluppo sostenibile a livello globale.

Il GEP rientra in pieno nella strategia dell’UE per l’uguaglianza di genere, nell’ambito della quale sono stati presentati gli obiettivi strategici e le azioni volte a compiere progressi significativi entro il 2025, verso un’Europa garante della parità di genere.

La struttura generale del piano UNICAM si articola nelle cinque aree chiave indicate dalla Commissione Europea:

- A. equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell’organizzazione;
- B. equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali;
- C. uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera;
- D. integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti;
- E. contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

A dicembre 2022, UNICAM ha inoltre approvato le proposte del CUG riguardanti il **Piano delle Azioni Positive** (PAP), sviluppato tenendo conto del Bilancio di Genere ed in particolare delle azioni previste dal GEP al fine di complementare in parte e rafforzare in altre le azioni sulle singole tematiche. Ciò pone il Comitato Unico di Garanzia in sinergia con le strutture d’Ateneo, quali supporto informativo, conoscitivo e di cooperazione, al fine di evitare il rischio di comportamenti e processi decisionali oggettivamente discriminatori, ovvero ostacolanti il raggiungimento di una piena uguaglianza di opportunità professionali.

Il Piano delle Azioni Positive (PAP) individua come principali linee di intervento per l’attuazione delle azioni e degli obiettivi:

- a. Il benessere organizzativo, welfare aziendale e conciliazione dei tempi di vita e lavoro.
- b. La formazione, comunicazione e sensibilizzazione.
- c. Le pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività.

Si tratta, sia per il Bilancio di genere che per il GEP ed il PAP, di strumenti di analisi della situazione in essere, nonché di confronto a livello nazionale, così da valutare l’efficacia e la sostenibilità delle misure adottate, di migliorare i risultati sin qui ottenuti, di segnalare le contraddizioni, ma anche le opportunità, con il fine ultimo di evidenziare politiche e azioni da sviluppare per raggiungere a pieno il principio di uguaglianza.

Attraverso questi strumenti sono state approvate dagli organi competenti dell’Ateneo una serie di azioni pluriennali di miglioramento, corredate da obiettivi, target ed indicatori che sono disponibili nell’apposita sezione del sito Internet dell’Ateneo. L’attuazione di tali azioni è oggetto di rendicontazione annuale. Ambiti e obiettivi nei quali si possono classificare i gruppi di azione programmata sono riconducibili al seguente schema:

AMBITO DELL’OBIETTIVO E AZIONI	DOCUMENTO di origine	OBIETTIVO
Rilevazioni di clima organizzativo e consapevolezza in materia di parità di genere e altre discriminazioni	BdG	Acquisire informazioni utili per promuovere e programmare azioni volte a migliorare il clima dell’ambiente di lavoro e la consapevolezza in ambito di parità di genere e altre forme di discriminazione
	BdG GEP PAP	Introduzione strumenti di monitoraggio informatizzato per la verifica degli scenari e dei risultati di bilanciamento di genere
	PAP	Acquisire informazioni utili per promuovere e programmare azioni volte a migliorare il clima dell’ambiente di lavoro e la consapevolezza in ambito di parità di genere e altre forme di discriminazione
Revisioni normative e regolamentari	BdG GEP PAP	Modifica di Regolamenti e linee guida

AMBITO DELL'OBIETTIVO E AZIONI	DOCUMENTO di origine	OBIETTIVO
Promozione della Formazione del Personale	BdG GEP PAP	Azioni di Formazione del personale
Miglioramento gestione informatizzata dei dati relativi alle tematiche trattate	BdG GEP PAP	Introduzione di un sistema on-line di monitoraggio dell'andamento degli indicatori sulle tematiche trattate
Linguaggio di genere formazione	BdG/GEP	Adozione di un linguaggio corretto dal punto di vista del genere sia nella comunicazione interna che in quella esterna all'Ateneo
Eventi di comunicazione, sensibilizzazione, orientamento	BdG GEP PAP	Organizzazione di Eventi di comunicazione, sensibilizzazione, orientamento
Azioni di BEN-ESSERE organizzativo	BdG/GEP	Realizzazione di azioni che favoriscano il BEN-ESSERE del personale UNICAM
	GEP	Introduzione di una figura di garante del personale UNICAM
	PAP	Incoraggiare e favorire la tutela della propria salute fisica e mentale e il benessere personale e della comunità
	PAP	Offrire ai dipendenti conoscenze e strumenti utili a migliorare i rapporti interpersonali per prevenire e affrontare situazioni di stress e di conflitto nei luoghi di lavoro
	PAP	Convenzioni per Asilo Nido/Scuola dell'infanzia /Scuola estiva di Ateneo
	PAP	Supporto dei Caregiver
	PAP	Promuovere l'organizzazione di Centri estivi dedicati ai figli dei Dipendenti e degli Studenti
Ambito RICERCA	BdG/GEP	Partecipazione a bandi per il supporto alle pari opportunità nella ricerca
	GEP	Attività di supporto alle pari opportunità
Ambito DIDATTICA	GEP	Attività di supporto alle attività formative in ottica di promozione della cultura di parità di genere
Altro	BdG	Redazione BdG periodica
	PAP	Promozione e condivisione delle azioni scaturite dal Bilancio di genere e incluse nel Piano di Uguaglianza di Genere

Nel 2024 UNICAM ha fatto un ulteriore passo volto a stimolare il necessario cambiamento culturale nell'ambito delle politiche per la parità di genere, **adottando le linee guida contenute nella prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 "Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere, che prevede l'adozione di specifici KPI inerenti alle Politiche di parità di genere nelle organizzazioni"** ed ottenendo la **relativa certificazione del proprio sistema di gestione**.

Questo riconoscimento, rilasciato da AFNOR Italia, attesta l'impegno dell'Ateneo nel promuovere equità, inclusività e trasparenza in tutti i processi organizzativi e accademici. Il percorso che ha portato all'ottenimento della certificazione è stato accompagnato dagli auditor di AFNOR Italia, che hanno affiancato l'Università nel processo di certificazione. Il risultato è il frutto di un lavoro congiunto e strutturato, che conferma la centralità della parità di genere nella strategia di UNICAM .

## 2.2. Performance dell'Ateneo

### 2.2.1. Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Nell'ambito delle attività riguardanti i 'sistemi qualità, monitoraggio e valutazione' UNICAM si è dotata di documento guida, che viene aggiornato ogni anno entro dicembre, che descrive il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) <sup>6</sup>.

Il SMVP è lo strumento con cui l'Ateneo valuta annualmente la performance organizzativa e individuale nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti, della crescita delle competenze professionali e della valorizzazione del merito. Il SMVP individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità dei processi al fine di consentire la misurazione e la valutazione delle performance nonché le procedure di

<sup>6</sup> <http://sgq.unicam.it/documenti/programmazione-e-monitoraggio-della-performance>

conciliazione relative all'applicazione dello stesso ed individua, inoltre, le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con il sistema di controllo di gestione.

Il sistema tiene anche conto delle indicazioni contenute nella L. 240/2010, in particolare quanto concernente la valutazione ed il monitoraggio del personale docente. UNICAM ha ritenuto infatti importante, come specificato e confermato anche nel documento di SMVP attualmente in vigore <sup>7</sup>, *“impostare una politica di analisi e valutazione della performance che contemplasse una visione unitaria dell'organizzazione, cercando dei punti di contatto tra i diversi piani del governo e della gestione, nonché fra le diverse dimensioni logiche delle diverse componenti. Si ritiene, infatti, che non sia possibile fissare obiettivi di performance alla componente tecnico-amministrativa ignorando gli obiettivi (e i risultati) generali dell'Ateneo in materia di ricerca, didattica e terza missione. Questa scelta scaturisce anche dall'esperienza maturata nel corso degli ultimi anni con l'introduzione di strumenti di monitoraggio e valutazione condivisi e trasversali rispetto al sistema.”*

Si tratta pertanto di uno strumento finalizzato all'ottenimento di vantaggi organizzativi e gestionali dell'amministrazione ed alla puntuale messa a fuoco delle attese di tutte le parti interessate, favorendo una effettiva accountability e trasparenza, rendendo più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna, migliorando il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

### 2.2.2. Performance Organizzativa Strutture Accademiche (Scuole di Ateneo)

*Obiettivi attribuiti alle Scuole ed ai docenti-ricercatori ed indicatori per il monitoraggio delle attività*

Per il raggiungimento degli obiettivi delle singole Scuole l'Ateneo assegna risorse umane, strutturali e finanziarie, compatibilmente con le proprie risorse di bilancio e basandosi sui risultati delle gestioni precedenti.

Per l'analisi complessiva della performance e la conseguente attribuzione del budget viene utilizzato un meccanismo di valutazione delle attività della singola struttura che il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo determina attraverso la definizione di un panel di indicatori direttamente derivati dalle azioni e dai target strategici.

Per il perseguimento del macro-obiettivo di ateneo relativo all'innalzamento medio (qualitativo e quantitativo) le performance delle Scuole di Ateneo vengono valutate secondo il grado di raggiungimento degli obiettivi misurati con gli indicatori elencati nell'apposito documento denominato: **Obiettivi ed indicatori per le attività di ricerca, di formazione, di terza missione e di contributo organizzativo**, allegato al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

*Performance individuale dei docenti-ricercatori*

Come illustrato anche nelle *“Linee guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance”* *“il personale accademico non può essere assoggettato alla stessa pressione sugli obiettivi cui sono sottoposti i dipendenti di altre organizzazioni, perché in tutto il mondo avanzato le regole di ingaggio del lavoro accademico prevedono una costitutiva condizione di autonomia e di auto-organizzazione. Ciò non significa che non sia parte dei doveri accademici sentirsi membri di una comunità di ateneo e dover contribuire al raggiungimento di obiettivi comuni. Occorre piuttosto ricercare un equilibrio dinamico tra rispetto dell'autonomia e coinvolgimento verso finalità congiunte. Da questo punto di vista la valutazione deve essere intesa come un ausilio alla leadership di ateneo, non come un appesantimento burocratico”*

<sup>7</sup>

[https://sgq.unicam.it/sites/sgq.unicam.it/files/documenti/SISTEMA%20DI%20MISURAZIONE%20E%20VALUTAZIONE\\_2025\\_con\\_all egati.pdf](https://sgq.unicam.it/sites/sgq.unicam.it/files/documenti/SISTEMA%20DI%20MISURAZIONE%20E%20VALUTAZIONE_2025_con_all egati.pdf)

In sintonia con questa premessa UNICAM ha deciso di dotarsi di un sistema di monitoraggio e valutazione delle attività del singolo docente/ricercatore (di seguito ricercatore) in coerenza con la Carta Europea dei Ricercatori e le raccomandazioni della Commissione Europea dell'11.03.2005, *Gazzetta della Commissione Europea*.

Questo documento, allegato al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, e intitolato "*Documento per il monitoraggio e la valutazione delle attività del personale docente/ricercatore dell'ateneo*"<sup>8</sup>, contiene le indicazioni per la valorizzazione e valutazione delle attività svolte da ogni singolo docente. Le indicazioni riguardanti il monitoraggio intendono definire una base di dati utile per successive azioni di valutazione. Le informazioni raccolte con il monitoraggio sono ispirate ai seguenti due criteri:

- completezza, nel senso che il monitoraggio raccoglie informazioni che comprendono tutte le attività dei singoli in grado di produrre un beneficio diretto o indiretto all'Ateneo;
- verificabilità, nel senso che le informazioni raccolte possono essere controllate da terzi devono risultare da atti ufficiali interni ad UniCam.

La completezza delle informazioni deve essere funzionale alla definizione di successive azioni di valutazione finalizzate ad obiettivi diversi e specifici, introducendo pesi differenti per le attività dei ricercatori ed integrando il monitoraggio dei singoli con informazioni di altro tipo, ad esempio riguardanti le strutture.

Il documento contiene anche le indicazioni per una valutazione del singolo ricercatore finalizzata ad una misura dell'impegno complessivo. Questa valutazione tiene conto, con pesi differenti, di tutte le attività indicate nel monitoraggio. Le attività monitorate e i parametri utilizzati per la presente valutazione complessiva dell'impegno del ricercatore vengono verificati dagli organi competenti con cadenza almeno annuale.

La valutazione associata alla scheda prevede di stimare l'impegno dei singoli docenti/ricercatori considerando separatamente ricerca, formazione, attrazione fondi ed incarichi istituzionali. Ciascuna voce che concorre alla formazione delle suddette attività è misurata in termini di mesi equivalenti: se a una generica attività viene associato un punteggio  $p$  è da intendersi che per il suo svolgimento si ritengono mediamente necessari  $p$  mesi<sup>9</sup>. Ciò permette di cumulare in un unico indicatore finale l'attività complessiva del docente/ricercatore.

La valutazione **viene effettuata per ogni anno solare** tenendo conto delle attività svolte nel triennio precedente (salvo nei casi di congedi o di presa di servizio durante il triennio di riferimento) per limitare le fluttuazioni dei risultati che si verificherebbero se si considerassero finestre temporali più ristrette.

I valori parziali e totali che risultano dalla procedura sono determinati dividendo i punteggi delle attività per il periodo di tempo effettivo di servizio misurato in anni: il risultato che si ottiene è un rapporto incrementale che misura l'impegno attuale ma non la qualità delle attività svolte; in tal senso i coefficienti correttivi che tengono conto della qualità (es. ranking riviste, questionari sulla didattica) sono funzionali a misurare il maggior impegno presumibilmente richiesto per un'attività di qualità superiore. Poiché i punteggi associati alle attività sono caratterizzati da un certo grado di approssimazione, non ha alcun senso valutare micro-attività: nella scheda si è assunto che attività di impegno inferiore a 0.25 mesi (poco più di una settimana di impegno continuativo) non siano ponderabili. Le soglie di saturazione previste in alcune sezioni della scheda sono state introdotte per tener conto di oggettivi limiti temporali nello svolgimento di attività massive, per le quali i punteggi associati sono verosimilmente sovrastimati.

**Tenendo conto di quanto detto, un punteggio superiore a una determinata soglia viene indicato nelle procedure annuali di valutazione come obiettivo/target minimo attribuito ai singoli ricercatori dall'Ateneo.**

<sup>8</sup> <https://analyzer.unicam.it/svd//documents/Scheda2025.pdf>

<sup>9</sup> Il parametro non indica l'arco temporale in cui viene svolta l'attività ma il tempo cumulato dedicato alla stessa; il protrarsi di attività per lunghi archi temporali (es. svolgimento di tesi di laurea) ed il fatto di svolgere più attività contemporaneamente (didattica, ricerca, attrazione finanziamenti, attività istituzionali) può accrescere la percezione dell'impegno reale

### 2.2.3. Obiettivi delle strutture Tecnico-Amministrative (performance organizzativa) e obiettivi individuali del Direttore Generale, dei Dirigenti, dei Responsabili delle strutture Tecnico-Amministrative e di tutto il personale ad esse assegnato (performance individuale)

Gli ambiti, i criteri e le modalità di valutazione del personale tecnico-amministrativo sono specificati nel dettaglio nel documento che illustra il **Sistema di Monitoraggio e Valutazione della performance dell'Ateneo (SMVP)** e sono declinati:

- per il Direttore Generale
- per il personale di categoria Dirigenziale, personale di categoria EP, EP responsabili di struttura e di categoria D con qualificati incarichi
- per il Personale di categoria B, C e D senza qualificati incarichi

Nel documento che si allega al presente piano integrato sono descritti nel dettaglio gli obiettivi e le azioni attribuiti dal Direttore Generale alle Aree tecnico-amministrative dell'Ateneo ed ai responsabili delle stesse per l'anno 2024 (**Allegato 2 - Obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti e Responsabili delle strutture tecnico amministrative per l'anno 2025**)

Le schede per la valutazione individuale dei responsabili delle strutture tecnico amministrative e per la valutazione individuale dei collaboratori ad esse attribuiti, impostate per competenze, sono consultabili come allegato del SMVP.

## 2.3. Rischi corruttivi

Così come previsto dal Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, dal 2022 anche la pianificazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza costituisce parte integrante, insieme agli altri strumenti di pianificazione, del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), sostituendo di fatto il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT).

La prevenzione della corruzione è intesa quale dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale rispetto a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale dell'Ateneo. Va ricordato il forte impatto della gestione dei fondi assegnati con il PNRR sulle attività di prevenzione anticorruzione, sia per l'aumento delle attività, che per la loro portata e il numero di risorse umane dispiegato nelle operazioni.

È opportuno ricordare che le situazioni rilevanti ai sensi della legge anticorruzione sono più ampie della fattispecie penalistica e sono tali da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del codice penale, ma anche le situazioni in cui venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite. Il concetto di "corruzione", quindi, è inteso in senso lato, comprendendo tutte le attività dell'Ateneo (scientifiche, formative, amministrative) nelle quali si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Il PTPCT, pertanto, è rivolto a tutto il personale dell'Università: personale tecnico amministrativo ed al personale docente e ricercatore. Per quanto compatibili, le misure e gli obblighi di condotta previsti nel Piano si applicano anche a tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo e, in particolare, ai collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ivi inclusi gli incarichi di didattica ai sensi dell'art. 23 della legge 30 dicembre 2010, n. 240; ai titolari di assegni di ricerca di cui all'art. 22 della legge n. 240/2010; ai titolari di borse di studio e di ricerca; agli studenti titolari di contratti di collaborazione a tempo parziale; ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'amministrazione e ad ogni altro soggetto a cui la normativa estenda l'applicazione. Tutti i soggetti citati sono tenuti a prendere visione del Piano

anticorruzione, ad osservarlo e a farlo osservare. Nel rispetto della disciplina civile, penale ed amministrativa, ai sensi dell'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 l'accertata violazione delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare e può costituire motivo di determinazione di sanzioni disciplinari da parte degli organi competenti.

### 2.3.1. Il contesto di riferimento

L'analisi del contesto ha come obiettivo quello di evidenziare le caratteristiche dell'ambiente nel quale la pubblica amministrazione opera, con riferimento a variabili culturali, criminologiche, sociali ed economiche del territorio che possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi al proprio interno. A tal fine, per l'analisi del **contesto esterno** sono da considerare sia i fattori legati al territorio di riferimento, sia le relazioni e le possibili influenze esistenti con i portatori e i rappresentanti di interessi. L'analisi del **contesto interno** riguarda invece sia la struttura organizzativa dell'amministrazione/ente che la mappatura dei processi, che rappresenta l'aspetto centrale e più importante finalizzato ad una corretta valutazione del rischio.

#### Il contesto esterno

UNICAM ha una consolidata tradizione di rapporti e relazioni istituzionali a livello locale, nazionale ed internazionale. Sono quindi molteplici i soggetti che possono influenzare le attività dell'Ateneo: studenti, famiglie, istituzioni, imprese, comunità scientifica.

Va detto che l'intero sistema universitario costituisce un comparto fondamentale dell'amministrazione italiana, al quale la Costituzione riconosce particolare libertà e autonomia: si pensi al principio di libertà della ricerca e dell'alta cultura e a quelli di autogoverno, autonomia organizzativa e autonomia normativa per la disciplina delle funzioni fondamentali (didattica, ricerca, public engagement). Le libertà, l'autonomia e il conseguente accentuato policentrismo istituzionale e organizzativo che caratterizzano gli atenei possono contribuire a rendere il sistema universitario maggiormente esposto a dei rischi di corruzione, malamministrazione e conflitto di interessi. L'ANAC ha più volte raccomandato la massima vigilanza sui conflitti di interesse, la rotazione degli incarichi e la programmazione del reclutamento dei docenti, anche considerando alcuni fatti di cronaca verificatisi negli ultimi anni che hanno coinvolto diversi Atenei italiani, con reati contestati che spaziano dalla concussione alla corruzione (appalti e concorsi per posizioni accademiche), al falso e alla rivelazione di segreto di ufficio (appalti), sino alla induzione indebita a dare o promettere utilità (esami truccati).

Per quanto riguarda l'analisi della situazione inerente alla sicurezza pubblica, come evidenziato dalla "Relazione sull'attività delle forze di polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata" presentata dal Ministro dell'Interno permane il rischio concreto che, grazie alla centralità della sua posizione geografica, la Regione Marche rappresenti un potenziale polo di attrazione per le organizzazioni criminali interessate al riciclaggio ed al reinvestimento dei capitali illecitamente accumulati. La provincia di Macerata non risulta sede di consolidati sodalizi criminali di tipo mafioso, anche se si rileva la presenza di elementi riconducibili alle cosche del crotonese e campane, dediti ai reati inerenti agli stupefacenti ed al reimpiego dei capitali illeciti. Si sottolinea, però, come a seguito del sisma 2016, nel territorio maceratese continua ad essere alto il livello di attenzione su possibili infiltrazioni criminali nel settore degli appalti.

Un elemento di contesto che continua ad avere un forte impatto sulle attività delle Pubbliche Amministrazioni e dunque anche del nostro Ateneo sarà l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR.

#### Il contesto interno

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità, dall'altro, il livello di complessità dell'amministrazione. Per l'analisi dettagliata del contesto

interno si rinvia a quanto già indicato nei capitoli precedenti e nello specifico al Capitolo 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE E MANDATO ISTITUZIONALE.

Per quanto riguarda l'analisi del contesto interno finalizzata alla prevenzione della corruzione si sottolinea l'importanza dei soggetti coinvolti che concorrono alla prevenzione della corruzione all'interno di UNICAM e che partecipano attivamente all'attuazione e al controllo dell'efficacia delle misure adottate e della mappatura dei processi, di seguito analizzati dettagliatamente.

### 2.3.2. Organizzazione per la prevenzione della corruzione

Alla luce del quadro normativo in tema di prevenzione della corruzione, UNICAM si è dotata, già da diversi anni, di figure istituzionali, elementi organizzativi e strumenti atti a prevenire e gestire i fenomeni di *maladministration*. Tra questi si analizzano di seguito la figura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e la sua struttura di supporto.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) dell'Università degli Studi di Camerino è il Direttore Generale, Ing. Andrea Braschi, nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26 gennaio 2022. Il conferimento dell'incarico di RPCT al Direttore Generale corrisponde alle indicazioni contenute nell'atto di indirizzo del MIUR, garantendo a tale figura indipendenza della funzione dalla sfera politico-gestionale ed il suo coinvolgimento in tutti gli ambiti che comportano un riflesso sul sistema dei controlli e delle verifiche interne. Inoltre, il RPCT non fa parte dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari, del Collegio di disciplina per professori e ricercatori né della Commissione di disciplina per gli studenti.

Il Referente di Ateneo per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è il Dott. Stefano Burotti, Responsabile della Protezione dati di Ateneo, che coordina il Gruppo di Lavoro UNICAM e partecipa al Gruppo di Lavoro del CODAU sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza amministrativa. Oltre al Coordinatore, il Gruppo è composto da personale UNICAM appartenente a varie aree amministrative dell'Ateneo, con una presenza importante di tecnici informatici, tra i quali il Responsabile di Ateneo della Transizione Digitale. Come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, il Gruppo di Lavoro coadiuva il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nella gestione di tutte le attività e di tutti gli adempimenti connessi alle sue funzioni, nonché nelle attività di vigilanza e nel monitoraggio dell'attuazione degli obblighi previsti dalle disposizioni legislative e normative vigenti in materia.

### 2.3.3. Certificazione del Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione secondo la ISO 37001

L'Università di Camerino (UNICAM), coerentemente con i propri valori guida ed i propri indirizzi strategici, ha adottato, sin dai primi anni 2000, un sistema di assicurazione della qualità ispirato alle migliori pratiche a livello nazionale ed internazionale. Nel 2003 il sistema ha ottenuto la prima certificazione secondo lo standard ISO9001 da parte di un Ente internazionale di certificazione – AFNOR France - e riguardava (per la prima volta in Italia) la progettazione e realizzazione di corsi di studio universitari e dei servizi di supporto/contesto. Nel corso degli anni l'assicurazione qualità si è consolidata e maturata, permeando la struttura organizzativa dell'Ateneo. Dal 2009 il sistema di assicurazione qualità è parte integrante dello Statuto UNICAM, dove si chiarisce che il sistema è diretto a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività di ricerca scientifica e trasferimento tecnologico, dei processi formativi, della gestione delle risorse.

Proprio in quest'ottica si inserisce una delle misure di prevenzione della corruzione che UNICAM intende attivare nel prossimo triennio: l'ottenimento della Certificazione del Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione secondo la ISO 37001. La norma ISO 37001 "Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione" è il primo standard internazionale per i sistemi di gestione creato, sulla base delle best practice internazionali, con lo scopo di ridurre i rischi e i costi legati a possibili fenomeni corruttivi. È rivolto ad

Organizzazioni pubbliche e private, di qualsiasi dimensione o natura, e rappresenta uno strumento che prevede l'adozione di un approccio sistemico alla prevenzione e al contrasto della corruzione.

L'obiettivo principale della norma è promuovere un comportamento etico e la trasparenza nelle attività aziendali e organizzative, riducendo al minimo il rischio di pratiche corruttive. La certificazione ISO 37001 aiuta le organizzazioni a implementare politiche, processi e controlli efficaci per prevenire la corruzione sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa.

Il processo che UNICAM intende adottare per ottenere la certificazione ISO 37001 può essere suddiviso in diverse fasi, che includono l'analisi del contesto, la progettazione di un sistema di gestione anticorruzione e la verifica dell'efficacia delle azioni messe in atto.

### **Fase 1: Pianificazione e Analisi Preliminare**

**Tempo stimato: 2-3 mesi**

1. **Analisi del contesto e delle esigenze:** L'Ateneo dovrà effettuare una valutazione approfondita del proprio contesto organizzativo e delle principali aree a rischio di corruzione, come ad esempio la gestione di fondi, bandi di concorso, appalti, assunzioni e ricerca.
2. **Definizione di politiche anticorruzione:** Creazione di un quadro di politiche che definisca i principi etici e le aspettative di comportamento all'interno dell'organizzazione.

### **Fase 2: Progettazione e Sviluppo del Sistema di Gestione Anticorruzione**

**Tempo stimato: 5-6 mesi**

1. **Design del sistema di gestione:** Implementazione di un sistema che includa procedure di controllo interne, formazione dei dipendenti e meccanismi di segnalazione e monitoraggio delle attività sospette.
2. **Formazione e sensibilizzazione:** Organizzazione di sessioni formative per il personale accademico e amministrativo, al fine di sensibilizzare sui rischi di corruzione e sull'importanza della conformità alle politiche.

### **Fase 3: Implementazione e Monitoraggio**

**Tempo stimato: 10-12 mesi**

1. **Implementazione delle procedure:** Attuazione delle procedure anticorruzione nei vari processi accademici e amministrativi (selezione del personale, gestione dei contratti, assegnazione di finanziamenti, etc.).
2. **Monitoraggio continuo:** Adozione di sistemi di monitoraggio per garantire che le politiche e le procedure vengano rispettate.
3. **Audit interni:** Verifica periodica della conformità al sistema anticorruzione attraverso audit interni.

### **Fase 4: Certificazione Esterna**

**Tempo stimato: 4-5 mesi**

1. **Audit di certificazione:** Una volta che il sistema è stato implementato, un ente di certificazione esterno accreditato effettuerà un audit per valutare la conformità alle norme ISO 37001.
2. **Rilascio della certificazione:** Se l'audit ha esito positivo, l'ateneo riceverà la certificazione ISO 37001, che conferma l'efficacia del sistema di gestione anticorruzione.

**Cronoprogramma complessivo: Circa 21-26 mesi.**

L'adozione della certificazione ISO 37001 comporterà numerosi vantaggi per UNICAM, che spaziano dalla reputazione alla gestione dei rischi:

- **Rafforzamento della reputazione:** La certificazione rappresenta un impegno chiaro e visibile contro la corruzione e dimostra l'affidabilità e l'etica dell'ateneo, migliorando la fiducia da parte di studenti, docenti, ricercatori e partner istituzionali.

- **Prevenzione e riduzione dei rischi legali:** L'adozione di misure anticorruzione aiuta a prevenire comportamenti illeciti e riduce il rischio di sanzioni legali o reputazionali derivanti da pratiche corruttive.
- **Maggiore trasparenza e responsabilità:** La certificazione promuove una gestione più trasparente e responsabile delle risorse, inclusi i fondi pubblici, le assegnazioni di contratti e i bandi di concorso.
- **Miglioramento della governance e della cultura organizzativa:** L'adozione della ISO 37001 favorisce un miglioramento nella governance accademica e amministrativa, creando una cultura di etica e integrità tra tutti i membri dell'ateneo.
- **Vantaggio competitivo:** Essere certificati ISO 37001 può conferire un vantaggio competitivo quando l'ateneo partecipa a gare pubbliche o quando cerca collaborazioni con enti pubblici o privati che richiedono standard di integrità elevati.
- **Fiducia tra gli stakeholder:** La certificazione è un elemento rassicurante per gli studenti, i docenti, le imprese partner e le autorità pubbliche, che possono percepire l'ateneo come un'organizzazione seria e impegnata nella lotta alla corruzione.

L'ottenimento della certificazione ISO 37001 rappresenta una scelta strategica per UNICAM, non solo per ridurre i rischi di corruzione, ma anche per migliorare la propria immagine e governance. Sebbene il processo richieda tempo e impegno, i benefici in termini di trasparenza, fiducia e gestione dei rischi sono significativi e possono tradursi in un miglioramento generale dell'efficacia operativa e della reputazione dell'ateneo.

L'acquisizione della Certificazione ISO 37001, quindi, rappresenta la più importante misura di prevenzione della corruzione che UNICAM metterà in campo nei prossimi tre anni, coerentemente con quanto previsto dal Piano Strategico di Ateneo, che pone particolare attenzione a tutte le iniziative che riguardino l'etica.

#### 2.3.4. Mappatura dei processi, valutazione del rischio e misure di prevenzione

La mappatura dei processi è un requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di prevenzione e incide sulla qualità complessiva della gestione del rischio. Infatti, una compiuta analisi dei processi consente di identificare i punti più vulnerabili e, dunque, i rischi di corruzione che si generano attraverso le attività svolte dall'amministrazione.

Per la misurazione del livello di esposizione al rischio, fino ad ora è stato mantenuto l'approccio qualitativo, applicando la seguente scala di misurazione

ALTO > MEDIO-ALTO > MEDIO > MEDIO-BASSO > BASSO

per ciascun parametro, per giungere poi ad una valutazione complessiva della rischiosità delle attività, delle fasi e dei processi. In base alle risultanze delle analisi svolte, è stata definita la programmazione delle misure di prevenzione e mitigazione inserite nel precedente Piano, che comunque può ritenersi ancora valida, almeno fino alla conclusione dell'iter che porterà UNICAM all'acquisizione della certificazione ISO37001. contratti pubblici, oggetto dell'Aggiornamento ANAC al PNA 2022.

#### 2.3.5. Misure già previste nel PIAO 2024-2026 con target aggiornati al 2025

CRITICITÀ	MISURE DI PREVENZIONE	RESPONSABILE	TARGET
CONFLITTO DI INTERESSI	Acquisizione delle dichiarazioni in merito all'esclusione dei conflitti di interessi anche potenziali da parte dei titolari di incarichi	Area Persone, Organizzazione e Sviluppo e Management Scuole di Ateneo	Acquisizione di almeno il 70% delle dichiarazioni sostitutive

<p><b>INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DEGLI INCARICHI</b></p>	<p>Nuovo regolamento di conferimento degli incarichi (o linee guida) contenente le seguenti previsioni:                      - la preventiva acquisizione della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità da parte del destinatario dell'incarico;                      - la successiva verifica entro un congruo arco temporale, da predefinire;                      - il conferimento dell'incarico solo all'esito positivo della verifica (ovvero assenza di motivi ostativi al conferimento stesso);                      - la pubblicazione contestuale dell'atto di conferimento dell'incarico, ove necessario ai sensi dell'art. 14 del d.lgs. 33/2013, e della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità, ai sensi dell'art. 20, co. 3, del d.lgs. 39/2013.</p>	<p>Area Persone, Organizzazione e Sviluppo</p>	<p>Predisposizione nuovo regolamento o linee guida entro dicembre 2025</p>
<p><b>INCARICHI EXTRA ISTITUZIONALI</b></p>	<p>Verifiche a campione su tutto il personale come da regolamento</p>	<p>Servizio Ispettivo</p>	<p>Verifica annuale su almeno il 2% del personale docente e 2% del personale tecnico amministrativo</p>
	<p>Verifiche su segnalazione del Referente di Ateneo</p>	<p>Referente di Ateneo e Servizio Ispettivo</p>	<p>Segnalazioni riguardanti:                      - I nuovi assunti                      - Le posizioni organizzative e specialistiche                      -Gli incarichi accademici</p>
	<p>Relazione annuale da presentare agli Organi Accademici</p>	<p>Servizio Ispettivo</p>	<p>Relazione da approvare entro dicembre</p>
<p><b>DIVIETI POST EMPLOYMENT</b></p>	<p>inserimento di apposite clausole negli atti di assunzione del personale, sia di livello dirigenziale che non dirigenziale, che prevedono specificamente il divieto di pantouflage</p>	<p>Area Persone, Organizzazione e Sviluppo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Definizione clausole entro giugno 2025</b></li> <li>- Applicazione clausole su tutti i contratti a partire da luglio 2025</li> </ul>
	<p>Acquisizione dichiarazione da sottoscrivere nei tre anni precedenti alla cessazione dal servizio o dall'incarico, con cui il dipendente si impegna al rispetto del divieto di pantouflage</p>	<p>Area Persone, Organizzazione e Sviluppo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acquisizione di almeno il 50% delle dichiarazioni dei cessati 2025 entro dicembre 2025.</b></li> <li>- <b>Acquisizione del 70 % dei cessati 2026 entro giugno 2026.</b></li> <li>- <b>Acquisizione del 70 % dei cessati 2027 entro dicembre 2027 e 100% dichiarazione prima della cessazione effettiva</b></li> </ul>
	<p>Acquisizione dichiarazione da parte degli operatori economici affidamenti contratti pubblici di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi ad ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto</p>	<p>Ufficio Procurement e Area Risorse Finanziarie</p>	<p>Acquisizione del 100 % delle dichiarazioni a partire da aprile 2025</p>
	<p>inserimento nei bandi di gara, nonché negli atti di autorizzazione e concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici di qualunque genere a enti privati, come pure nelle Convenzioni comunque stipulati dall'Amministrazione di un richiamo esplicito alle sanzioni</p>	<p>Ufficio Procurement                      Area Risorse Finanziarie                      Area Pianificazione, Didattica e Sistemi</p>	<p>Inserimento clausole in almeno il 50 % dei documenti previsti</p>

		Qualità Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico	
FORMAZIONE, ETICA E INTEGRITÀ	Predisposizione Piano della Formazione di Ateneo con riferimento anche alle aree di rischio presenti nel PIAO	Area Persone, Organizzazione e Sviluppo	Piano con riferimento prevenzione corruzione presentato entro marzo
	Previsione di corsi obbligatori, distinti su più livelli di complessità, in materia di prevenzione della corruzione	Area Persone, Organizzazione e Sviluppo e Referente di Ateneo	- Corso generale prevenzione corruzione per tutti i dipendenti entro giugno - Corso specifico per aree rischio entro settembre
	Diffusione cultura legalità e prevenzione corruzione	Gruppo di Lavoro Anticorruzione Trasparenza e Privacy	Organizzazione di due eventi annuali
IL RECLUTAMENTO DEL PERSONALE E IL CONFERIMENTO DI INCARICHI DI PRESTAZIONE DI LAVORO AUTONOMO	Revisione regolamenti interni rispetto alla normativa attuale in materia di prevenzione corruzione e trasparenza	Area Persone, Organizzazione e Sviluppo	- Ricognizione regolamenti entro giugno - Approvazione regolamenti da aggiornare entro dicembre
	Verifica sul rispetto dei tempi di pubblicazione dei bandi	Gruppo di Lavoro Anticorruzione Trasparenza e Privacy	Relazione verifiche effettuate entro dicembre

### 2.3.6. I contratti pubblici

Un capitolo a parte merita l'area, particolarmente esposta al rischio corruzione, che riguarda i contratti pubblici. I contenuti di questa sezione del piano ripropongono, in quanto ancora attuali, le indicazioni riguardanti le criticità, gli eventi rischiosi e le misure di prevenzione già contenute nel PIAO 2023-2025, adattate alle modifiche e agli aggiornamenti normativi. Le misure indicate sono altresì valide anche per le analoghe disposizioni ancora vigenti per gli interventi PNRR/PNC. Sono altresì confermate, con opportuni aggiornamenti, le criticità individuate nelle diverse fasi del ciclo di vita dell'appalto e di seguito riportate:

RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE	TARGET
Possibile incremento del rischio di frazionamento artificioso, oppure che il calcolo del valore stimato dell'appalto sia alterato, in modo tale da non superare la soglia prevista per l'affidamento diretto	Previsione di specifici indicatori di anomalia e verifiche a campione tramite estrazione automatica da banca dati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Report del Gruppo di Lavoro su affidamenti dell'anno precedente entro giugno al fine di individuare i contratti sui quali esercitare maggiori controlli anche rispetto alla fase di esecuzione e ai possibili conflitti di interessi;</li> <li>- Audit specifico entro settembre per definizione indicatori di anomalia da applicare</li> <li>- Verifiche semestrali su 10% affidamenti (Ufficio Acquisti – Ufficio e-procurement – Area tecnica)</li> </ul>
Possibili affidamenti ricorrenti al medesimo operatore economico della stessa tipologia di CPV quando, in particolare, la somma di tali affidamenti superi la soglia di 140 mila euro	Tracciamento degli operatori economici per verificare quelli che in un determinato arco temporale risultano come gli affidatari più ricorrenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Report del Gruppo di Lavoro su affidamenti dell'anno precedente entro giugno</li> <li>- attivazione albo di ateneo fornitori entro dicembre (Ufficio Acquisti – Ufficio e-procurement – Area tecnica)</li> <li>- Report semestrali delle strutture interessate sugli affidamenti diretti e sulle procedure negoziate sottosoglia (Ufficio Acquisti – Ufficio e-procurement – Area tecnica)</li> </ul>

Condizionamento dell'intera procedura di affidamento ed esecuzione dell'appalto attraverso la nomina di un RUP non in possesso di adeguati requisiti di professionalità ai sensi dell'art. 15, d.lgs. 36/2023 e allegato I.2 al medesimo decreto	Pubblicazione del CV del RUP, se dirigenti o titolari di posizione organizzativa, ai sensi dell'art. 14 del d.lgs. n. 33/2013 per far conoscere chiaramente i requisiti di professionalità	Pubblicazione di tutti i cv dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa entro marzo (Area Persone, Organizzazione e Sviluppo)
	Inserimento negli atti di nomina del RUP di espliciti riferimenti in merito al possesso dei requisiti	Inserimento riferimenti negli atti di nomina (Ufficio Acquisti – Ufficio e-procurement – Area tecnica)
	Dichiarazione da parte del soggetto che ricopre l'incarico di RUP, o del personale di supporto, delle eventuali situazioni di conflitto di interessi ai sensi dell'art. 16, d.lgs. 36/2023.	- Predisposizione modello ed invio note e linee guida (Gruppo di Lavoro) - Acquisizione dichiarazioni a partire da aprile 2025, da indicare nei provvedimenti (Ufficio Acquisti – Ufficio e-procurement – Area tecnica)
	formazione del personale idoneo a ricoprire l'incarico di RUP in materia di prevenzione della corruzione, da affiancare alla formazione specifica in materia di appalti per garantire adeguata professionalità tecnica	- Pianificazione formazione specifica (Area Persone)

## 2.4. La programmazione della trasparenza

La trasparenza è uno degli assi portanti della politica anticorruzione impostata dalla legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., e rappresenta essa stessa l'oggetto di una complessa disciplina normativa. La trasparenza, quindi, costituisce presupposto per realizzare una buona amministrazione ma anche misura di prevenzione della corruzione.

Nel corso del 2025 proseguirà il Progetto Trasparenza UNICAM, avviato con l'acquisizione del Modulo Gestionale Amministrazione Trasparente fornito dal CINECA, che ha come obiettivo quello di supportare l'Ateneo nell'adempiere a quanto disposto in materia di trasparenza, con particolare riferimento agli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni come disposto dal D.Lgs del 14 marzo 2013, n.33. In particolare, l'obiettivo è quello di minimizzare lo sforzo redazionale sfruttando le informazioni, già presenti sulle applicazioni in uso presso l'Ateneo, e governarne il flusso di pubblicazione, in modo da acquisirle in modo automatico e sicuro ai fini della trasparenza.

Il progetto, tramite step progressivi, il coordinamento del Gruppo Anticorruzione Trasparenza e Privacy di Ateneo e il coinvolgimento di tutte le strutture, consentirà entro i primi mesi del 2025 di rendere operativo il nuovo Portale della Trasparenza UNICAM, conforme alla normativa di riferimento e alle Linee Guida di Design per i siti web delle pubbliche amministrazioni.

Al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare, sarà definita nei primi mesi del 2025 la tabella con l'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili di ognuna delle attività per le quali vi è un obbligo di pubblicazione. Per ogni dato da pubblicare saranno indicati:

- la denominazione dell'obbligo di trasparenza
- l'area/ufficio responsabile dell'elaborazione dei dati (ove diverso da quello che li detiene e li trasmette per la pubblicazione)
- l'area/ufficio responsabile della trasmissione dei dati (ove diverso dagli altri)
- l'area/ufficio responsabile della pubblicazione dei dati
- il termine di scadenza per la pubblicazione e quello per l'aggiornamento dei dati
- il monitoraggio con l'indicazione di chi fa che cosa e secondo quali tempistiche.

La tabella è aggiornata alla Delibera ANAC n. 264 del 20 giugno 2023 come modificata e integrata con delibera n. 601 del 19 dicembre 2023, recante individuazione delle informazioni e dei dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici che rilevano ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 a decorrere dal 1° gennaio 2024.

Per quanto riguarda la protezione dei dati, fermo restando il valore riconosciuto alla trasparenza, che concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione (art. 1, d.lgs. 33/2013), occorre che UNICAM, prima di mettere a disposizione sui propri siti web istituzionali dati e documenti (in forma integrale o per estratto, ivi compresi gli allegati) contenenti dati personali, verifichino che la disciplina in materia di trasparenza contenuta nel d.lgs. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, preveda l'obbligo di pubblicazione. La pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679, quali quelli di liceità, correttezza e trasparenza; minimizzazione dei dati; esattezza; limitazione della conservazione; integrità e riservatezza tenendo anche conto del principio di "responsabilizzazione" del titolare del trattamento. In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati («minimizzazione dei dati») (par. 1, lett. c) e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati, con il conseguente dovere di adottare tutte le misure ragionevoli per cancellare o rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati (par. 1, lett. d).

Ai sensi della normativa europea, il Responsabile della Protezione dei Dati-RPD, nonché Responsabile del Gruppo di Lavoro, svolge specifici compiti, anche di supporto, per tutta l'amministrazione essendo chiamato a informare, fornire consulenza e sorvegliare in relazione al rispetto degli obblighi derivanti della normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del GDPR).

## 2.5. Il Monitoraggio delle misure previste in materia di prevenzione della corruzione

Il PNA 2022 ha posto particolare attenzione al monitoraggio e alla vigilanza sull'efficacia delle misure previste in materia di prevenzione della corruzione, fase di fondamentale importanza per il successo del sistema di prevenzione della corruzione, e per la quale le amministrazioni e gli enti sono chiamati a rafforzare il proprio impegno. Gli esiti del monitoraggio sono da intendersi come fondamento di partenza per la progettazione futura delle misure e quindi come elemento imprescindibile di miglioramento progressivo del sistema di gestione del rischio. Le modalità di monitoraggio delle attività sono riportate nella successiva sezione 4 (Monitoraggio) del presente PIAO.

## 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1. Organizzazione della struttura accademica

-Organi di governo



-Organi con funzioni di consultazione, di proposta e di impulso per le politiche generali dell'Ateneo



-Altri Organi con funzioni specifiche



-Organi che svolgono funzioni di verifica, monitoraggio e valutazione per quanto concerne la fattibilità, la sostenibilità e la realizzazione degli obiettivi e dei programmi, l'efficacia e l'efficienza della gestione delle risorse, i risultati conseguiti dalle strutture e dai singoli.



## Scuole di Ateneo

L'Università di Camerino si articola in cinque strutture responsabili di didattica e ricerca denominate Scuole di Ateneo, presenti in 4 sedi sul territorio marchigiano, ed è dotata di una organizzazione tecnico-amministrativa descritta nel successivo punto 3.2.

Le Scuole di Ateneo sono le articolazioni fondamentali dell'Ateneo, responsabili dello svolgimento e del coordinamento delle attività di ricerca, di formazione, di trasferimento di competenze e conoscenze, di servizi. Le Scuole hanno autonomia scientifica, didattica e funzionale, e, nei limiti fissati dal Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, hanno autonomia gestionale.

Il personale docente-ricercatore dell'Ateneo è assegnato dal Consiglio di Amministrazione alle Scuole in base ad una richiesta di afferenza, adeguatamente motivata, che deve essere approvata dal Consiglio della stessa Scuola. Ogni docente-ricercatore deve afferire ad una Scuola.

Le Scuole sono organizzate secondo il seguente schema dei ruoli di governance:



### 3.2. Struttura organizzativa del personale tecnico-amministrativo

#### 3.2.1. Organigramma;

La chiave di lettura dell'organigramma dell'Ateneo è data dai processi, cioè dall'insieme delle tante attività correlate fra loro e volte a raggiungere obiettivi predefiniti.

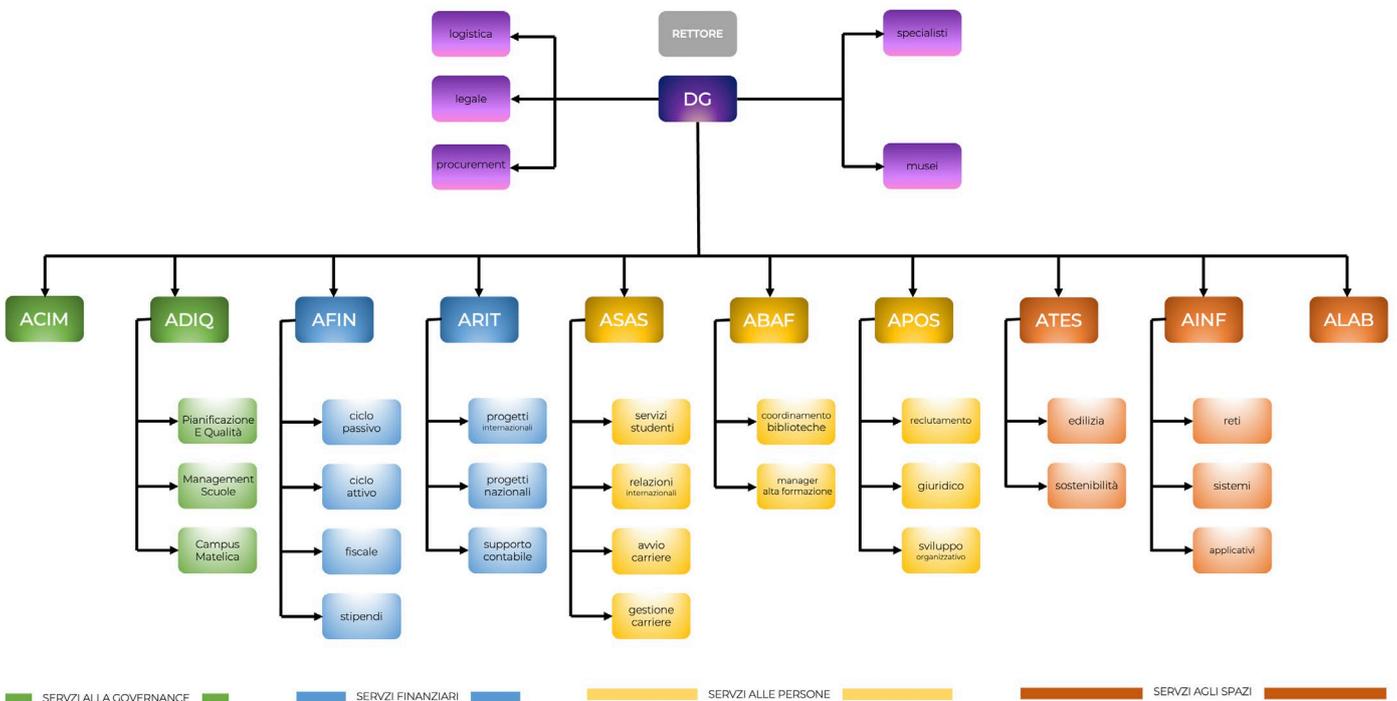
In prima battuta sono state individuate quattro macro-aree:

- Servizi alla Governance
- Servizi finanziari
- Servizi alle persone
- Servizi agli spazi.

All'interno di ogni macro-area sono state specializzate le varie Aree di Ateneo che si occupano di filiere omogenee a loro volta organizzate in uffici.

In generale sono stati messi a fuoco, i processi primari: attività istituzionali tradizionali (didattica, ricerca, impatto sociale e trasferimento delle conoscenze e delle tecnologie); le attività direzionali di programmazione, organizzazione e controllo; le attività di supporto, cioè quell'insieme di attività che sostengono e garantiscono tutti gli altri processi e che connotano l'Amministrazione centrale (logistica, gestione del personale, legale, ecc..) e le attività di rilevanza strategica che si "esauriscono" al realizzarsi dell'obiettivo.

La seguente rappresentazione grafica delle strutture nell'organigramma sintetizza l'impostazione generale dell'organizzazione UNICAM:



### 3.2.2. Revisione dell'Organigramma

Compito primario dell'Organizzazione è quello di mettere a terra la strategia della Governance, per questo motivo, essendo stato approvato il nuovo Piano Strategico 2024-2029, è stata avviata una revisione della struttura per verificarne l'aderenza alle nuove esigenze e aspettative.

Sono stati messi a fuoco, sulla base delle strategie dell'Ateneo, alcuni obiettivi di miglioramento:

- a. La semplificazione amministrativa;
- b. Il rispetto delle tempistiche dettate dal PNRR e dagli altri bandi competitivi;
- c. Il rafforzamento della dimensione internazionale;
- d. L'ampliamento dell'offerta di Master;
- e. La focalizzazione della gestione dei processi di supporto alla didattica;
- f. Il presidio dello Studentato Diffuso;
- g. La valorizzazione dei processi di supporto alla ricerca di frontiera ed ai ricercatori;
- h. L'adozione della metodologia, e relativa organizzazione, legata al BIM.

Ai suddetti aspetti di miglioramento si è data risposta organizzativa con azioni mirate sull'organigramma aziendale nel seguente modo:

- a) Semplificazione amministrativa: è in corso la revisione di buona parte dei regolamenti di ateneo (Conto Terzi, Master, RAFC,...) tutti con l'espressa volontà di semplificarne la comprensione degli effetti, lo svolgimento dei processi, e l'attribuzione delle competenze alle varie Aree di Ateneo. Contestualmente, sono stati evidentemente ridotti i rimandi liberi alla Direzione Generale e sono stati incardinati nelle Aree le relative attività in modo da migliorare in maniera significativa il coordinamento e la razionalizzazione delle attività stesse. Rimangono in staff al DG solo il Servizio di Prevenzione e Protezione sugli ambienti di lavoro (che include anche alcuni servizi logistici) e il Polo Museale, entrambi per la loro marcata connotazione trasversale e autonoma. A questi si aggiungono pochissime figure (tre) di Elevata Professionalità dedicate a progettualità specifiche e non a coordinamento di Aree. Viene poi istituita una nuova Area, denominata "Affari Generali", che, in analogia a quanto presente nella maggior parte delle Istituzioni Universitarie, si occupa di coordinare, redigere e verificare gli atti amministrativi e giuridici dell'Amministrazione Generale. Questo consente di avere un'unica regia sul processo di protocollazione-deliberazione-verbalizzazione-archiviazione in linea con quanto disposto dalle normative sulla gestione documentale. Il capo Area di AAGG fungerà anche da "Responsabile del servizio per la tenuta del protocollo informatico, della gestione dei flussi documentali e degli archivi", altresì detto "Responsabile della gestione documentale". Tale figura, introdotta dall'art. 61 del DPR n. 445/2000 che dispone per le pubbliche amministrazioni l'istituzione all'interno di Aree Organizzative Omogenee di un apposito servizio per la tenuta del protocollo informatico, dei flussi documentali e degli archivi, fino ad ora viene provvisoriamente ricoperta dal DG, ma coerentemente sarà affidata, come detto, al nuovo Capo Area a cui verranno richiesti idonei requisiti professionali. L'avvento di questa figura disciplinerà la fascicolazione dei documenti consentendo una notevole semplificazione nell'archiviazione e nel reperimento dei dati dell'Amministrazione e quindi un sensibile snellimento nelle procedure amministrative future;
- b) Il rispetto delle tempistiche dettate dal PNRR e dagli altri bandi competitivi: grazie alla disponibilità data dall'Area Finanziaria, è stata assicurata fino ad ora un presidio per gli acquisti diretti professionale e adeguato. Da una parte la necessità di riportare il carico di lavoro sotto il livello di guardia, dall'altra la assoluta impellenza di aumentare la capacità di predisposizione e gestione dei procedimenti di acquisto di beni e servizi sopra e sottosoglia, si è deciso di assegnare alla nuova Area anche la competenza sul coordinamento dei processi di acquisto, potendo contare sulla competenza giuridica di coordinamento del Capo Area. È stato inoltre individuato un Capo Ufficio Acquisti che coordinerà gli affidamenti sottosoglia col preciso intento di implementare tutte le azioni possibili per la riduzione degli atti amministrativi conseguenti, ad esempio con l'introduzione degli Accodi Quadro. All'attuale Ufficio Procurement vengono lasciati tutti i procedimenti legati ai Lavori a cui aggiungere le procedure di beni e servizi ancillari ovvero quelle dell'Area Tecnica che segue i lavori stessi. La restante parte di procedimenti

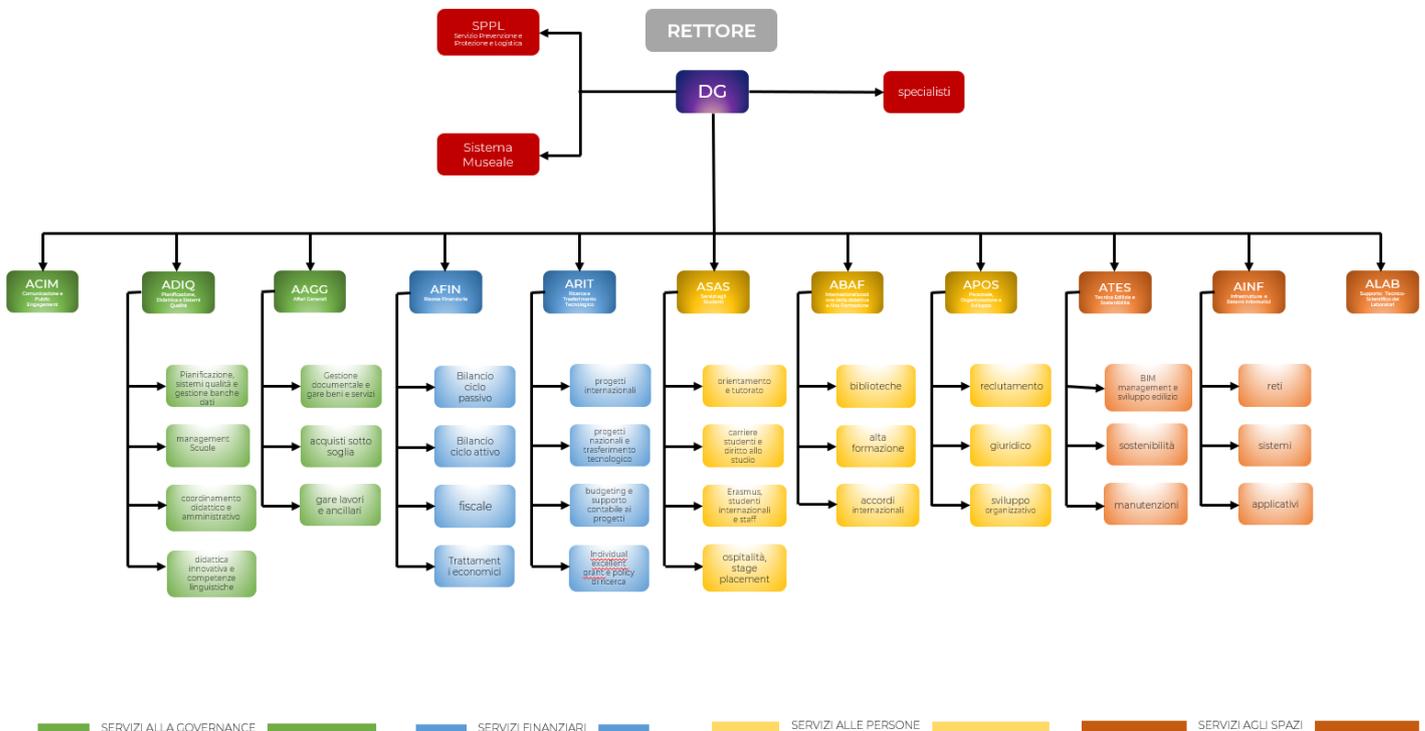
di beni e servizi, che riguardano quindi tutte le altre Aree, saranno seguiti da una nuova squadra che amplierà quindi notevolmente la capacità di velocizzare e semplificare gli acquisti e rispettare quindi le tempistiche progettuali. Il doppio canale consentirà un aumento della produzione e della capacità di presidio di tutte le procedure di acquisto;

- c) Il rafforzamento della dimensione internazionale: il nuovo Piano Strategico punta moltissimo sulla internazionalizzazione della didattica e della ricerca. Per rafforzare questo processo si è deciso di mantenere in capo all'Area Servizi agli Studenti la parte di internazionalizzazione che riguarda la mobilità di studenti, sia in ingresso che in uscita, della mobilità di staff e della fase di ammissione degli studenti internazionali, mentre è stato creato un nuovo canale per gli accordi internazionali che portano all'istituzione di Double Degree o mobilità docenti legata ad accordi. Questo sdoppiamento permette di dedicare energie specifiche agli accordi internazionali con altre Università per l'attivazione di nuovi corsi di studio o per collaborazioni di ricerca e di sviluppo organizzativo. Il nuovo ufficio verrà incardinato nell'Area delle Biblioteche e dell'Alta Formazione;
- d) L'ampliamento dell'offerta di Master: i master devono aumentare la visibilità del nostro Ateneo e la sua capacità di innovare e guidare la transizione verso il futuro. Allo stesso tempo devono assicurare all'Ateneo un ritorno economico importante, che possa essere messo poi a giovamento dell'intera Comunità. Per fare tutto ciò appare indispensabile assicurare un lavoro di segreteria e supporto alla gestione a tutti i Master, in modo da sollevare i rispettivi Direttori e le Segreterie delle Scuole di Ateneo da numerose incombenze che limitano oggi la volontà e la possibilità di promuovere, rafforzare e ideare vecchi e nuovi Master. La risposta è quella di prevedere tutte queste attività all'interno dell'Ufficio Alta Formazione, già presente all'interno dell'Area Biblioteche e Alta Formazione, integrando e strutturando al suo interno le persone e le attività necessarie. Al contempo, la revisione del Regolamento Master in atto potrà fornire procedimenti e metodologie in grado di aumentare e semplificare la possibilità di istituire nuovi Master garantendo a UNICAM un maggior respiro anche finanziario;
- e) La focalizzazione della gestione dei processi di supporto alla didattica: la modifica organizzativa operata anni fa, che ha portato alla coincidenza della responsabilità didattica con quella amministrativa nell'unica figura del Manager di Scuola ha razionalizzato e semplificato i processi ma, allo stesso tempo, ha progressivamente caricato molte attività, forse troppe, su questi punti di snodo fra Scuola e Amministrazione Generale. Occorre quindi trovare il modo di riportare il carico e, soprattutto, il focus corretto sulla figura del Manager. A questo proposito la scelta è quella di sgravare il Manager di alcune operatività su filiere che possono essere presidiate da altre Aree o colleghi. In questa ottica si legge, ad esempio, la centralizzazione della gestione dei Master all'interno dell'Ufficio Alta Formazione, ma allo stesso modo va considerato il forte rafforzamento che l'Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico introdurrà per il supporto alla gestione dei budget dei progetti di ricerca dei docenti delle varie Scuole. Da ultimo la stessa Area Pianificazione, Didattica e Sistemi Qualità organizzerà le proprie risorse in modo da fornire maggiori supporti trasversali alle Scuole, garantendo una sensibile diminuzione della necessità di presidio e di intervento da parte dei Manager. Tutto ciò mira a liberare energie e risorse dei Manager per dedicarsi alle attività core delle Scuole garantendo un miglioramento del supporto ai Corsi di Studio e ai docenti. A tutto ciò si aggiunge il forte investimento sull'innovazione delle metodologie didattiche e sul rafforzamento delle competenze linguistiche diffuse che ha portato alla creazione di uno specifico ufficio all'interno dell'Area Pianificazione, Didattica e Sistemi di Qualità;
- f) Il presidio dello Studentato Diffuso: negli ultimi anni la disponibilità tempestiva di alloggi per gli studenti al momento dell'iscrizione è stato un grande tallone d'Achille per l'efficacia della proposta formativa di UNICAM, non consentendo l'aumento previsto per le iscrizioni. Per questo motivo è stato lanciato il progetto "Studentato Diffuso" con l'idea di far procedere in maniera sincrona la ricostruzione del centro storico della città di Camerino e la disponibilità di posti letto per gli studenti. Per dare maggiore efficacia e slegarsi il più possibile dai tempi tecnici necessari per l'attribuzione delle borse di studio da parte di ERDIS, è necessario gestire direttamente la nuova disponibilità di residenze per poter procederne

all'assegnazione fin dal momento dell'iscrizione degli studenti e consentendone, ove possibile, anche il mantenimento pluriennale di tale assegnazione. A tal proposito viene creato un apposito ufficio gestionale all'interno dell'Area dei Servizi agli Studenti.

- g) La valorizzazione dei processi di supporto alla ricerca di frontiera: Si vogliono implementare le attività legate allo scouting, allo sviluppo e alla progettazione individuale, sia di natura internazionale che nazionale, legata, principalmente, alla ricerca di eccellenza (ERC, MSCA, FIS, Rita Levi, Fondazioni etc.). Si vuole, inoltre, valorizzare la formazione alla progettazione, al supporto delle politiche HR, Coara, GEP e bilancio di genere, Era Talent, Open Science. Infine, si vuole anche incentivare e coordinare i servizi e le politiche Euraxess di Ateneo. A tal fine viene creato un apposito ufficio all'interno dell'Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico che si occupa inoltre del management, della gestione e rendicontazione dei progetti finanziati.
- h) L'adozione della metodologia, e relativa organizzazione, legata al BIM: la stesura di un atto organizzativo legato alla metodologia BIM non è soltanto un obbligo di legge, ma una esigenza di tutta l'Organizzazione perché l'adozione di tale strumento avrà ricadute su molte Aree e su molti processi dell'Università. Si procederà quindi alla nomina delle figure previste dalla normativa e, utilizzando come traino l'Area Tecnica Edilizia e Sostenibilità, si applicheranno le ricadute degli atti organizzativi che ne deriveranno. L'obiettivo è anche quello di creare cruscotti decisionali basati sui dati ingresso BIM che potranno consentire di assumere decisioni con maggiore consapevolezza dello stato attuale e degli scenari futuri. La nuova metodologia BIM sarà poi adottata anche per le strategie manutentive che potranno poi contare su un nuovo ufficio dedicato superando l'attuale difficoltà a mantenere un'adeguata pianificazione delle attività predittive e programmate.

A seguito dei ragionamenti sopra riportati il nuovo organigramma assume la seguente forma:



### 3.2.3. Livelli di responsabilità organizzativa, fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili (es. posizioni organizzative);

Il nuovo organigramma è studiato in maniera tale da garantire flessibilità e adattamento alle future situazioni ed alle diverse opportunità che si presenteranno per UNICAM.

In particolare, è possibile notare che:

- in caso di future posizioni dirigenziali sarà possibile ottenere delle Macro-Aree da affidare a questi profili tramite l'accorpamento di due o più Aree presenti nell'organigramma attuale;
- in caso di modifica di alcune competenze fra Aree diverse, sarà possibile spostare un ufficio da un'Area all'altra senza modificare l'assetto complessivo dell'impianto.

L'impianto organizzativo così adottato assicura stabilità nel tempo in quanto è basato su dieci Aree principali, ciascuna presidiata da un'unità di livello EP al fine di valorizzare il ruolo di coordinamento di più uffici anche eterogenei fra loro nelle funzioni. La gradazione fra le posizioni di Capo Area è pensata in tre fasce, valutate dal DG, in base alla complessità e alle responsabilità che il ruolo comporta.

In ogni Area sono poi individuati eventuali uffici, il cui responsabile è di norma un'unità di livello D valorizzando la competenza e la padronanza della materia specifica di cui si occupa l'ufficio. Ciascun ufficio è costituito da almeno tre persone. Per le posizioni organizzative è presente una unica fascia. Le funzioni specialistiche di cui al comma 1 art. 91 CCNL sono, invece, suddivise in 4 fasce sulla base dei seguenti criteri:

- a) Responsabilità
- b) Complessità tecnica
- c) Ricaduta economica/Rapporti con l'esterno

Il Direttore Generale è inoltre affiancato da un gruppo di collaboratori in Staff quale supporto ad aspetti specifici dell'attività della direzione.

### 3.3. Strategie di sviluppo e gestione delle risorse umane

Nel 2024 è stato pubblicato il nuovo Piano Strategico 2024-2029 di UNICAM diventando così il punto di riferimento per tutte le politiche di ateneo.

Il Piano si articola su tre diversi ambiti (Persone, Valore, Scienza) da intersecarsi con tre parole chiave (Apertura, Innovazione e Benessere).

Nel combinato disposto fra le due dimensioni, ovvero ambiti e parole chiave, si deve leggere anche la strategia di valorizzazione del personale di UNICAM che si articolerà su alcuni obiettivi cardine:

- Conoscere UNICAM e il proprio Piano Strategico;
- Favorire la riorganizzazione dei servizi più aderente al Piano Strategico;
- Consolidare le attività sui quattro pilastri presentati 2024;
- Migliorare ulteriormente il clima lavorativo e il benessere organizzativo;
- Strutturare la capacità di ragionare per progetti.

Perseguire questi obiettivi, significa al contempo realizzare il Piano Strategico e aumentare il livello di benessere della Comunità UNICAM.

#### 3.3.1. Conoscere UNICAM e il suo Piano Strategico

La considerazione di partenza rimane quella che tutte le attività di ateneo devono avere un rimando diretto alla pianificazione strategica diventando così parte integrante dello sforzo comune per raggiungere i risultati attesi dalla Governance.

Non sempre è facile per tutti gli attori coinvolti rimanere aggiornati sulle novità e le modifiche che, via via, arricchiscono l'Ateneo e l'implementazione della sua strategia.

Da qui nasce l'idea di istituire un percorso formativo, fruibile in modalità e-learning da tutto il personale, che consenta, tramite una serie di moduli didattici di breve durata, di aggiornarsi con estrema facilità su quanto di nuovo impatti sulla realtà di UNICAM.

Gli argomenti trattati nel percorso toccano aspetti diversi ma ugualmente importanti e interessanti per il personale quali:

- Le strategie di UNICAM
- Gli obiettivi di ateneo
- Le azioni previste
- Il Piano di Sostenibilità
- Le modifiche ai regolamenti
- Le missioni delle Aree
- Le modalità di gestione delle missioni
- ...

Grazie alla formula e-learning e alla brevità delle singole lezioni, sarà veramente possibile personalizzare il proprio percorso di apprendimento scegliendo quali e quanti moduli frequentare e quando farlo. In questo modo ci si aspetta una maggiore diffusione e condivisione delle azioni previste dall'Ateneo.

### **3.3.2. Favorire la riorganizzazione dei servizi più aderente al Piano Strategico**

L'Amministrazione di UNICAM è stata completamente riorganizzata nel 2022, ora però l'avvento di un nuovo Piano Strategico impone di implementare alcune modifiche per perseguire i nuovi obiettivi in maniera più performante. A tal proposito è assolutamente necessario che queste modifiche siano supportate adeguatamente dal reclutamento del personale. Le nuove posizioni di responsabilità saranno oggetto prioritariamente di segnalazioni sulla piattaforma di *job posting* di ateneo. Per le altre necessità si procederà a intercettare eventuali desideri di mobilità interna prima di procedere con le selezioni concorsuali dall'esterno.

Ovviamente le necessità saranno dettate dalle scoperture previste nel nuovo organigramma post riorganizzazione.

### **3.3.3. Consolidare le attività sui quattro pilastri presentati 2024**

In continuità con quanto previsto lo scorso anno, prosegue l'intensa attività verso alcuni processi fondamentali denominati i 4 pilastri:

1. PNRR
2. UNIAMU
3. BIM
4. UNICAMPUS

che a loro volta contengono al proprio interno una serie di progetti e attività che necessitano di monitoraggio continuo anche per le ricadute che hanno sul reclutamento e sulla formazione continua del personale, sull'impianto organizzativo complessivo dell'Ateneo, sull'impatto sul territorio e sulla reputazione dell'Istituzione.

L'azione di consolidamento prosegue in questo triennio anche in considerazione della fine del PNRR che porrà serie riflessioni sulle realtà appositamente generate e che dovranno trovare una loro dimensione per proseguire nelle attività auto sostenendosi.

Alla luce delle evoluzioni intercorse, il piano formativo deve accompagnare il percorso di crescita dell'Università lungo la traiettoria descritta, principalmente, dai quattro pilastri di UNICAM. Resta imprescindibile il costante monitoraggio del knowledge gap fra competenze attese e competenze realmente acquisite per valutare gli esiti del Piano, d'altra parte la strategia nella creazione e diffusione delle proposte formative evolve secondo le esigenze prioritarie. Per questo motivo rimangono prioritarie alcune esigenze formative già manifestate:

- Tecniche di project management per facilitare la gestione di progetti complessi quali sono quelli del PNRR nella speranza di migliorare le capacità di gestire tempi, costi e qualità dei progetti;
- Laboratori di soft skill, per la gestione di gruppi eterogenei che consentano di rafforzare il senso identitario e collaborativo del personale dedicato ai progetti e nella gestione dello Studentato Diffuso;
- Alfabetizzazione nell'uso di sistemi informativi territoriali al fine di consentire alle Aree meno esperte di poter fruire e alimentare i nuovi dati che il progetto BIM potrà mettere a disposizione in maniera trasversale anche in considerazione del progetto UNICAMpus;
- Esperienze di Job Shadowing in entrata e in uscita con gli atenei partner del progetto UNIAMU che consentano al sistema territoriale una crescita collettiva mettendo a disposizione le proprie eccellenze e formando le persone che saranno il motore del cambiamento;
- Aggiornamento al nuovo Codice dei Contratti con particolare riferimento alle procedure di acquisto per lavori, forniture e servizi, la cui efficacia sarà fondamentale sia per il PNRR che per la realizzazione dello Studentato Diffuso. Questa tipologia, come altre che sono già in fase di studio, potranno essere realizzate in forma trasversale tramite il progetto UNIAMU, condividendone i costi e le finalità fra più atenei;
- Grant Profiling per ottimizzare il tasso di successo in relazione alla partecipazione ai bandi di finanziamento.
- Tecniche e metodi di progettazione EU sia per progetti collaborativi che per Individual Grant.
- Formazione aspetti trasversali alla ricerca, con focus particolare alle pratiche di Open Science in linea con il Piano Nazionale per la scienza aperta (PNR 2021-27). • Cultura della qualità e dell'impatto della ricerca in relazione alla complessità e alle sfide globali identificate negli SDGs e all'interdisciplinarietà
- Sviluppare iniziative e servizi a supporto della carriera del ricercatore;
- Diversificare le fonti di finanziamento su cui competere e sviluppare servizi dedicati alla progettazione per bandi di finanziatori privati, fondazioni, enti extra-UE, ecc.

Il nuovo Piano Formativo 2025 dovrà quindi miscelare tutte le esigenze e le priorità componendo un quadro onnicomprensivo e collegherà esplicitamente ogni azione a:

- Obiettivi del nuovo Piano Strategico;
- Obiettivi di Route 2030; Pilastri di UNICAM;
- Piano nazionale della Scienza Aperta;
- Carta Europea dei Ricercatori.

In questo modo sarà evidente la coerenza pianificatoria e sarà più semplice il monitoraggio da mettere in atto, peraltro proprio in sede di redazione delle nuove azioni sarà possibile completare il ciclo della performance del piano precedente e apprendere così gli spunti di miglioramento per realizzare quello nuovo

### 3.3.4. Migliorare ulteriormente il clima lavorativo e il benessere organizzativo

L'aggiornamento dell'organigramma UNICAM sulla base dei ragionamenti fin qui introdotti mira anche, esplicitamente, al perseguimento di obiettivi di benessere collettivo. Le nuove filiere immaginate servono ad offrire occasioni di valorizzazione di persone interne con competenze multiple o specialistiche che fino ad oggi non hanno avuto possibilità di poterle implementare nelle attività quotidiane. Questo comporterà anche l'utilizzo anche delle progressioni verticali tra gli strumenti attuativi al fine di garantire anche un percorso di crescita interna parallelo a quello dell'acquisizione di nuove professionalità esternamente ad UNICAM.

Saranno favoriti i momenti di ascolto fra la Direzione Generale, i Capi Area e tutti i collaboratori in maniera di mantenere vivo il feedback del clima lavorativo. Sono confermate tutte le forme di lavoro agile a cui si aggiungono maggiori opportunità sul lavoro satellitare grazie al progetto COSMO instaurato fra le quattro università marchigiane.

Ben consapevoli dell'elevato carico di lavoro introdotto dal PNRR, onestamente non accompagnato da un conseguente aumento dell'organico per la sua gestione, si cercherà di contrastare la pressione generata sulle

persone con formule di welfare, premialità ed engagement che possano garantire un maggior benessere organizzativo che andrà mappato secondo i tradizionali metodi di raccolta dati.

### 3.3.5. Strutturare la capacità di ragionare per progetti

Come già ampiamente descritto ci sono esigenze stringenti di formare project manager per gli innumerevoli progetti che sono in gestione da parte di UNICAM. Per strutturare però la vera capacità di ragionare per progetti occorre un lavoro di disseminazione di questa visione e di queste capacità in tutte le Aree di ateneo. È infatti indispensabile che ogni Area sia in grado di ricoprire il ruolo di RUP (Responsabile Unico di Progetto) per le forniture e i servizi di cui necessita.

In questo modo sarà possibile presidiare in maniera professionale e interessata tutto il processo di acquisizione mantenendo fede alle tempistiche e ai ruoli della nuova organizzazione.

Questo modo di intendere le attività tecnico-amministrative sarà poi alla base del futuro Sistema di Qualità che adotterà l'intera Amministrazione mirando, nel tempo, alla Certificazione delle nuove procedure e dell'Organizzazione corrispondente.

### 3.3.6. La pianificazione del fabbisogno

La predisposizione della Pianificazione del fabbisogno di personale è quindi volta a definirne sia la dimensione qualitativa che quantitativa in coerenza con gli obiettivi del piano strategico di Ateneo e dei vincoli del quadro normativo vigente, del turn over derivante dalle cessazioni e delle risorse finanziarie dell'Ateneo.

Il Piano prevede un aggiornamento annuale e potrà essere rimodulato dagli Organi di Governo alla luce di esigenze sopravvenute, dell'assegnazione di risorse assunzionali da parte del MUR (piani straordinari di reclutamento del personale, in particolare il piano straordinario lett C per l'anno 2025 e il piano straordinario lett D per l'anno 2026 DM n. 445 del 6/05/2022), dell'evoluzione non prevista di future cessazioni. In questo senso il piano triennale va inteso in una logica di scorrimento, presentando quindi gradi di dettaglio maggiore per l'anno in corso, mentre definisce in modo meno vincolante la programmazione negli anni successivi che dovrà necessariamente tener conto degli ulteriori tagli nel prossimo triennio ai fondi del Ministero dell'Università e della Ricerca, già previsti nella Finanziaria 2025 e dell'impatto di questi sugli indicatori di sostenibilità economica e finanziaria dell'Ateneo.

### 3.3.7. Consistenza ed analisi dell'organico di UNICAM

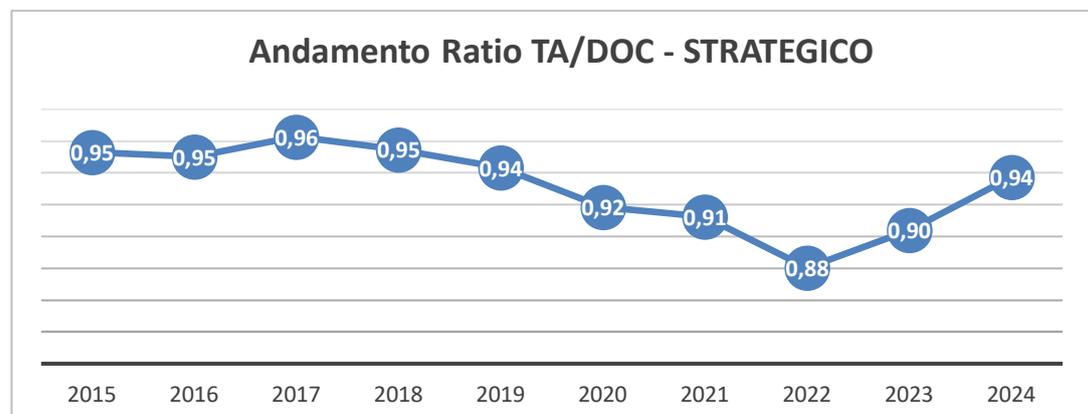
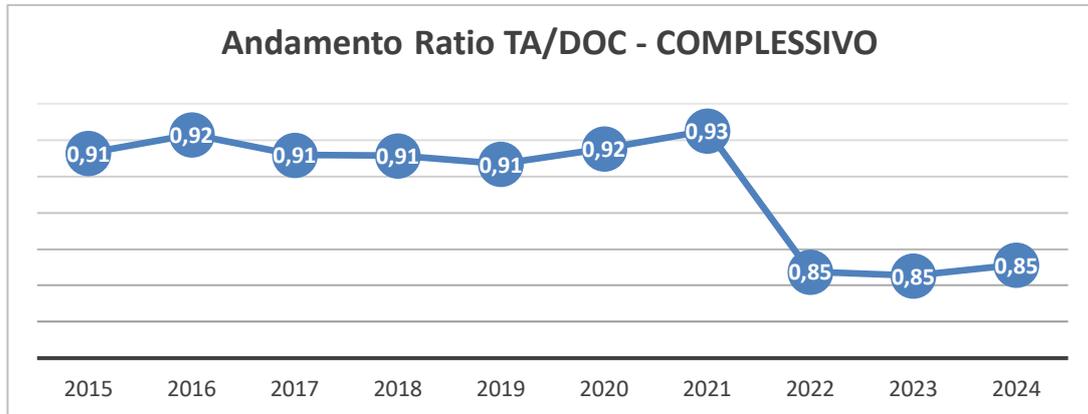
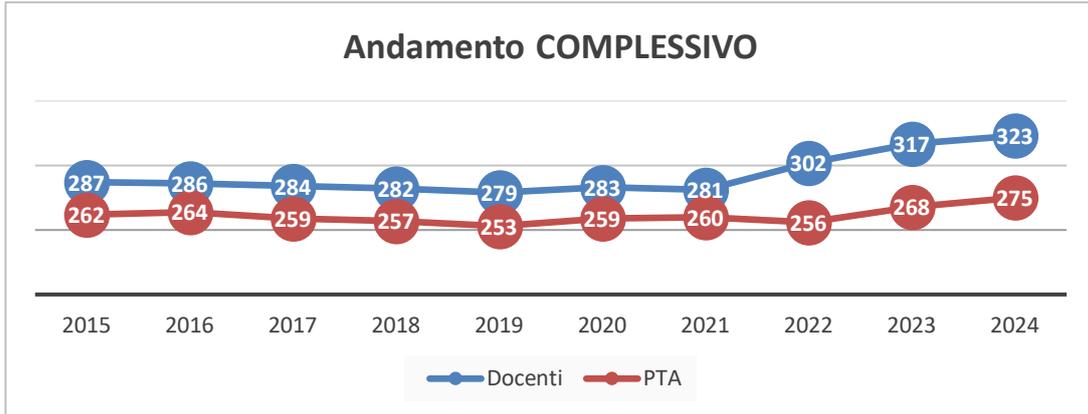
Unicam intende perseguire la strategia assunzionale adottata negli ultimi due anni e descritta nel PIAO relativo agli anni 2023 e 2024, volta a ripristinare l'equilibrio fra la componente Docente/Ricercatore e quella del Personale Tecnico-Amministrativo (c.d. **Indicatore complessivo**).

Storicamente si è sempre sostenuto, anche per semplicità comunicativa, che il rapporto a cui tendere fosse quello della perfetta parità numerica fra le due componenti, ovvero con indicatore pari a 1,00 (n. 1 TA per ogni Docente).

Nella pratica quotidiana, anche in considerazione della tradizione dell'ateneo camerte, UNICAM si è data l'obiettivo di mantenere un indicatore del valore di almeno 0,95.

Tuttavia, per lasciare la flessibilità di gestire la frangia di attività extra, generate dal PNRR in maniera temporanea tramite figure quali i RTDA e il personale a Tempo Determinato, il PIAO individua come obiettivo principale il raggiungimento del **rapporto 0,97** considerando tutti i docenti tranne i RTDA e tutti i Tecnici-Amministrativi a tempo indeterminato (cd **Indicatore strategico**).

Entrando maggiormente nel dettaglio, al fine di disporre di un quadro complessivo utile alla programmazione, vengono di seguito riportati due grafici del personale in servizio al 31.12 nel decennio 2015 al 2024 che riassume l'andamento complessivo e strategico del personale.



### 3.3.8. Previsioni cessazioni e facoltà assunzionali.

Come è noto, il reclutamento del personale universitario è soggetto a stringenti vincoli normativi, legati sia ad indicatori di sostenibilità economico-finanziari, sia alle cessazioni dell'anno precedente. Per rendere la programmazione delle assunzioni flessibile in termini di posizioni da assumere e, contestualmente, per assicurare la sostenibilità dei bilanci degli Atenei nel tempo, ad ogni ateneo è attribuito annualmente un budget in termini di punti organico, assegnati annualmente dal MUR sulla base delle cessazioni avvenute nell'anno precedente in rapporto a una percentuale di turn over e un sistema di indicatori economici e finanziari.

Per quanto riguarda, dunque, la programmazione delle assunzioni sulla base delle risorse disponibili, occorre far riferimento al sistema dei punti organico, che rappresenta il valore medio, a livello di sistema, del costo del professore di I fascia che costituisce il parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche, e che è articolato come segue:

Personale docente	PO
Professore I fascia	1
Professore II fascia	0,70
Ricercatore TD tipo b)	0,50
Ricercatore TD tipo a)	0,40

Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	PO
Dirigente	0,65
TA categoria EP	0,40
TA categoria D	0,30
TA categoria C	0,25
TA categoria B	0,20
CEL	0,20

In particolare, a ciascun ateneo viene assegnata:

- una quota di punti organico base pari al 50% del turn over di Ateneo;
- una quota di punti organico premiali assegnati agli atenei "virtuosi" rispetto agli indicatori di sostenibilità introdotti dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n.49.

Agli atenei che presentano performance positive, fra i quali rientra UNICAM, viene attribuito un contingente di punti organico premiali in proporzione al "margine", calcolato come la differenza tra le entrate complessive nette, detratti i fitti passivi, e la somma di spese di personale e oneri di ammortamento.

Va tuttavia precisato che la legge di Bilancio 2025 ha previsto per l'anno 2025 il blocco del turnover per il 75% – con restituzione all'erario del restante 25%.

A questo va aggiunto che UNICAM, non avendo rispettato il requisito minimo previsto dall'art. 18 co. 4 della L. 240/2010, con riferimento al triennio 2021-2023, è incorsa nella sanzione prevista dall'articolo 2, comma 5, del Dpcm 24 giugno 2021 in materia di programmazione del personale universitario, che prevede una penalizzazione, pari al 10 per cento, a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'Ateneo relative al triennio 2024-2026<sup>10</sup>.

La programmazione delle assunzioni di docenti e ricercatori e del personale tecnico amministrativo per il triennio 2024-2026 tiene conto, pertanto, della stima dei punti organico sulla base dei valori positivi degli indicatori per Unicam e dei tempi tecnici necessari ad eseguire e completare le procedure di selezione e assunzione.

<sup>10</sup> ciascuna università statale, nell'ambito della programmazione triennale, vincola le risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa, ovvero alla chiamata di cui all'articolo 7, comma 5-bis

Di seguito vengono indicate le previsioni di cessazioni del triennio di riferimento. Si tratta delle cessazioni programmabili alla luce della normativa vigente (legge di Bilancio 2025) e non tengono conto delle cessazioni che non producono il rilascio di punti organico (es. scambi contestuali) e dei ricercatori lettera B, che non cessano, ma richiedono in sede di programmazione di prevedere le relative risorse per la tenure track.

*Previsioni PO 2025-2027 da cessazioni triennio 2024-2025*

Categorie	Cessazioni 2024 previsioni PO 2025		Cessazioni 2025 previsioni PO 2026		Cessazioni 2026 previsioni PO 2027	
	Unità	PO	Unità	PO	Unità	PO
I fascia	0	0	4	4	4	4
II fascia	1	0,7	3	2,1	5	3,5
Ricercatori	1	0,5	1	0,5	4	2
<b>Totale docenti</b>	<b>2</b>	<b>1,2</b>	<b>8</b>	<b>6,6</b>	<b>13</b>	<b>9,5</b>
PTA EP	1	0,4	0	0	0	0
PTA D	3	0,9	0	0	1	0,3
PTA C	2	0,5	2	0,5	8	2
PTA B	1	0,2	2	0,4	0	0
CEL	0	0	0	0	0	0
<b>Tot PTA</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0,9</b>	<b>9</b>	<b>2,3</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>9</b>	<b>3,2</b>	<b>12</b>	<b>7,5</b>	<b>22</b>	<b>11,8</b>

Tenuto conto che, in base al complessivo sistema di attribuzione dei punti organico, può essere calcolato un contingente minimo riconosciuto a ciascuna Università del 50% dei punti organico da cessazioni, ma non l'eventuale maggiorazione attribuita dal Ministero in relazione alla situazione di bilancio di tutti gli Atenei, prudenzialmente la quantificazione dei punti organico derivanti da cessazioni per il triennio 2024-26 viene individuata in misura del 50% delle cessazioni prevedibili per il triennio (rif. cessazioni note/programmate alla data del 31/12/2024).

Tuttavia, se si considerano le assegnazioni degli anni precedenti, si può sostenere che in media all'Ateneo sono stati assegnati il 66,39% dei punti organico derivanti dalle cessazioni dell'anno precedente, come illustra la tabella di seguito riportata:

	2021	2022	2023	MEDIA
<b>PO cessazioni anno precedente</b>	6,2	11,4	10,4	
<b>PO assegnati</b>	4,24	7,52	6,74	
<b>% assegnata</b>	68,39	65,96	64,81	66,39

Considerando la decurtazione del 25% stabilita dalla legge di bilancio per il 2025 e la penalizzazione del 10% imposta dal DM dall'articolo 2, comma 5, del dPCM 24 giugno 2021 relativa al triennio 2024-2026, Unicam può presumibilmente contare sulla seguente assegnazione di punti organico:

	2025	2026	2027	2028
<b>Punti organico da cessazioni</b>	3,2	7,5	11,8	7,8
<b>Punti organico assegnabili in media</b>	<b>2,12</b>	<b>4,98</b>	<b>7,83</b>	<b>5,18</b>
<b>penalizzazione 10%</b>	<b>1,91</b>	<b>4,48</b>		
<b>75% PO</b>	<b>1,43</b>			

## I Piani Straordinari previsti dal MUR

Con la legge 30 dicembre 2021, n. 234 recante “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024” e, in particolare, l’art. 1, co. 297, lett. a) è stato previsto un incremento del fondo per il finanziamento ordinario delle università (FFO) come di seguito riportato:

- A) 75 milioni di euro per l'anno 2022
- B) 300 milioni di euro per l'anno 2023
- C) 640 milioni di euro per l'anno 2024
- D) 690 milioni di euro per l'anno 2025

Tali incrementi sono destinati all’assunzione di professori universitari, di ricercatori di cui all’articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, e di personale tecnico-amministrativo delle università, in deroga alle vigenti facoltà assunzionali per favorire il graduale raggiungimento degli standard europei in ordine al rapporto tra il numero dei docenti e del personale tecnico-amministrativo delle università con il numero degli studenti.

Sulla base della tabella di ripartizione, ad UNICAM sono state assegnate per l’anno 2022, risorse per un importo pari ad 409.682 euro, pari ad 14,5 punti organico. Per l’anno 2023 sono state assegnate risorse per un importo pari ad 1.714.574 euro, pari a 15 punti organico. Si sta attendendo l’assegnazione delle risorse di cui alla lett. C e D che saranno di gran lunga più esigue delle altre due assegnazioni.

Inoltre con DM n. 1676 del 29/10/2024 “Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale” sono stati assegnati ad Unicam 0,59 punti organico, corrispondenti ad € 68.618 finalizzati a consentire la progressione di carriera dei ricercatori universitari a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale tramite procedure per la chiamata nel ruolo di professore di seconda fascia.

Tuttavia, con l’applicazione del DM 1170/2024, la riduzione del finanziamento nazionale del Fondo di Finanziamento Ordinario delle università ha di fatto sterilizzato i piani straordinari rendendo insostenibile il sistema senza il ricorso a finanziamenti esterni sui quali è necessario che trovino copertura anche i costi di personale. Pertanto, la programmazione dell’utilizzo dei punti organico in sede di budget è stata stimata per i soli piani straordinari, con riferimento alla programmazione già approvata dagli organi di Ateneo nelle sedute del 13/06/2024, per il personale Docente e Ricercatore, e del 24/07/2024, per il personale Tecnico Amministrativo, ad eccezione delle chiamate dei professori di seconda fascia ex art 24 comma 5 della legge 240/2010 (passaggi RTDB/PA), escluse dai piani straordinari, che graveranno sulle risorse di bilancio.

Certamente è evidente che la diminuzione del numero di personale in servizio, non compensata dalla programmazione prevista, porrà necessariamente l’Ateneo di fronte ad un bivio: tener conto di nuove assunzioni per assicurare equilibrio in termini di numero di personale a garanzia dei servizi da mettere a disposizione della collettività oppure ridimensionare organici e attività alla fine del PNRR qualora il frutto di tali investimenti non abbia sortito gli sperati effetti di sviluppo.

Con riferimento al personale tecnico amministrativo nell’approvazione del Budget 2025 sono stati previsti costi di personale a tempo determinato consentiti dalla norma, ex art. 1 comma 188, della legge 23 dicembre 2005, n. 266, la quale prevede che per le università sono fatte comunque salve le assunzioni a tempo determinato e la stipula di contratti di collaborazione coordinata e continuativa per l’attuazione di progetti di ricerca e di innovazione tecnologica ovvero di progetti finalizzati al miglioramento di servizi anche didattici per gli studenti, i cui oneri non risultino a carico del Fondo di finanziamento ordinario delle università.

Tali assunzioni sono state previste con oneri a carico di fondi di ricerca a disposizione delle Scuole di Ateneo e di risorse provenienti da progetti specifici.

### 3.3.9. Politica del Riequilibrio e strategia di copertura

Il percorso del piano assunzionale, deliberato dagli organi accademici nelle sedute di giugno e luglio 2024 si completerà nel corso dell'anno 2025 con le tappe di seguito illustrate:

*Personale docente e ricercatore:*

- 1) Conclusione delle procedure di selezione e chiamata di n. 3 docenti ex art. 18 legge 240/2010;
- 2) Eventuale utilizzo di residui di punti organico per la chiamata di n. 3 RTDB;
- 3) Attivazione delle procedure e chiamata dei Professori associati, ai sensi dell'art. 24 comma 5 della L.240/2010.

*Personale Tecnico amministrativo*

- 4) Assunzione di due unità di personale di cui si sono concluse le procedure selettive (una posizione da Funzionario e una da Collaboratore)
- 5) Reclutamento e assunzione delle rimanenti 8 unità di personale mediante procedure da bandire.

Realizzata la programmazione del personale Docente e Ricercatore e del Personale TA sopra descritta, le risorse residue sul Piano straordinario B e quelle assegnate con i piani straordinari C) e D) verranno suddivise in maniera ponderata tra le due componenti di personale secondo i criteri stabiliti nell'ambito del PIAO 2024-2026, assegnando il 72% dei punti organico al personale Docente Ricercatore e il 28% dei punti organico al Personale Tecnico Amministrativo.

#### 1) *Situazione del personale all' 01/01/2025*

Introdurre l'indicatore strategico ha indirizzato la politica di Ateneo in maniera sensibile, concentrando le azioni di riequilibrio sul personale a tempo indeterminato.

Dopo due anni, si sono apprezzati segnali incoraggianti:

- l'indicatore strategico è aumentato in maniera sensibile, in linea con gli obiettivi di riequilibrio del piano;
- i progetti PNRR sono stati avviati, fornendo il necessario supporto, senza deteriorare l'indicatore complessivo;
- il personale tecnico amministrativo è aumentato complessivamente di 19 unità in maniera coerente con la nuova organizzazione dell'Amministrazione.

Le tabelle di seguito illustrano la situazione del personale all'1/01/2025 suddiviso per categorie:

PERSONALE TA	All'1/01/2025
Area degli Operatori	30
Area dei Collaboratori	147
Area dei Funzionari	75
Area delle Elevate Professionalità	17
Tecnologo a t.det. art. 24-bis Legge 240/2010 equip. D3	2
Area dei Collaboratori a tempo determinato	3
Area dei Funzionari a tempo determinato	1
<b>Totale complessivo</b>	<b>275</b>

<b>PERSONALE DOCENTE RICERCATORE</b>	<b>All'1/01/2025</b>
Prof.Strordinari Tempo det. L. 230/2005	1
Professori Associati	142
Professori Ordinari	78
Ricercatori Universitari	43
RTDA	35
RTDB	22
RTT	1
<b>Totale complessivo</b>	<b>322</b>

2) *Situazione del personale al 31/12/2025 dopo l'attuazione delle fasi programmate, detratte le cessazioni*

<b>PERSONALE TA</b>	<b>Al 31/12/2025</b>
Area degli Operatori	29
Area dei Collaboratori	150
Area dei Collaboratori a tempo determinato	3
Area dei Funzionari	76
Area dei Funzionari a tempo determinato	1
Area delle Elevate Professionalità	18
Tecnologo a t.det. art. 24-bis Legge 240/2010 equip. D3	2
<b>Totale complessivo</b>	<b>279</b>

<b>PERSONALE DOCENTE RICERCATORE</b>	<b>Al 31/12/2025</b>
Prof.Strordinari Tempo det. L. 230/2005	1
Professori Associati	149
Professori Ordinari	78
Ricercatori Universitari	42
RTDA	11
RTDB	3
RTDB	11
RTT	2
<b>Totale complessivo</b>	<b>297</b>

3) *Sviluppo ponderato*

Al fine di raggiungere e mantenere il punto di equilibrio dell'indicatore strategico, è essenziale procedere con le nuove assunzioni in modo oculato e ben ponderato. Tale approccio garantisce che le risorse umane siano in linea con le esigenze operative e strategiche dell'ente, ottimizzando l'efficienza e la sostenibilità nel medio-lungo termine. Le specifiche esigenze del personale docente e ricercatore, così come per il personale tecnico amministrativo, saranno programmate sulle risorse disponibili cercando di mantenere l'equilibrio ottenuto e rispettando la compatibilità di bilancio.

Nella programmazione saranno considerate le progressioni di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato dell'Ateneo finanziate dal piano straordinario DM n. 1676 del 29/10/2024 e le progressioni tra le Aree per il personale TA, che punteranno a riconoscere e valorizzare le competenze acquisite dal personale, consentendo loro di assumere ruoli di maggiore responsabilità in linea con le esigenze dell'organizzazione e la gestione dei servizi

Resta confermata la strategia di consumare quasi esclusivamente i punti straordinario senza aggravare ulteriormente il budget di Ateneo con l'utilizzo dei punti ordinari.

### 3.1.1. Formazione del personale

La formazione e lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze è indispensabile per il raggiungimento di adeguati livelli di performance e per la creazione di valore pubblico da intendersi come beneficio e miglioramento di servizi a supporto della programmazione strategica di UNICAM. La formazione deve essere considerata per questo come un *"catalizzatore della produttività e dell'efficienze organizzativa"*<sup>11</sup> ed è inserita all'interno del Piano strategico di Ateneo come innovazione nell'ambito dedicato alla **"Persona"**.

La formazione non può essere vista esclusivamente come l'acquisizione di competenze tecniche specifiche ma anche come creazione di valore aggiunto consapevole da parte di tutti i soggetti coinvolti. L'aspetto valoriale della formazione crea opportunità, individua soluzioni funzionali e potenzia l'aspetto personale in termini di benessere, soddisfazione e motivazione che rimessi in circolo attraverso incrementi produttivi fungono da leva ad una qualità dei servizi sempre più performante.

Una Amministrazione in grado di innovarsi sa cogliere le opportunità del cambiamento culturale e tecnologico ed è in grado di promuovere una formazione al passo con i tempi, che premi lo sviluppo delle competenze personali senza perdere di vista la dimensione umana e la crescita di ciascun dipendente, anche dal punto relazionale e di confronto attivo, accompagnandolo alla comprensione del proprio ruolo all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

UNICAM sviluppa il suo Piano formativo attraverso un approccio che mira a creare un circolo virtuoso in cui il miglioramento individuale e continuo si traduce in incrementi di produttività e di qualità dei servizi così come indicato nelle linee guida fornite dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*.

Con il Piano della Formazione, UNICAM definisce le seguenti finalità:

- **Migliorare la performance e promuovere l'innovazione** all'interno dell'organizzazione.
- **Supportare l'attuazione del Piano Strategico di Ateneo**, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.
- **Valorizzare la dimensione umana**, ponendo al centro il benessere e lo sviluppo personale e professionale del personale.
- **Offrire una progettazione personalizzata degli interventi formativi**, per rispondere in modo efficace alle esigenze specifiche.
- **Promuovere una cultura della collaborazione**, rafforzando il lavoro di squadra e la sinergia tra le diverse componenti dell'Ateneo.

Le Aree di intervento che definiscono le competenze sono indicate nella richiamata Circolare con riferimento al quadro PNRR e sono rappresentate come segue:

<sup>11</sup> Ministro per la Pubblica Amministrazione, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, Roma, 14 gennaio 2025.

FIGURA 1 – Le aree di competenze trasversali del personale pubblico nella strategia del PNRR



### COMPETENZE TRASVERSALI ALL'ATTUAZIONE DELLE TRANSIZIONI

- Competenze di leadership dei dirigenti pubblici e le soft skills del personale con qualifica non dirigenziale sono trasversali e costituiscono la guida ed il principale fattore di attivazione dei processi di transizione amministrativa, digitale ed ecologica;
- **Competenze** relative a principi e valori che attengono anche alla formazione obbligatoria in materia di:
  - a) attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (L. 150/2000, art. 4);
  - b) salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
  - c) prevenzione della corruzione (L.190/2012, art. 5);
  - d) etica, trasparenza e integrità;
  - e) contratti pubblici;
  - f) lavoro agile;
  - g) pianificazione strategica.

### COMPETENZE PER LE TRANSIZIONI

- Competenze per la **transizione amministrativa**  
Rafforzamento delle conoscenze per promuovere e realizzare un nuovo modo di intendere i processi di riforma amministrativa nella prospettiva di “buona amministrazione”.
- Competenze per la **transizione digitale**  
Sistema di competenze ampio e variegato che riguarda i dipendenti di tutti i livelli e che mira alla gestione digitale e tecnologica dei processi.
- Competenze per la **transazione ecologica**  
Creare un bagaglio culturale e accrescere la consapevolezza sul tema per indirizzare le politiche di sostenibilità.

Ciascuna competenza, sia essa trasversale oppure di transizione, possono essere suddivise in due categorie di base (abilità che creano consapevolezza riguardo ad un tema) e specialistiche (competenze specifiche afferenti ad un dato ruolo o una data posizione organizzativa).

Sulla base delle finalità esposte e delle linee guida contenute nella circolare, UNICAM ha predisposto il catalogo dell'offerta formativa per l'anno 2025. Attraverso il portale UGov Formazione a disposizione dell'Ateneo, i Responsabili ed i collaboratori potranno conoscere i corsi e richiederne l'autorizzazione alla formazione sulla base delle specificità delle attività svolte. Potranno altresì seguire la formazione di base e valoriale messa a disposizione con le piattaforme informatiche, siano esse interne che nazionali. L'iscrizione a corsi specifici che non sono programmabili al momento della pubblicazione del seguente piano, saranno richiesti dal Responsabile di Area e autorizzati dalla Direzione Generale sulla base del programma, della disponibilità dei fondi e della opportunità formativa.

a) *Competenze di leadership dei dirigenti pubblici e le soft skills del personale con qualifica non dirigenziale*

Argomento e breve descrizione del corso	Tipologia	Eventuale obbligatorietà della formazione e riferimento normativo	Destinatari	Modalità di erogazione della formazione	Numero di ore di formazione pro-capite previste	Risorse attivabili, specificando, in particolare, il ricorso alla piattaforma Syllabus o altre fonti	Tempi di erogazione
Gruppi esperienziali per rafforzare l'identità positiva nel proprio ruolo lavorativo -favorire un clima positivo di gruppo -stimolare relazioni collaborative positive e gratificanti -sperimentazione di abilità comunicative efficaci	Specialistico	No	Area EP – Responsabili di Area	Formazione in presenza	20 ore circa	Corso autoprodotta	Entro ottobre/novembre 2025

b) *Competenze relative a principi e valori*

Argomento e breve descrizione del corso	Tipologia	Eventuale obbligatorietà della formazione e riferimento normativo	Destinatari	Modalità di erogazione e della formazione	Numero di ore di formazione pro-capite previste	Risorse attivabili, specificando, in particolare, il ricorso alla piattaforma Syllabus o altre fonti	Tempi di erogazione
Differenza di genere e suo valore, gli stereotipi e gli <i>unconscious bias</i>	Specialistico	Sistema di Gestione per la Parità di Genere UNI PDR/125:2022 Riesame Annuale Anno di riferimento: 2024	Tutto il personale di Ateneo  Governance	Formazione in presenza	Circa n. 10 ore	Corso autoprodotta	Entro dicembre 2025
Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro Gestione rifiuti	Base e Specifici per le singole figure	D.lgs. n. 81 del 2008, art. 37	Tutto il personale di Ateneo e figure specifiche	On line	4 ore base 8 ore rischi Numero di ore in base alle figure secondo normativa	Risorse interne con piattaforma e-learning Convenzione con UniUrb Enti accreditati (CRI, consulenti, ecc..))	Formazione continua
La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa	Base	L. n. 190/2012, art. 5	Tutto il personale di Ateneo	On line	8 ore	Syllabus	Entro dicembre 2025
La cultura del rispetto (valorizzazione della persona contro le discriminazioni)	Base		Tutto il personale di Ateneo	On line	12 ore	Syllabus	Entro dicembre 2025
Riforma Mentis (parità di genere)	Base		Tutto il personale di Ateneo	On line	1 ora	Syllabus	Entro dicembre 2025
Il nuovo codice dei contratti pubblici d.lgs. 36/2023	Base	d.lgs. 36/2023	Collaboratori e Funzionari Aree interessate	On line	20 ore	Syllabus	Entro dicembre 2025
Building information modeling – B.I.M.	Specialistico	Decreto Lgs n. 560/2017	Collaboratori, Funzionari ed EP delle Aree interessate	Formazione in presenza	8 ore	Corso autoprodotta Eventuale coinvolgimento Gruppo Uniamu	Entro dicembre 2025

c) Competenze per la **transizione amministrativa**

<i>Argomento e breve descrizione</i>	<i>Tipologia</i>	<i>Eventuale obbligatorietà della formazione e riferimento normativo</i>	<i>Destinatari</i>	<i>Modalità di erogazione</i>	<i>Numero di ore di formazione pro-capite previste</i>	<i>Risorse attivabili, specificando, in particolare, il ricorso alla piattaforma Syllabus o altre fonti</i>	<i>Tempi di erogazione</i>
<b>Formazione specifica del personale tecnico amministrativo per sostenere l'internazionalizzazione</b>	Specialistico	P.1.4.a Piano strategico	Area Collaboratori e Funzionari delle Aree interessate nel processo di internazionalizzazione	In presenza	6/9 ore	Corso autoprodotta	Entro dicembre 2025
<b>Corso formazione inglese base, intermedio, avanzato</b>	Specialistico			In presenza	30 ore	Corso autoprodotta	Formazione continua
<b>Piattaforma apprendimento lingue ALTISSIA</b>	Base/Specialistico			Apprendimento autonomo on line	Sulla base della lingua scelta	Piattaforma Altissia	Formazione continua
<b>ACCRUAL – Agenti contabili</b>	Specialistico	Obbligatoria Art. 10, c. 3 del Decreto-Legge 9 agosto 2024, n. 113	Area Collaboratori e Funzionari dell'Area Risorse finanziarie	On line	Sulla base dei moduli da seguire Circa 10 ore	Piattaforma ACCRUAL MEF	Entro dicembre 2025
<b>Sviluppare le soft skills</b>	Base		Tutto il personale di Ateneo	On line	Non ancora definite sul portale Syllabus	Syllabus	Entro dicembre 2025
<b>Il ciclo di vita dei contratti pubblici tra normativa e applicazioni pratiche</b>	Specialistico	d.lgs. 36/2023	Collaboratori e Funzionari Aree interessate	In presenza	Circa 15 ore	Corso autoprodotta	Entro dicembre 2025
<b>Project management e ruolo del responsabile Unico di Progetto</b>	Specialistico		Collaboratori e Funzionari Aree interessate	In presenza	Circa 15 ore	Corso autoprodotta	Entro dicembre 2025
<b>Job Shadowing</b>	Specialistico		Collaboratori e Funzionari Aree interessate	In presenza		Convenzione Uniamu	Entro dicembre 2025
<b>Progetti formativi congiunti da realizzare in collaborazione con gli altri Atenei delle Marche all'interno dell'accordo di collaborazione UNIAMU</b>	Specialistico					Convenzione Uniamu	Aggiornamento costante
<b>Valore PA – Inps</b>	Specialistico		Dipendenti che hanno superato la selezione	On line/streaming	40/60 ore	Corsi autoprodotti in Convenzione con INPS e partecipazione a corsi organizzati da altri enti di formazione sempre nell'ambito del programma Valore PA Inps	Entro dicembre 2025

d) Competenze per la **transizione digitale**

<i>Argomento e breve descrizione</i>	<i>Tipologia</i>	<i>Eventuale obbligatorietà della formazione e riferimento normativo</i>	<i>Destinatari</i>	<i>Modalità di erogazione della formazione</i>	<i>Numero di ore di formazione pro-capite previste</i>	<i>Risorse attivabili, specificando, in particolare, il ricorso alla piattaforma Syllabus o altre fonti</i>	<i>Tempi di erogazione</i>
<b>Competenze Digitali per la PA</b>	Intermedio	Obbligatorio	Tutto il personale di Ateneo	Online	20 ore	Syllabus	Aggiornamenti o costante fino al raggiungimento delle percentuali indicate per un livello intermedio
<b>Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA</b>	Base	Obbligatorio	Tutto il personale di Ateneo	Online	1 ora e 25 minuti	Syllabus	Entro dicembre 2025
<b>Qualità dei servizi digitali per il governo aperto</b>	Base		Tutto il personale di Ateneo	On line	5 ore	Syllabus	Entro dicembre 2025
<b>Intelligenza artificiale e applicazioni pratiche</b>	Base		Tutto il personale di Ateneo	On line/presenza	3 ore	Corso autoprodotta	Entro dicembre 2025
<b>Alfabetizzazione informatica sui programmi più diffusi (MS Word, MS Excell, Posta elettronica)</b>	Base		Neoassunti Personale interno	On line In presenza	2 ore	Corso autoprodotta e piattaforma e-learning di Ateneo	Entro dicembre 2025

e) Competenze per la **transizione ecologica**

<i>Argomento e breve descrizione</i>	<i>Tipologia</i>	<i>Eventuale obbligatorietà della formazione e riferimento normativo</i>	<i>Destinatari</i>	<i>Modalità di erogazione della formazione</i>	<i>Numero di ore di formazione pro-capite previste</i>	<i>Risorse attivabili, specificando, in particolare, il ricorso alla piattaforma Syllabus o altre fonti</i>	<i>Tempi di erogazione</i>
<b>La trasformazione sostenibile per la Pubblica Amministrazione</b>	Base		Tutto il personale di Ateneo	On line	5 ore	Syllabus	Entro dicembre 2025
<b>La gestione degli appalti verdi per una Pubblica Amministrazione sostenibile</b>	Base		Collaboratori e Funzionari Aree interessate	On line	6 ore	Syllabus	Entro dicembre 2025

Nell'anno 2025, l'Ateneo organizza inoltre un percorso formativo denominato **“Conoscere UNICAM a piccoli passi”** strutturato in 14 moduli da 3 ore ciascuno. Il corso fruibile da tutto il personale, sarà a disposizione sulla piattaforma e-learning di Ateneo.

I temi trattati sono trasversali a tutte le competenze elencate nelle tabelle precedenti ed affronteranno tante tematiche di interesse nella vita lavorativa all'interno di Unicam (transizione verde, Piano strategico, missioni, ...)

Accanto agli interventi formativi indicati nelle precedenti tabelle in corrispondenza delle competenze indicate nella Circolare Ministeriale, l'Ateneo garantisce la promozione dei processi formativi per tutta la durata del percorso lavorativo dei dipendenti (Life-long learning) al fine di aggiornare le competenze con programmi mirati per sviluppare soluzioni alle domande ed ai bisogni che possono sorgere durante l'anno. La formazione tiene conto ovviamente anche della fase del reclutamento, prevedendo una formazione iniziale per supportare il processo di inserimento del personale neo-assunto (on boarding), e nel caso in cui il dipendente venga adibito a nuove funzioni o mansioni. In questo ultimo caso la formazione verrà assolta anche attraverso un affiancamento e quando necessario un passaggio di consegne nel rispetto delle esigenze dell'area e della struttura interessata.

UNICAM, inoltre, sempre per l'anno 2025, promuove la partecipazione dei propri dipendenti a n. 2 Master aderenti al progetto PA 110 e Lode, un intervento ministeriale che mira ad accrescere il bagaglio formativo dei dipendenti pubblici.

L'Ateneo nel confermare la propria attitudine al confronto ed alla diffusione delle buone prassi, aderisce a comunità di pratica quali spazi aperti di confronto e di apprendimento in particolare:

- **ISOIVA** «Progetto ISOIVA», gestito dal Consorzio CO.IN.FO. – Consorzio Interuniversitario della Formazione. Offre un'opportunità di aggiornamento continuo nei settori strategici della contabilità e della fiscalità rivolto a tutti i dipendenti che abbiano nel proprio lavoro coinvolgimenti a qualunque livello con contabilità e risorse
- **PROCEDAMUS** "Procedamus", gestito da LineATENEI. È un progetto di formazione-intervento dedicato al personale tecnico amministrativo delle Università e degli Enti di ricerca italiani in materia di procedimenti amministrativi, gestione dei documenti, amministrazione digitale, privacy e trasparenza;
- **APRE** (Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea). Sostiene e accompagna la partecipazione italiana ai programmi dell'Unione europea per il finanziamento di ricerca e innovazione (R&I), attraverso servizi d'informazione, formazione e assistenza;
- **NETVAL** associazione volta alla valorizzazione della ricerca universitaria nei confronti del sistema economico ed imprenditoriale, enti ed istituzioni pubbliche, associazioni imprenditoriali e aziende, venture capitalist e istituzioni finanziarie;
- **AIB** (Associazione Italiana Biblioteche). Associazione che rappresenta le biblioteche e la professione di bibliotecario in Italia. Cura l'aggiornamento continuo dei bibliotecari finalizzato allo sviluppo di una adeguata preparazione professionale e tecnica;
- **CINECA** Consorzio Interuniversitario Italiano. Aggiornamento in house. Annualmente sono proposti corsi specifici, sugli applicativi in uso presso l'Ateneo, che permettono di fornire le conoscenze di base al personale neoassunto e, al contempo, implementare nuove funzionalità anche sulla base di specifiche richieste;
- **SNA** Presidenza del Consiglio dei Ministri - Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Offre la possibilità di una formazione continua per i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni su numerose aree tematiche: comunicazione e trasparenza; economia e finanza; innovazione e digitalizzazione della PA; management e risorse umane; metodi e strumenti; sviluppo sostenibile e resilienza.
- **VALORE PA INPS**. I corsi di formazioni finanziati dall'INPS rivolti ai dipendenti pubblici.
- **UNIAMU**. Accordo di collaborazione con le Università di Marche, Umbria e Abruzzo al fine di realizzare un più stretto rapporto di collaborazione in materia gestionale ed amministrativa promuovendo la valorizzazione delle professionalità acquisite dal personale tecnico amministrativo attraverso la formazione e l'aggiornamento professionale, sia nella condivisione delle best practice amministrative e regolamentari anche attraverso progetti di job shadowing.

### Assegnazione e monitoraggio

Al fine di garantire il raggiungimento delle *40 ore/anno* di formazione per ciascun dipendente ed attuare il necessario monitoraggio sull'andamento formativo nel corso del 2025, ciascun Responsabile di Area concorderà, sulla base dell'offerta formativa presentata dall'Ateneo e sulla base della specificità dell'attività lavorativa del dipendente, il percorso formativo per ciascuno.

Il Responsabile di Area con il supporto dell'Area Persone Organizzazione e Sviluppo, verificherà l'andamento della formazione dei propri collaboratori in ottemperanza del raggiungimento delle 40 ore formative.

#### **3.1.2. Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**

L'Università di Camerino, nell'attuazione del lavoro agile, ha tenuto conto della propria situazione organizzativa, contemperando tutte le esigenze e cercando di giungere ad un valido equilibrio degli interessi anche sulla base dei protocolli di Ateneo vigenti e sugli obiettivi di performance da raggiungere. Il lavoro agile si è riappropriato della sua reale natura di strumento organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ed è regolato, per ciascun lavoratore, da accordi individuali che definiscono nel dettaglio obiettivi e modalità *ad personam* dello svolgimento della prestazione lavorativa.

Le modalità che Unicam prevede ed attiva oltre al lavoro in presenza sono le seguenti:

1. Telelavoro (o teleworking) ovvero il lavoro svolto da casa
2. Telelavoro occasionale
3. Lavoro satellitare (o near working) ovvero il lavoro svolto presso una sede diversa da quella di incardinamento;
4. Smart working ovvero il lavoro svolto in orari e metodologie flessibili.

UNICAM, riconoscendo e valorizzando tutte queste forme di lavoro, ha regolamentato le modalità di accesso a ciascuna metodologia di lavoro al fine di giustificare il reciproco interesse tra le parti e mettere sullo stesso livello la volontà del personale di conciliare gli impegni lavorativi con quelli familiari e la volontà dell'Ateneo di migliorare e innovare l'erogazione dei propri servizi ai vari stakeholder.

#### **- TELELAVORO**

Il telelavoro è la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente tecnico-amministrativo presso il proprio domicilio ovvero in un luogo diverso dalla struttura abituale di lavoro, dove siano comunque garantiti adeguati livelli di sicurezza, avvalendosi del supporto di strumentazioni che consentano il collegamento e l'interazione da remoto con l'ufficio di appartenenza. Per "struttura abituale di lavoro" si intende l'ufficio al quale il dipendente è assegnato.

Il telelavoro non modifica la modalità di lavoro ma solo il luogo, per cui il dipendente continuerà ad avere un orario di servizio e a marcare/smarcare (in maniera telematica) le proprie entrate/uscite.

Obiettivo dell'Amministrazione è anche quello di assicurare sia il principio di rotazione del personale coinvolto nelle varie forme di lavoro agile sia la prevalenza dello svolgimento in presenza della prestazione lavorativa di chi ha funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili di procedimento. Inoltre, se per sopravvenute esigenze di servizio, si renda necessario richiamare in presenza il dipendente, questi non ha diritto a recuperare le giornate di telelavoro non fruite.

Di norma ai dipendenti devono essere forniti dall'amministrazione gli strumenti di lavoro, anche se sono possibili deroghe motivate e autorizzate che possono eventualmente comportare risparmi per l'Amministrazione. L'accesso da remoto dovrà avvenire tramite sistemi di gestione dell'identità digitale per garantire la sicurezza, oppure attraverso una VPN o altro sistema ritenuto sicuro dall'Ateneo.

Pur non cambiando le mansioni, è evidente che si modifica il sistema di interazioni fra dipendente e Amministrazione e fra i componenti delle squadre di lavoro e questo cambiamento potrebbe avere effetti

significativi sulla produttività complessiva qualora gli interscambi fra le persone non dovessero avvenire nel modo corretto. Inoltre, come tutte le tipologie contrattuali, è necessario che entrambe le parti firmatarie traggano un equo vantaggio.

Per questi motivi, l'attivazione di un contratto di telelavoro avviene a seguito di una definizione delle regole di ingaggio e dei reciproci vantaggi.

Ai Responsabili di Area o di Struttura viene chiesta una progettazione dei servizi da erogare, configurando le proprie attività in un contesto che preveda anche posizioni di telelavoro. La qualità dei servizi non deve in alcun modo diminuire con l'introduzione di forme agili di lavoro anzi si devono instaurare meccanismi di innovazione, di digitalizzazione e di standardizzazione delle procedure che devono portare benefici alle attività lavorative. Tutto questo deve essere descritto in un Progetto dei Servizi che il Responsabile di Area o di Struttura consegna alla Direzione Generale per una attenta valutazione.

Per quanto riguarda il dipendente, il vantaggio è chiaro, ovvero ottiene la possibilità di una migliore conciliazione fra le esigenze lavorative e quelle della vita privata. Una modifica dell'orario di lavoro e la possibilità di azzerare i tempi del trasferimento casa-lavoro consentono infatti di gestire al meglio le attività della giornata adattando reciprocamente gli appuntamenti privati con quelli lavorativi.

Peraltro, nell'individuare le priorità per l'assegnazione delle posizioni disponibili, trovano valorizzazione sia le dinamiche familiari in senso stretto, ad esempio la necessità di accudire i figli o di assistere congiunti in fragili condizioni di salute, ma anche incombenze che riguardano la persona nella sua unicità per favorire corretti stili di vita e un benessere a più ampio raggio.

I vantaggi dell'Amministrazione devono avere uguale importanza e utilità, per questo nella costituzione di un contratto di telelavoro devono essere considerate le ricadute positive sia dirette che indirette.

Tra i benefici diretti per l'Amministrazione rientrano, ad esempio:

- La riduzione delle postazioni di lavoro tradizionali e quindi degli spazi necessari;
- La riduzione del numero di buoni pasto;
- La riduzione delle ore di straordinario
- L'aumento della digitalizzazione;
- La scrittura di procedure di Qualità per la standardizzazione dei processi.

Tra quelli indiretti si possono annoverare:

- La riduzione dell'impronta ambientale dell'Ateneo;
- La promozione di progetti legati alla Sostenibilità;
- La diffusione di corretti stili di vita e di un benessere lavorativo;
- L'innovazione dei processi.

Il Telelavoro, infine, consente di produrre benefici misurabili anche per l'ambiente. Soprattutto in termini di:

- riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>;
- riduzione del traffico;
- migliore utilizzo dei trasporti pubblici.

In aggiunta a quanto sopra, l'Amministrazione potrebbe anche trarre un ulteriore vantaggio. Una volta assegnate le postazioni di telelavoro tramite graduatoria formata sulla base di criteri prescelti, è possibile proporre ai candidati non vincitori, sempre seguendo l'ordine della graduatoria, ulteriori posizioni immaginate e progettate dall'Amministrazione stessa e che prevedano quindi ruoli anche diversi da quelli attualmente ricoperti dai candidati. In questo modo, per i dipendenti si aprono ulteriori possibilità conciliative con le esigenze personali e si riduce la possibile discriminazione fra i portatori di esigenze assistenziali (dirette o indirette) e i lavoratori che non hanno questa esigenza. È assai probabile, infatti, che con questo sistema si possa dare l'opportunità di aderire al telelavoro a più persone e con punteggi in graduatoria molto bassi. In cambio l'Amministrazione riesce ad implementare un disegno organizzativo in maniera più veloce ed efficace.

La prestazione lavorativa in modalità telelavoro è svolta in orario stabilito fra lavoratore e Responsabile di Area o Struttura, senza un vincolo nell'ambito delle ore massime di lavoro giornaliere e settimanali stabilite

dai CCNL, individuando, in maniera esplicita, periodi temporali nei quali il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa, e che il “diritto alla disconnessione” deve comprendere almeno un periodo consecutivo di 11 (undici) ore.

Trattandosi di forme lavorative relativamente nuove per l’Ateneo, si pensa di attivare specifiche iniziative formative per questi lavoratori, sia per quanto riguarda la tecnologia da utilizzare sia per rafforzare e assicurare, anche da remoto, un lavoro di squadra, la valorizzazione delle persone e la condivisione delle informazioni.

Le nuove forme di lavoro agile impongono anche una revisione sensibile delle modalità di progettazione degli spazi di lavoro. Sicuramente dovranno diminuire gli uffici singoli a favore di uffici che possano essere gestiti in maniera flessibile in uno dei due modi:

- A parità di postazioni presenti verranno aumentati le persone che le utilizzano – questo sarà possibile grazie alla presenza limitata delle persone programmando i rientri in presenza in maniera sinergica fra i possibili utilizzatori. In pratica, ad esempio, due scrivanie possono ospitare, in una settimana, 2 persone presenti 5 giorni oppure 3 persone presenti 3 giorni e così via. Questa modalità è più economica e veloce ma il dipendente non ha una propria esclusiva scrivania;
- Aumentare le scrivanie a parità di spazio – questo è possibile perché le persone realmente presenti sono sempre le stesse della situazione iniziale, solo che alternandosi occupano sempre la loro postazione fissa. Ad esempio, se è fisicamente possibile inserire una terza scrivania in un ufficio doppio, sarà possibile far ruotare tre persone che lavorano tre giorni a settimana facendo in modo che i presenti siano sempre massimo due (come in origine) ma che ognuno utilizzi sempre una sua scrivania.

Altri spazi necessari per ospitare lavoratori flessibili sono:

Spazi di coworking – utili quando il lavoro in presenza è residuale per il lavoratore;

Sale riunioni attrezzate per videoconferenze – indispensabili per assicurare un lavoro di team efficace quando i componenti del gruppo sono presenti al lavoro in modalità mista (alcuni in presenza altri in lavoro agile).

Nell’anno 2025 la Direzione Generale ha confermato il numero di 10 postazioni alle quali accedere tramite bando riservato ovviamente al personale tecnico amministrativo in servizio.

Il bando si è concluso con l’approvazione atti del 23 gennaio 2024 e l’assegnazione di n. 10 postazioni di telelavoro.

Con l’assegnazione di tali posizioni, sono cessate tutte le posizioni in essere fino a quella data.

Il Regolamento ha previsto inoltre che il Direttore Generale disponga di ulteriori n. 10 postazioni di telelavoro per venire incontro ad eventuali situazioni particolari e/o imprevedibili tali da non consentire al dipendente che ne fa richiesta, di attendere l’apertura di un nuovo bando. Considerate che le domande presentate sono state n. 14, il Direttore Generale ritiene di dover valutare se concedere le posizioni a coloro che sono risultati esclusi.

Importante sottolineare come al momento della presentazione della propria richiesta di telelavoro vi sia il coinvolgimento attivo dei Responsabili di Area, che sono chiamati a redigere e verificare il progetto di servizio ed il documento contenente la descrizione delle misure di innovazione.

I contratti di telelavoro sottoscritti hanno durata annuale con una verifica semestrale. Al termine verrà valutato il numero di posizioni da prevedere nei bandi successivi. Il target massimo fissato dal Presente Piano e dal regolamento è quello di non superare il 20% di personale in telelavoro.

#### - TELELAVORO OCCASIONALE

Il Regolamento in materia di telelavoro ha previsto una nuova forma di telelavoro che può essere concesso a ciascun dipendente per un massimo di n. 7 giorni ogni quadrimestre, usufruibili in maniera continua oppure

discontinua, previa valutazione della richiesta ed espressa autorizzazione da parte del Responsabile dell'Area/Struttura in presenza di attività urgenti e non procrastinabili di lavoro. La sua prima applicazione è avvenuta con decorrenza 1° settembre 2022 ed ha incontrato il favore dei dipendenti che hanno visto così la possibilità di gestire la propria attività lavorativa da casa nel caso di impossibilità o di necessità personali non prevedibili. In particolare, un utilizzo di tale strumento è stato concesso dai Responsabili per consentire la possibilità di frequentare da casa corsi di formazione on line che difficilmente possono essere seguiti con attenzione nella propria postazione di lavoro.

#### - LAVORO SATELLITARE - COWORKING

Nell'anno 2024, gli Atenei marchigiani hanno avviato un nuovo progetto, denominato COSMO (COSMO = COndivedere Spazi nelle Marche fra Organizzazioni) per realizzare un vero e proprio coworking per:

1. conciliare vita e lavoro: favorendo flessibilità e benessere per i dipendenti.
2. aumentare l'attrattività: creando un ecosistema innovativo per attrarre talenti e migliorare le condizioni lavorative.
3. rafforzare la rete territoriale: supportando aree logisticamente svantaggiate, contribuendo a una maggiore equità regionale.

Il nome **COSMO** è simbolico: ogni partecipante è una "stella" che contribuisce alla "galassia" del coworking. Con questo progetto gli Atenei intendono incentivare la diffusione di una cultura organizzativa che va oltre lo spazio fisico del proprio ufficio.

Gli spazi, interconnessi sul territorio, rappresentano un sistema sinergico che:

- riduce gli spostamenti, migliorando qualità della vita e sostenibilità:
  - Utilizzo di sedi strategiche distribuite in base alla residenza dei dipendenti per minimizzare i tempi di viaggio.
  - Maggiore sostenibilità ambientale grazie alla riduzione delle emissioni legate al pendolarismo.
- offre ambienti ispiranti e produttivi, distaccati dalla sfera domestica:
  - Separazione vita-lavoro, gli spazi dedicati al coworking aiutano a mantenere un equilibrio tra le due sfere. Un coworking offre un luogo dedicato al lavoro, lasciando la casa come spazio di relax.
  - Design funzionale: spazi ben progettati e silenziosi migliorano la produttività, permettendo di "chiudere il cerchio" del lavoro in minor tempo.
- favorisce la creazione di una comunità dinamica e inclusiva:
  - Condividere uno spazio con altri professionisti promuove un senso di appartenenza e aiuta a ridurre lo stress legato all'isolamento, tipico del lavoro da remoto.
  - Opportunità sociali: il supporto reciproco tra coworker crea opportunità non solo lavorative, ma anche personali come scambi di consigli, collaborazione tra dipendenti di diverse Università e persino amicizie
  - Scambio di idee.
- promozione della produttività Smart
  - Flessibilità nella scelta degli spazi in base al tipo di attività (aree silenziose per focus, zone collaborative per brainstorming).
  - Ottimizzazione del tempo lavorativo, lasciando più spazio alla vita privata

Se integrato in una routine ben organizzata, il coworking non è solo un luogo di lavoro, ma un alleato nella costruzione di uno stile di vita più equilibrato.

Sedi coinvolte

Il progetto pilota interessa 7 sedi, così distribuite:

- **N. 4 spazi interni agli Atenei:** uno per ciascuna università (Urbino, Camerino, Politecnica delle Marche, Macerata) e identificato all'interno delle proprie strutture.

- **N. 3 sedi strategiche esterne:** Pesaro, Jesi e Civitanova Marche. Queste località sono state identificate attraverso un'indagine sulle residenze dei dipendenti, per garantire capillarità e accessibilità.

#### - SMART WORKING

Lo smart working, è una filosofia manageriale aziendale che si basa sulla valorizzazione del proprio personale, dotato di flessibilità e autonomia, per quanto riguarda la scelta di:

- luogo di lavoro;
- orario;
- dispositivi tecnologici da utilizzare.

Questa forma agile di lavoro mira espressamente ad una maggiore responsabilizzazione sui risultati che si ottengono tanto che si parla, in questi casi, di organizzazione "result based".

Per questo motivo lo smart working è profondamente diverso sia dal telelavoro che dal lavoro satellitare.

Al contrario delle altre forme flessibili di lavoro, lo smart working non ha né orari di servizio né luoghi di esecuzione della prestazione prestabiliti.

Si tratta, comunque, di un accordo di tipo individuale tra amministrazione e lavoratore, previsto dalla legge sul lavoro agile, la n.81/2017 che deve prevedere gli specifici obiettivi della prestazione; le modalità ed i tempi di esecuzione della prestazione; le modalità ed i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile.

Il rapporto di lavoro si basa sempre su un reciproco vantaggio.

Anche in questo caso i benefici concreti per il dipendente sono chiari:

- riduzione dei tempi e costi di trasferimento;
- miglioramento dell'armonizzazione lavoro-vita privata;
- aumento della motivazione e della soddisfazione

I vantaggi per l'Ateneo sono invece rilevabili in termini di:

- miglioramento della produttività;
- riduzione dell'assenteismo;
- riduzione dei costi per gli spazi fisici,
- aumento della produttività.

A tutti questi si sommano i vantaggi per l'ambiente come già visto per il telelavoro. Il tema focale di un contratto di smart working si gioca sulla valutazione della prestazione lavorativa perché questa si gioca su un campo totalmente nuovo per l'Ateneo.

In buona sostanza, la base dello *smart working* è il "lavorare per obiettivi" o quanto meno per "task" ovvero compiti ben definiti.

L'Ateneo, nell'attuazione dello Smart Working, intende perseguire le seguenti finalità:

- introdurre soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al risultato e, al tempo stesso, mirata ad un incremento della produttività;
- rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere l'organizzazione per obiettivi;
- garantire al personale che richieda di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera;
- razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro in ragione dell'introduzione di nuove tecnologie e modalità di comunicazione a distanza, realizzando economie di gestione;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ambito delle politiche di sostenibilità ambientale connesse anche alla diminuzione del traffico veicolare urbano in termini di volumi e di percorrenze.

Ogni Capo Area, per poter gestire le proprie risorse e i propri progetti con collaboratori in *smart working* utilizzerà uno strumento di monitoraggio per avere un controllo costante del lavoro da remoto e per portare a termine ciascuna attività nei tempi stabiliti. Ogni progetto di *smart working* deve contenere le seguenti informazioni:

- a) le informazioni identificative della/del dipendente e della struttura di appartenenza;
  - b) l'oggetto, che può riguardare sia le attività rientranti nei compiti assegnati al/la dipendente, sia attività di carattere innovativo finalizzate al conseguimento di un risultato specifico in tempi predefiniti;
  - c) la durata;
  - d) le attività da svolgere, le modalità di realizzazione e gli strumenti di lavoro;
  - e) i tempi delle prestazioni;
  - f) gli specifici risultati attesi e gli indicatori di misurazione;
  - g) le modalità di monitoraggio dello svolgimento delle attività già avviate, anche ai fini di una eventuale revisione del programma, nonché la verifica e la valutazione dell'attività svolta e dei risultati finali conseguiti.
- L'Amministrazione si sta dotando di un "sistema di gestione qualità" basato sui processi e sulle procedure di tutte le aree e gli uffici dell'Ateneo. Questo iter, iniziato con la riorganizzazione dell'Amministrazione approvata in CdA a marzo 2022 e attuata a luglio 2022, consentirà, tra le altre cose, il poter monitorare i dipendenti in *smart working* tramite questo nuovo modello di organizzazione, fondato sulla standardizzazione e formalizzazione dei compiti, dei flussi di lavoro, dei sistemi di delega e dei risultati che ogni singolo soggetto deve raggiungere.

La valutazione delle performance avverrà quindi tramite l'utilizzo di:

- checklist
- protocolli,
- liste degli obiettivi intermedi e finali per ogni lavorazione.

Dal punto di vista quantitativo si ricorrerà all'assegnazione di task di diverso peso e di diversa tempistica stimata. Periodicamente il Capo Area procede alla verifica della quantità di task chiusi positivamente e a confrontarli con la produttività attesa, concordata in sede di firma del contratto, al fine di capirne lo scostamento (positivo o negativo).

In base alla scala di valutazione, anch'essa prestabilita, si determina la prestazione del trimestre di riferimento e che, in ordine crescente, sarà nel *range* di colore:

- rosso = prestazione insufficiente,
- giallo = prestazione al di sotto delle aspettative,
- verde = prestazione in linea con le aspettative,
- viola = prestazione oltre le aspettative.

In caso di due trimestri rossi nell'arco di tre trimestri consecutivi, il contratto di *smart working* cessa automaticamente la sua validità e il dipendente tornerà al tradizionale lavoro in presenza.

In caso due trimestri gialli nell'arco di tre trimestri consecutivi il contratto di *smart working* potrà continuare dopo il quarto trimestre solo su autorizzazione esplicita e motivata del Responsabile di Area o Struttura.

In caso due trimestri verdi nell'arco di tre trimestri consecutivi il contratto di *smart working* potrà continuare dopo il quarto trimestre su richiesta del dipendente.

In caso di un trimestre viola senza rossi o gialli nei tre trimestri precedenti il contratto di *smart working* potrà continuare per altri quattro trimestri su richiesta del dipendente e l'Amministrazione riconoscerà un premio pattuito in sede contrattuale.

Nella prima fase di sperimentazione verrà individuato un software per la gestione dell'assegnazione dei task e per il monitoraggio da parte della persona responsabile di Area/struttura dell'attività dei propri collaboratori in *smart working*. Tale utilizzo consente di rendere più agevole il controllo e più chiaro l'operato del collaboratore stesso.

Come è intuibile, questa tipologia di lavoro offre grandi potenzialità di valorizzazione e motivazione ma necessita di grande predisposizione nel collaboratore e di molta preparazione da parte del Responsabile di Area o Struttura.

L'assegnazione delle posizioni avviene presentando la propria candidatura a cui segue un colloquio che andrà a valutare per ogni candidato:

- la motivazione a intraprendere un percorso di questo tipo, i benefici attesi, le regole di ingaggio previste col resto del gruppo;
- la preparazione pratica legata all'utilizzo dei sistemi informativi necessari al monitoraggio e quella teorica legata alle tecniche di *project management* con particolare riferimento alla metodologia *agile* particolarmente utile in questa tipologia contrattuale;
- la predisposizione ad essere oggetto di valutazione, a lavorare per obiettivi o per task nonché a rendicontare e comunicare con efficacia le proprie attività al Responsabile d'Area o Struttura.

Nell'anno 2024 è stata prorogata la postazione di smart working per l'unica postazione attivata, mantenendo i criteri ed i monitoraggi così come indicati.

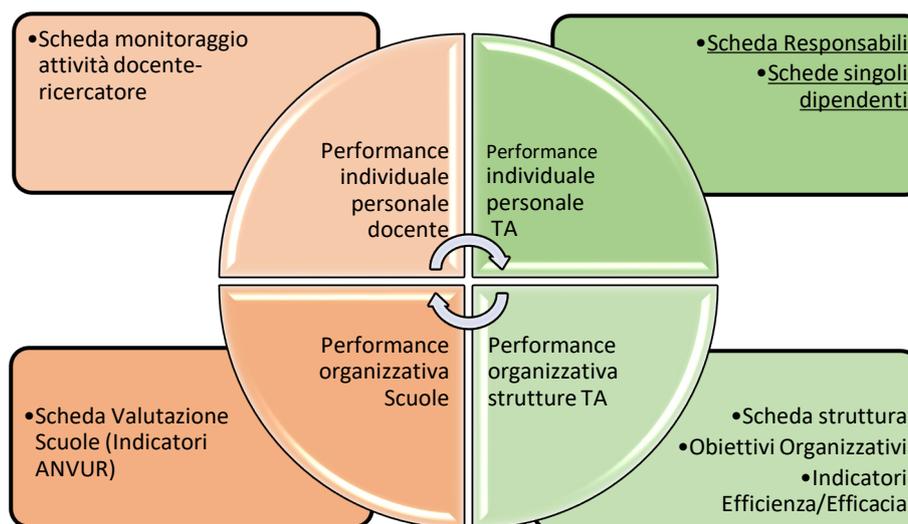
## 4. STRUMENTI DI MONITORAGGIO

### 4.1. Monitoraggio della performance

L'impostazione logica del sistema di monitoraggio e misurazione della performance di Ateneo, si articola in quattro ambiti:

- performance organizzativa Strutture accademiche (Scuole di Ateneo),
- performance individuale personale docente,
- performance organizzativa Strutture Tecnico/Amministrative,
- performance individuale personale Tecnico/Amministrativo.

Il seguente schema sintetizza graficamente la logica e gli strumenti adottati per il monitoraggio della performance:



Il dettaglio delle modalità di svolgimento delle fasi di monitoraggio, delle tempistiche e della valutazione degli esiti è descritto nel documento Sistema di Monitoraggio e Valutazione della Performance di Ateneo.

Per quanto riguarda il monitoraggio del raggiungimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati alle strutture tecnico-amministrative (obiettivi organizzativi e individuali) insieme al Nucleo di Valutazione il Direttore Generale svolge una fase di monitoraggio intermedia entro luglio e una finale entro febbraio dell'anno successivo.

Per il monitoraggio delle attività Organizzative ed individuali dell'ambito accademico il monitoraggio viene riportato annualmente nel documento "Relazione sulla performance".

## 4.2. Monitoraggio della soddisfazione degli utenti

L'Ateneo prevede l'utilizzo, nel sistema di monitoraggio delle attività organizzative ed individuali, di strumenti di consultazione degli utenti interni ed esterni, complementari alle valutazioni gerarchiche e istituzionali. Nel seguente schema tabellare vengono descritte le "parti interessate" (utenti interni ed esterni), le principali aspettative e gli strumenti utilizzati per il monitoraggio della soddisfazione.

PARTI INTERESSATE	PRINCIPALI ASPETTATIVE DELLE PARTI INTERESSATE	STRUMENTI IMPIEGATI PER IL MONITORAGGIO-VALUTAZIONE DELLE ASPETTATIVE
Studenti e Famiglie degli studenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Didattica rispondente a elevati standard di qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionari valutazione didattica</li> <li>Indagine sulla soddisfazione delle strutture didattiche e dei laboratori</li> <li>Esiti indagini capillari sui servizi di supporto forniti dall'Ateneo</li> <li>Esiti indagini da parte di fonti terze (es. MUR, ANVUR, Censis, Sole 24 Ore, U-Multirank, )</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pronto inserimento nel mondo del lavoro (occupabilità post-lauream)</li> <li>Preparazione scientifica e culturale adeguata alle esigenze del profilo professionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esiti indagine Almalaurea (Profilo dei laureati)</li> <li>Esiti consultazioni Enti rappresentativi del mondo del lavoro e delle professioni</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spendibilità del titolo conseguito nel mondo del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esiti indagine Almalaurea (Condizione occupazionale dei laureati)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offerta soddisfacente di servizi e di alloggi</li> <li>Pronto inserimento nel mondo del lavoro (occupabilità post-lauream)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagini di customer satisfaction</li> <li>Esiti indagine Almalaurea (Profilo dei laureati)</li> </ul>
Aziende potenziali datori di lavoro, soggetti economici e imprese	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laureati con elevata preparazione</li> <li>Formazione offerta agli studenti al passo con i tempi e con le istanze del mercato del lavoro</li> <li>Elevate Professionalità scientifiche per consulenze e supporto</li> <li>Partenariati per progetti di ricerca</li> <li>Azioni di Trasferimento tecnologico</li> <li>Servizi scientifici conto terzi compresa la formazione professionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagini sulla soddisfazione dei referenti delle aziende che ospitano stage e tirocini</li> <li>Consultazioni degli organismi rappresentativi a livello nazionale e territoriale dell'imprenditoria e degli Enti produttivi</li> <li>Riunioni del comitato dei sostenitori</li> <li>Riunioni della Consulta dei sindaci</li> <li>Indagini di dettaglio sulla soddisfazione per i servizi</li> </ul>
Governance di ateneo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmazione adeguata e tempestiva delle risorse umane</li> <li>Reclutamento coerente con le esigenze organizzative delle risorse umane</li> <li>Consolidamento e miglioramento dell'immagine dell'ateneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi requisiti minimi di docenza e delle esigenze di personale T-A</li> <li>Analisi delle esigenze didattiche, di ricerca e organizzative</li> <li>Posizionamento nei vari rankings italiani e internazionali</li> </ul>
Personale Tecnico-Amministrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione di un ambiente di lavoro sicuro e sereno dal punto di vista ambientale</li> <li>Applicazione di principi meritocratici e possibilità di progressione di carriera</li> <li>Potenziare la professionalità valorizzando competenze, capacità e abilità</li> <li>Coinvolgimento e partecipazione alla vita della comunità universitaria</li> <li>Equità di opportunità tra i generi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagini sul benessere organizzativo (indagini di "clima")</li> <li>Applicazione trasparente e coerente del Sistema di valutazione della performance (Schede di valutazione del personale tecnico/amministrativo)</li> <li>Realizzazione e valutazione utilità dei corsi di formazione</li> <li>Convocazione di assemblee/incontri con la comunità universitaria e strumenti di comunicazione interna</li> <li>Analisi e valutazione degli organi preposti e/o interessati alla promozione equilibrio di genere e delle pari opportunità</li> </ul>

<b>Personale docente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adeguati servizi tecnico-amministrativi e logistici per lo svolgimento delle attività formative</li> <li>Coinvolgimento nella progettazione del percorso formativo del CdS</li> <li>Formazione e aggiornamento professionale</li> <li>Adeguate grado di autonomia nella definizione dei contenuti dell'attività formativa affidata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionario annuale sulla soddisfazione dei docenti per l'andamento delle attività formative svolte</li> <li>Questionario annuale sulla soddisfazione dei docenti e Verifiche ispettive interne (Audit)</li> <li>Indagine di soddisfazione sui corsi di aggiornamento svolti</li> <li>Verifiche ispettive interne (Audit)</li> </ul>
<b>Enti locali - territoriali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interazione proattiva con l'ateneo</li> <li>Promozione e sostegno delle iniziative a favore del territorio</li> <li>Potenziamento della rete di soggetti istituzionali coinvolti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riunioni del Comitato di Indirizzo</li> <li>Riunioni della Consulta permanente per lo sviluppo del territorio</li> <li>Realizzazione di un calendario eventi che riporta i principali appuntamenti e manifestazioni degli Enti aderenti</li> </ul>
<b>Nucleo di valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riscontri positivi riguardo l'imparzialità, il buon andamento e la trasparenza delle attività dell'ateneo</li> <li>Verifica della effettiva fattibilità, sostenibilità e realizzazione degli obiettivi e dei programmi</li> <li>Perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza della gestione delle risorse da parte dell'ateneo</li> <li>Supporto dell'Ateneo per la reperibilità e disponibilità dei dati e delle informazioni necessarie alla valutazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagine sul benessere organizzativo</li> <li>Analisi del sistema di misurazione e valutazione della performance (relazioni, piani triennali, report tecnici, ecc.)</li> <li>Analisi degli esiti dei questionari di C.S. sulla didattica</li> <li>Reportistica di varia natura e Report e relazioni del Nucleo</li> </ul>
<b>Enti di formazione (Scuole secondarie superiori)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percorsi formativi coerenti con il profilo dello studente in uscita</li> <li>Formazione continua</li> <li>Implementazione di percorsi formativi dinamici e variegati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedback, incontri ed iniziative del Servizio Orientamento dell'Ateneo</li> </ul>
<b>Collegio dei Revisori dei conti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione delle risorse oculata da parte dell'ateneo</li> <li>Trasparenza e puntualità nella rendicontazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultazione bilancio</li> <li>Verifica documentale</li> </ul>

### 4.3. Monitoraggio delle sottosezioni "Aree di rischio corruzione" e "Trasparenza",

Il monitoraggio delle sottosezioni "Aree di rischio corruzione" e "Trasparenza", avviene secondo le seguenti modalità.

- **monitoraggio di primo livello**, in autovalutazione, spetta ai responsabili degli uffici e dei servizi responsabili delle misure. Il responsabile del monitoraggio di primo livello informa il RPCT per il tramite del Referente di Ateneo sul se e come le misure di trattamento del rischio sono state attuate, dando atto anche di una valutazione dell'utilità delle stesse rispetto ai rischi corruttivi da contenere. Il monitoraggio di primo livello viene accompagnato da verifiche successive del Referente in merito alla veridicità delle informazioni rese in autovalutazione anche mediante l'utilizzo di apposite schede di monitoraggio. Tali verifiche vanno svolte attraverso il controllo degli indicatori e dei target attesi previsti per l'attuazione delle misure all'interno del Piano nonché con richiesta di documenti, informazioni e/o qualsiasi elemento che possa comprovare l'effettiva azione svolta;
- **monitoraggio di secondo livello**, l'attuazione è compito del RPCT, coadiuvato dal Referente di Ateneo. Diversamente dal monitoraggio di primo livello, in quello di secondo livello non ci si limita a recepire acriticamente le (auto)valutazioni contenute nelle schede di monitoraggio. Il Referente procederà, quindi, a verifiche e controlli presso le strutture e gli uffici dell'Ateneo in cui sia presente almeno un ambito di attività tra quelle considerate a rischio di corruzione, al fine di effettuare il controllo del rispetto delle misure contenute nel Piano nonché delle condizioni di correttezza e legittimità su campioni rappresentativi di procedimenti amministrativi e di processi (intesi come catene di procedimenti che coinvolgono più unità organizzative) in corso o conclusi. I controlli saranno concentrati soprattutto sui principali processi individuati nelle aree a rischio elencate nel presente Piano. Il Responsabile potrà

svolgere eventuale specifici audit in relazione all'attuazione di tutte o di alcune delle misure contenute nel Piano, attraverso riunioni con i Dirigenti e/o dei Direttori delle Scuole e/o del personale della categoria EP e/o dei titolari di incarichi di responsabilità ex art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, scambio di note, acquisizione di dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà, nonché attraverso relazioni.

## Documenti allegati:

---

- A1: Scheda Azioni di performance correlate al bilancio dell'Ateneo
- A2: Obiettivi attribuiti al Direttore generale dal Rettore, dal Direttore Generale ai Responsabili delle strutture tecnico amministrative titolari di incarico per l'anno 2025.

=====

## Collegamento tra Programmazione Strategica e Bilancio dell'Ateneo

L'obiettivo di realizzare un processo di performance budgeting, coordinato con gli obiettivi e le azioni di pianificazione strategica dell'Ateneo ed una più accurata armonizzazione degli obiettivi di performance con le risorse necessarie per conseguirli costituisce per UNICAM una priorità e già dal 2017 sono state avviate sperimentazioni operative al riguardo.

In seguito all'approvazione del nuovo **Piano Strategico di Ateneo 2024-2029**, avvenuta con delibera del 10 ottobre 2024 durante l'apposita seduta congiunta del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, si è dato avvio a un nuovo processo di integrazione tra gli obiettivi strategici delineati nel piano e la pianificazione economico-finanziaria dell'Ateneo.

Tenendo anche conto delle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio, si è voluto impostare un **sistema tecnico-gestionale avanzato** che possa garantire un collegamento esplicito e sistematico tra gli **obiettivi di programmazione strategica** e il **bilancio dell'Ateneo**, utilizzando la procedura CINECA "U-Budget", strumento che consente di integrare la pianificazione economica con la programmazione strategica, facilitando un monitoraggio trasparente e una rendicontazione efficace dei risultati.

Per attuare questa modalità di gestione, tutti i responsabili delle strutture tecnico-amministrative sono stati coinvolti attivamente. È stato richiesto loro di collegare i rispettivi conti economici, previsti nel budget assegnato, agli **obiettivi di programmazione annuale e triennale** definiti dal Direttore Generale e inclusi nel **PIAO** (Piano Integrato di Attività e Organizzazione).

Attraverso questa impostazione, si intende:

- Garantire una gestione delle risorse coerente con le priorità strategiche di Ateneo.
- Favorire una rendicontazione integrata, in grado di dimostrare il raggiungimento degli obiettivi attraverso l'impiego efficiente delle risorse.
- Allineare il sistema di gestione delle performance con la pianificazione finanziaria, assicurando trasparenza e responsabilità in ogni fase del ciclo gestionale.

Questa modalità rappresenta un passo significativo verso il modello di governance integrata che combina pianificazione strategica, performance e gestione delle risorse finanziarie per sostenere lo sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo.

Il nuovo piano strategico identifica tre ambiti d'azione caratterizzati nei documenti con tre differenti colori: **PERSONE** – **VALORE** – **SCIENZA** e delinea **macro-obiettivi prioritari** per l'Ateneo, proponendo **azioni strategiche** strettamente correlate, che rappresentano il punto di riferimento per la programmazione e la gestione delle risorse ed alle quali dovranno far riferimento le pianificazioni delle varie articolazioni organizzative dell'Ateneo, in particolare delle **Scuole di Ateneo** (che imposteranno una loro pianificazione coerente con il Piano strategico dell'Ateneo) e le **Aree organizzative dell'Amministrazione**, in riferimento alle quali si riportano di seguito le azioni che necessitano di sostegno finanziario, riferibile al budget di funzionamento o a specifici progetti finanziati all'interno dell'Area, individuata come responsabile amministrativa dell'azione stessa:

## PERSONE

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target	AREA DI RIFERIMENTO
P1.2 Introduzione di nuove tecnologie didattiche e modalità di insegnamento	P1.2a Partecipazione ad un Digital Education Hub italiano e utilizzo di strumenti digitali interattivi	Realizzazione di uno studio di registrazione, con nuove dotazioni informatiche e tecnologiche.	Stato di avanzamento della realizzazione della nuova infrastruttura	Completamento entro il 2025	ADIQ - UFFICIO INNOVAZIONE DIDATTICA
P1.2 Introduzione di nuove tecnologie didattiche e modalità di insegnamento	P1.2a Partecipazione ad un Digital Education Hub italiano e utilizzo di strumenti digitali interattivi	Attivazione CdS in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza.	Stato di avanzamento delle procedure per l'attivazione di corsi in modalità mista (SUA-CdS)	Conversione di un CdS in modalità mista e creazione di MOOC per almeno 12 CFU entro l'AA 2026/27	ADIQ - UFFICIO INNOVAZIONE DIDATTICA
P1.2 Introduzione di nuove tecnologie didattiche e modalità di insegnamento	P1.2a Partecipazione ad un Digital Education Hub italiano e utilizzo di strumenti digitali interattivi	Implementazione di strumenti didattici interattivi avanzati, con particolare attenzione nei confronti di tecnologie immersive come la realtà virtuale (VR) e la realtà aumentata (AR), al fine di arricchire e potenziare l'esperienza di apprendimento.	Numero di laboratori e/o ambienti di apprendimento virtuali attivati	Almeno due unità didattiche per ogni Scuola attivate entro l'AA 2027/28	ADIQ - MANAGEMENT DIDATTICA
P1.2 Introduzione di nuove tecnologie didattiche e modalità di insegnamento		Attivazione di percorsi di formazione continua (seminari per approfondimenti teorici integrati con workshop pratici, on line ed in presenza) del personale docente e tecnico sulle nuove tecnologie e sulle modalità didattiche innovative.	Numero di ore di formazione erogate al personale docente su nuove tecnologie e metodologie didattiche innovative	Almeno 3 eventi annuali di formazione da 2-6 ore a partire dal 2025	ADIQ - UFFICIO INNOVAZIONE DIDATTICA
P1.3 Miglioramento dell'attrattività dei percorsi formativi	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)	Innovazione nelle modalità di presentazione dell'ateneo e dei singoli corsi di studio (es. uso del metaverso) ai saloni di orientamento.	Numero dei CdS per i quali sono previste modalità di presentazione innovative	Almeno 2 CdS ogni anno	ASAS
P1.3 Miglioramento dell'attrattività dei percorsi formativi	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)	Promozione di incontri nelle scuole per presentare in modo coinvolgente i contenuti disciplinari offerti dai CdS UNICAM.	Numero di presentazioni	Almeno 10 presentazioni ogni anno	ASAS
P1.3 Miglioramento dell'attrattività dei percorsi formativi	P1.3b Potenziamento delle competenze acquisite	Erogazione con il rilascio di open badge (a livello di Ateneo e di Scuole di Ateneo), di attività formative (moduli, cicli di seminari, workshop ecc.) su competenze trasversali e soft skills rilevanti per il mercato del lavoro.	Numero attività svolte	Avviare almeno un percorso di competenze trasversali per ogni anno accademico	ADIQ
P1.3 Miglioramento dell'attrattività dei percorsi formativi	P1.3b Potenziamento delle competenze acquisite	Implementazione di attività formative integrative interdisciplinari (minor), da offrire a complemento dei percorsi curriculari coinvolgendo docenti esterni o provenienti da differenti Scuole di Ateneo, per consentire agli studenti di arricchire il loro percorso accademico e di acquisire una formazione più ampia e diversificata certificata con il rilascio di open badge.	Numero di percorsi o attività formative attivate	Avviare almeno 5 attività formative entro il 2027	ADIQ
P1.4 Promozione della dimensione internazionale dei percorsi formativi	P1.4a Aggiornamento della piattaforma "internazionalizzazione" per meglio sostenere l'accesso degli studenti, dei docenti e del personale tecnico	Revisione ed aggiornamento dei contenuti della piattaforma "internazionalizzazione" ed adattamento della piattaforma agli standard del sito web di Ateneo.	Stato di avanzamento della revisione ed aggiornamento della piattaforma "internazionalizzazione" ed adattamento agli standard del sito web di Ateneo	Revisione e aggiornamento della piattaforma "internazionalizzazione" entro il 2025	ASAS

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target	AREA DI RIFERIMENTO
	amministrativo alle informazioni, ai servizi, agli accordi internazionali, agli strumenti e ai risultati.				
P1.4 Promozione della dimensione internazionale dei percorsi formativi	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.	Progettazione di corsi di laurea congiunti (double degree e Joint degree). Realizzazione e partecipazione a conferenze e seminari, laboratori, Blended Intensive Programmes (BIP), hackathon, tavole rotonde, studi e analisi.	Numero di accordi di double degree o joint degree	Almeno un accordo di double degree o joint degree per ogni corso di laurea erogato in lingua inglese a partire dal 2026	ADIQ/ABAF
P2.2 Potenziamento di servizi per il supporto alle carriere	P2.2a Implementazione di programmi innovativi di stage e tirocini	Realizzazione della piattaforma e del sistema di gestione on-line del servizio di stage.	Stato di avanzamento della realizzazione della nuova Piattaforma Stage	Nuova piattaforma stage operativa entro A.A. 2025-26.	ASAS
P2.2 Potenziamento di servizi per il supporto alle carriere	P2.2b Potenziamento del Tutorato	Implementazione del tutoraggio, offrendo opportunità di coaching personalizzato in cui gli studenti possano essere supportati da docenti, ex allievi o colleghi più esperti nella definizione dei loro obiettivi professionali e nella pianificazione del percorso per raggiungerli.	Stato di avanzamento dell'attivazione dei percorsi di coaching personalizzato	Attivazione del coaching personalizzato entro il 2026	ASAS
P3.1 Potenziamento dei servizi di supporto e dei programmi di promozione del benessere	P3.1a Potenziamento dei servizi per la diversità, l'equità, l'inclusione e il benessere psicologico	Attivazione di un'unità che includa le persone destinate all'accoglienza disabili e al servizio psicologico, dedicata a promuovere e monitorare tutte le iniziative di diversità, equità, inclusione e benessere psicologico.	Stato di avanzamento dell'attivazione dell'unità operativa	Attivazione dell'unità operativa entro il 2025	ASAS/ATES
P3.1 Potenziamento dei servizi di supporto e dei programmi di promozione del benessere	P3.1a Potenziamento dei servizi per la diversità, l'equità, l'inclusione e il benessere psicologico	Rafforzamento della Consulta per il lavoro e la valorizzazione della persona.	Numero di eventi di formazione o seminari su temi attuali per la società, lavoro, servizi e aree interne realizzati congiuntamente	Almeno 1 progetto pluriennale ed un evento con cadenza biennale	ARIT
P3.1 Potenziamento dei servizi di supporto e dei programmi di promozione del benessere	P3.1b Attuazione di programmi di sensibilizzazione e formazione rispetto alle dinamiche culturali attuali e all'inclusione	Formazione dei docenti in tema di didattica e disabilità e di didattica inclusiva anche per introdurre le potenzialità offerte da ausili di IA.	Numero di corsi specifici organizzati in più giornate	Almeno 1 evento ogni anno	ADIQ/ASAS
P3.2 Promozione del benessere psicofisico	P3.2a Attuazione di programmi per il benessere e la salute	Offerta di programmi per il benessere che includano ad esempio attività fisica, sportiva, e consulenza nutrizionale.	Presenze di personale UNICAM ai programmi ed eventi legati al tema del benessere.	Almeno 500 presenze in programmi ed eventi legati al benessere	APO/ACIM/ASAS
P3.2 Promozione del benessere psicofisico	P3.2a Attuazione di programmi per il benessere e la salute	Organizzazione di campagne di promozione della salute e della prevenzione delle malattie.	Numero di campagne o eventi realizzati	Almeno una campagna o evento ogni anno	APO/ACIM/ASAS
P3.2 Promozione del benessere psicofisico	P3.2b Organizzazione di eventi interculturali ricreativi e di condivisione	Organizzare e supportare attività ricreative/culturali, come serate a tema, speciali celebrazioni, musica etnica, rivolte agli studenti italiani e stranieri.	Numero attività ricreative o culturali realizzate	Almeno 2 eventi ogni anno	APO/ACIM/ASAS
P3.2 Promozione del benessere psicofisico	P3.2b Organizzazione di eventi interculturali ricreativi e di condivisione	Potenziamento delle attività e revisione organizzativa dell'associazione Alumni.	Realizzazione di eventi di incontro o inviti	Almeno un evento all'anno	ASAS/ARIT

## VALORE

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target	AREA DI RIFERIMENTO
V1.3 Promozione dell'Innovazione industriale e dello sviluppo economico e culturale	V1.3c Sviluppo di una piattaforma di competenze e servizi	Implementazione di una piattaforma digitale di competenze e servizi che faciliti la collaborazione tra ricercatori e aziende con la creazione di database accessibili CRM (Customer Relationship Management) per la gestione dei rapporti di UNICAM con le	Stato di avanzamento delle fasi di progettazione, testing e lancio	Entrata in funzione entro il 2027	ARIT/AINF

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target	AREA DI RIFERIMENTO
		imprese e dei Brevetti sviluppati da UNICAM con le imprese.			
V2.1 Potenziamento attività di formazione di eccellenza (Scuola Carlo Urbani)	V2.1b Attività formative aggiuntive	Organizzazione di seasonal school, seminari e workshop a carattere avanzato, innovativo, specialistico e trasversale, su temi di ricerca e cultura dell'innovazione.	Numero di eventi realizzati	Organizzazione di almeno 1 seasonal school e 5 seminari/workshop all'anno	ABAF
V2.1 Potenziamento attività di formazione di eccellenza (Scuola Carlo Urbani)	V2.1b Attività formative aggiuntive	Incremento della mobilità all'estero degli studenti della Scuola Carlo Urbani per motivi di studio e di ricerca.	Percentuale di studenti coinvolti in programmi di mobilità internazionale rispetto al totale degli iscritti	Aumento del 20% del numero di studenti in mobilità all'estero entro 3 anni	ABAF
V2.2 Formazione di professionisti altamente qualificati	V2.2a Erogazione di attività di formazione permanente	Organizzazione di corsi di aggiornamento per professionisti in attività con rilascio di certificazione open badge.	Numero di corsi di aggiornamento organizzati	Organizzare almeno 2 corsi di aggiornamento all'anno.	ABAF/ADIQ
V2.2 Formazione di professionisti altamente qualificati	V2.2b Erogazione di corsi di formazione e aggiornamento insegnanti	Erogazione dei percorsi di formazione iniziale di insegnanti (DPCM del 4 agosto 2023) adeguandoli alla richiesta dal territorio regionale o nazionale e sulla base delle indicazioni ministeriali.	Numero di partecipanti ai percorsi erogati	70% delle richieste rispetto ai posti assegnati	ADIQ
V2.3 Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze	V2.3a Programmi di formazione continua	Offerta di corsi di formazione continua per adulti e professionisti, in modalità sia in presenza che online, anche in collaborazione con enti locali e con rilascio di microcredenziali UNICAM.	Numero di corsi di formazione erogati	Organizzare almeno 2 corsi di formazione continua all'anno	ABAF/ADIQ
V2.3 Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze	V2.3a Programmi di formazione continua	Progettazione/creazione di un archivio digitale di Ateneo per risorse educative aperte e pubblicazione su sezione dedicata del sito web di Ateneo.	Stato di avanzamento della creazione dell'archivio e della pagina web	Realizzazione dell'archivio e della pagina web entro il 2026	ABAF/ADIQ
V2.4 Promozione del benessere sociale	V2.4a Programmi di Innovazione sociale	Sviluppo di una piattaforma per la co-progettazione delle proposte di Community Service Learning che coinvolga comunità accademica e comunità locale.	Stato di avanzamento delle fasi di progettazione, testing e lancio	Attivazione entro il 2027	ARIT/ADIQ/AINF
V2.4 Promozione del benessere sociale	V2.4a Programmi di Innovazione sociale	Sviluppo di partnership con le pubbliche amministrazioni per lo sviluppo delle nuove 'capacità' amministrative.	Eventi organizzati anche in collaborazione	Almeno uno all'anno	ARIT/ADIQ/AINF

## SCIENZA

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target	AREA DI RIFERIMENTO
S1.1 Potenziamento delle linee di ricerca caratterizzanti (Pillar attività scientifiche UNICAM)	S1.1b Valorizzazione delle discipline che caratterizzano la ricerca UNICAM	Organizzazione di convegni biennali interni all'Ateneo che coinvolgano i ricercatori di tutte le sedi e di tutte le estrazioni disciplinari, stimolando nuove e proficue interazioni.	Numero di convegni organizzati	Almeno 2 convegni per biennio facendo riferimento ad almeno 2 pillar di ateneo	ARIT
S1.2 Consolidamento della governance interna delle attività di ricerca e potenziamento del sistema di monitoraggio delle attività	S1.2b Introduzione di strumenti di monitoraggio delle attività di ricerca	Definizione di un piano di monitoraggio e valutazione sistematica delle attività di Ricerca, a livello di ateneo e di Scuola di Ateneo, implementando anche il Piano di Azione CoARA (coalizione per la riforma della valutazione della ricerca) attraverso l'integrazione della scheda di monitoraggio e valutazione personale docente (SMVP).	Stato di avanzamento della modifica della scheda di valutazione in accordo al Piano di Azione CoARA	Revisione almeno ogni due anni	ARIT/ADIQ(AINF)
S1.3 Consolidamento e incremento delle collaborazioni nazionali e internazionali	S1.3b Condivisione dei dati della ricerca nella logica della Open Science	Realizzazione di un punto di accesso a repositories per la gestione dei dati della ricerca già disponibili online, attraverso la realizzazione di un piccolo servizio proxy interno ad UNICAM che renda l'attività dei ricercatori visibile e comunicabile.	Stato di avanzamento della creazione di un proxy e pubblicazione linee guida per l'utilizzo	Creazione del proxy entro 2025	ABAF/ ARIT
S1.3 Consolidamento e incremento delle collaborazioni nazionali e internazionali	S1.3b Condivisione dei dati della ricerca nella logica della Open Science	Formazione ai dottorandi e giovani ricercatori allo svolgimento delle pratiche della ricerca in modalità open.	Numero di seminari formativi su produzione e trasformazione di dati FAIR e data management plan	Organizzazione di almeno un seminario all'anno	ABAF
S2.1 Promozione di una "buona scienza" in un ambiente favorevole alla	S2.1a Introduzione di politiche per migliorare l'attrattività di giovani	Starting grant di ateneo a RTT (RTD-B) di nuova assunzione per favorire autonomia scientifica ed economica.	Numero di starting grant	Erogazione di starting grant per i nuovi assunti	ARIT

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target	AREA DI RIFERIMENTO
crecita dei giovani ricercatori	ricercatori di qualità				
S2.1 Promozione di una "buona scienza" in un ambiente favorevole alla crescita dei giovani ricercatori	S2.1a Introduzione di politiche per migliorare l'attrattività di giovani ricercatori di qualità	Erogazione di grant destinati a giovani ricercatori (assegnisti, borsisti, postdocs) per partecipazioni ad attività congressuali.	Numero di grant di ateneo per partecipazione a congressi	Erogazione di almeno 10 grant all'anno, con un incremento annuo del 10% delle richieste	ARIT
S2.1 Promozione di una "buona scienza" in un ambiente favorevole alla crescita dei giovani ricercatori	S2.1a Introduzione di politiche per migliorare l'attrattività di giovani ricercatori di qualità	Creazione e potenziamento di servizi di supporto e orientamento (es. organizzazione di giornate dedicate alla formazione dei ricercatori alla presentazione di progetti di successo) volti alla pianificazione e allo sviluppo delle carriere dei ricercatori anche tramite l'incremento dei servizi di Euraxess.	Numero di eventi formativi rivolti ai giovani ricercatori	Almeno un evento annuale	ARIT/ABAF
S3.1 Sostegno alla creazione di start-up e spin-off	S3.1a Formazione per l'imprenditorialità	Offerta di moduli didattici sull'imprenditorialità, anche sotto forma di corsi intensivi (bootcamp) o di sfide di programmazione (hackathon), come attività a libera scelta per studenti (L, LM, PhD), per stimolare la creatività e la competizione, in vista dell'elaborazione di idee innovative e la creazione di nuove imprese.	Numero moduli didattici organizzati	Almeno uno all'anno	ARIT/ADIQ
S3.1 Sostegno alla creazione di start-up e spin-off	S3.1a Formazione per l'imprenditorialità	Organizzazione di seminari e workshop rivolti ai ricercatori e al personale TA su protezione e commercializzazione delle invenzioni, la proprietà intellettuale e le start-up.	Seminari su brevetti e proprietà intellettuale rivolti a studenti L, LM, PhD e ricercatori eventualmente organizzati anche all'interno di ciascuna Scuola	Organizzazione di almeno un evento ogni anno	ARIT

## Legenda acronimi Aree

Area	ACRONIMO
Comunicazione e public engagement	ACIM
Pianificazione, Didattica e Sistemi di Qualità	ADIQ
Risorse Finanziarie	AFIN
Ricerca e Trasferimento Tecnologico	ARIT
Biblioteche e Alta Formazione	ABAF
Personale e Organizzazione	APOS
Servizi agli Studenti	ASES
Supporto Tecnico-Scientifico	ALAB
Infrastrutture e Sistemi Informativi	AINF
Edilizia e Sostenibilità	ATES

Le risorse saranno specificatamente individuate al fine di monitorare le azioni.

Nel caso di progetti trasversali e/o innovativi saranno, ove necessario e non già avvenuto, individuate specifiche risorse nell'ambito del Fondo sviluppo di Ateneo – azioni e investimenti relativamente alla quota non utilizzata nel budget 2025/2027.



**Obiettivi qualitativi del Direttore Generale attribuiti dal Rettore per l'anno 2025** come previsto nella sezione 7.1.1 (Direttore generale), punto B – Valutazione qualitativa del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo

Ambiti d'azione del DG previsti nel SMVP	Obiettivi specifici attribuiti dal Rettore per l'anno 2025	Target
ORGANIZZAZIONE: azioni che riguardano il modello organizzativo che si intende implementate con particolare riferimento alla semplificazione e alla razionalizzazione dei processi;	Sostenere l'azione dei Master strutturando un ufficio centralizzato che affianchi i Direttori lungo tutto il percorso	Aumentare il numero dei master. Incrementare la raccolta di fondi a Bilancio.
MIGLIORAMENTO SERVIZI: Impulso alla progettazione di nuovi servizi e al miglioramento continuo della qualità dei servizi a favore degli studenti, del personale e delle strutture didattiche e di ricerca;	Rafforzare il servizio di supporto psicologico volto a promuovere e monitorare iniziative di diversità, equità, inclusione e benessere psicologico. Potenziare i programmi di promozione del benessere sia verso gli studenti che verso docenti e PTA.	Sviluppo di programmi di sensibilizzazione sulla diversità culturale, l'equità di genere, l'inclusione delle persone con disabilità e altri aspetti della diversità.
GESTIONE DELLE RISORSE: azioni che mirano al consolidamento o al miglioramento della posizione finanziaria dell'Ateneo o alla sua competitività per l'attrazione di risorse esterne oppure al contenimento dei costi e riduzione degli sprechi;	Revisione della gestione finanziaria dei Progetti di Ricerca, dei Master e dei Corsi di Alta Formazione per una migliore sostenibilità economica di Ateneo.	Incrementare la raccolta di fondi a Bilancio.
GESTIONE DEL PERSONALE: azioni che puntano alla miglior valorizzazione del personale e alla creazione di un clima di lavoro collaborativo ed efficace.	Emanazione di un regolamento della premialità che preveda la possibilità di ulteriori valorizzazioni del personale da affiancare agli strumenti già in uso per favorire la partecipazione e gestione di nuove iniziative.	Aumento della valorizzazione economica del personale TA e miglioramento delle rilevazioni sul clima collaborativo.

**Obiettivi attribuiti dal Direttore Generale - per l'anno 2025** – ai sensi della sezione 7.1.2. - Personale di categoria EP responsabile di struttura, del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo

Ogni obiettivo attribuito dovrà essere declinato in **azioni, target e relativi indicatori** per la misurazione dei risultati, a cura del responsabile in accordo con il Direttore Generale

n°	AREA	Obiettivo	Riferimento Piano Strategico	Codice Piano strategico
1	AAGG	Potenziamento delle attività e revisione organizzativa dell'associazione Alumni.	Organizzazione di eventi interculturali ricreativi e di condivisione	P3.2b
2	AAGG	Organizzazione e attivazione della nuova Area	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne e formazione del personale tecnico amministrativo	P2.2d
3	ABAF	Allestimento della nuova sede della Scuola Carlo Urbani (aule, laboratori, spazi comuni per lo studio e la socializzazione) nell'edificio dell'Ex Rettorato situato nel Campus in via D'Accorso.	Spazi Scuola Carlo Urbani	V2.1a
4	ABAF	Razionalizzazione delle risorse bibliografiche.	Ambienti Scientifici di Eccellenza	S2.2a
5	ACIM	Innovazione nelle modalità di presentazione dell'ateneo e dei singoli corsi di studio (es. uso del metaverso) ai saloni di orientamento.	Implementazione di attività di orientamento in ingresso (verso le lauree triennali e magistrali a ciclo unico) e in itinere (verso le lauree Magistrali)	P1.3a



n°	AREA	Obiettivo	Riferimento Piano Strategico	Codice Piano strategico
6	ACIM	Percorso di Formazione sulla comunicazione della scienza per studenti, dottorandi, ricercatori, docenti	Organizzazione di attività di formazione sulla comunicazione della scienza	V2.3c
7	ADIQ	Attivazione di percorsi di formazione continua (seminari per approfondimenti teorici integrati con workshop pratici, on line ed in presenza) del personale docente e tecnico sulle nuove tecnologie e sulle modalità didattiche innovative.	Promozione di modalità di insegnamento innovative	P1.2b
8	ADIQ	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne (regolamenti/codici/linee guida/snellimenti procedurali) finalizzata alla semplificazione dei processi.	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne e formazione del personale tecnico amministrativo	P2.2d
9	AINF	Nuovo regolamento per assegnazioni e mantenimento account unicam, ridefinizione mailing esistenti e creazione di nuove.	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne e formazione del personale tecnico amministrativo	P2.2d
10	AINF	Miglioramento dell'accessibilità digitale dei siti istituzionali dell'Università di Camerino per garantire la conformità agli standard internazionali di accessibilità e inclusione.	Attuazione di programmi di sensibilizzazione e formazione rispetto alle dinamiche culturali attuali e all'inclusione	P3.1b
11	ALAB	Realizzazione di piani delle attrezzature scientifiche con orizzonte triennale per controllare l'obsolescenza delle dotazioni laboratoriali e valutare l'acquisto di nuove strumentazioni di importanza strategica per più gruppi di ricerca.	Ambienti Scientifici di Eccellenza	S2.2a
12	ALAB	Censimento, progettazione e monitoraggio degli acquisti di attrezzature, di importo superiore a 40.000 €, da mettere in Programmazione di Beni e Servizi.	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne e formazione del personale tecnico amministrativo	P2.2d
13	APOS	Modifica e aggiornamento "Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità"	Riconoscimento delle competenze del personale TA	P2.2c
14	APOS	Formazione del personale tecnico-amministrativo coinvolto nel processo di internazionalizzazione	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.	P1.4a
15	ARAG	Redazione e approvazione del nuovo Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (RAFC).	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne e formazione del personale tecnico amministrativo	P2.2d
16	ARAG	Formazione verso la Governance, le Scuole e i colleghi sui processi amministrativo-contabili semplificati e aggiornati per consentire a tutta la Comunità UNICAM di apprezzare e conoscere le procedure e le regole di ingaggio dei vari servizi.	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne e formazione del personale tecnico amministrativo	P2.2d
17	ARIT	Report biennali sulle attività di ricerca, trasferimento tecnologico e sui risultati raggiunti.	Valorizzazione delle discipline che caratterizzano la ricerca UNICAM	P2.2d S1.1b
18	ARIT	Organizzare incontri di formazione/informazione e workshop rivolti a docenti e personale tecnico-amministrativo circa le opportunità di finanziamento e la predisposizione di progetti per l'accesso ai finanziamenti	Sviluppare politiche per l'incremento della mobilità internazionale di studenti (studio e tirocinio), ricercatori e personale UNICAM, in uscita	P1.4b



n°	AREA	Obiettivo	Riferimento Piano Strategico	Codice Piano strategico
19	ASAS	Arricchimento delle attività legate al benessere degli studenti	Potenziamento dei servizi per la diversità, l'equità, l'inclusione e il benessere psicologico	P3.1a
20	ASAS	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne (regolamenti/codici/linee guida/snellimenti procedurali) finalizzata alla semplificazione dei processi. MODULO CARRIERE	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne e formazione del personale tecnico amministrativo	P2.2d
21	ATES	Finalizzazione della Piattaforma di Sostenibilità UNICAM per il monitoraggio continuo delle azioni di sostenibilità di Route 2030 ed avvio mappatura delle principali attività dell'Ateneo secondo gli SDGs.	Implementazione del Piano sostenibilità di Ateneo "ROUTE 2030"	V1.1a
22	ATES	Realizzazione del campus diffuso (UNICAMPUS).	Incremento della capacità ricettiva	P3.3°
23	SIS MUS	Progettazione del riallestimento dell'esposizione fissa del Museo delle Scienze presso il complesso San Domenico	Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze	V2.3
24	SIS MUS	Attività educative e didattiche con gruppi classe sia in sede che presso gli istituti scolastici. Partecipazioni ad eventi di diffusione della cultura scientifica fuori sede	Trasferimento e diffusione delle conoscenze e delle competenze	V2.3
25	SPPL	Organizzazione di attività, eventi, campagne di promozione della salute, seminari e incontri informativi sul benessere e la salute.	Promozione del benessere psicofisico	P3.2
26	SPPL	Emanazione Regolamento sui beni mobili e gestione dei beni mobili quali rifiuti: attività di riciclo e donazione	Introduzione di buone pratiche per la sostenibilità	V1.1

**Obiettivi attribuiti dal Direttore Generale - per l'anno 2025** – ai sensi della sezione 7.1.2. - Personale di categoria D con qualificati incarichi ed EP non responsabile di struttura del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo

n°	Cat.	Nome Cognome	Obiettivo 2025
AFIN	D	PAGGIO Rosella	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
AFIN	D	GENTILI Daniela	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
AFIN	D	PIETRANGELI Rosa	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
AFIN	D	FIASTRELLI Giuseppe	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
ARIT	D	DE SIMONE Simona	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
ARIT	D	PAGANELLI Eleonora	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
ARIT	D	CUCCULELLI Michele	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
APOS	D	PALOMBI Pierluigi	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
APOS	D	SILANO Anna	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
APOS	D	CAPRODOSSI Claudia	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)



n°	Cat.	Nome Cognome	Obiettivo 2025
ASAS	D	PUPILLI Anna	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
ASAS	D	PASCUCCI Emanuela	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
AINF	D	BUTI Sara	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
AINF	D	PENNESI Roberto	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
AINF	D	MACCARI Marco	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
ATES	D	BORDO Cristiano	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
ATES	D	BARTOLETTI Arianna	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
ADIQ	D	BUROTTI Stefano	<b>A-Monitoraggio della pubblicazione degli atti relativi agli 'obblighi'</b> delle pubbliche amministrazioni e relativi solleciti e promemoria per le strutture T-A dell'Ateneo a supporto anche della fase di controllo del Nucleo di Valutazione <b>B - Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area</b> (almeno 4 scala 1-6)
ACIM	D	TOZZI Michela	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
ALAB	EP	RICCIUTELLI Massimo	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
ALAB	EP	NATALI Riccardo	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
ALAB	EP	MINICUCCI Marco	Valutazione positiva da parte del Responsabile di Area (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
Staff DG	EP	RANCIARO Francesco	Supporto gestionale e T-A alle attività del Centro multidisciplinare Formazione insegnanti Valutazione positiva da parte del DG (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
Staff DG	EP	GASPARI Paolo	Progettazione e realizzazione di soluzioni informatizzate a servizio della Direzione generale Valutazione positiva da parte del DG (almeno 4 su una scala da 1 a 6)
Staff DG	EP	BELARDINELLI Stefano	Supervisione e coordinamento per le attività esecutive del piano di razionalizzazione delle società partecipate, con l'introduzione delle società "patrocinate" Valutazione positiva da parte del DG (almeno 4 su una scala da 1 a 6)

### **Progetti finalizzati al raggiungimento, da parte dell'Ateneo, di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione (Punto 7.1.4 del SMVP 2024)**

Per i progetti finalizzati alla gestione di processi innovativi o comunque strategici per l'Ateneo, che nel 2025 potranno essere sia di Area che di carattere trasversale rispetto all'organizzazione, che necessitano per il loro sviluppo di specifici gruppi di lavoro, il Direttore Generale attiverà la procedura di ricognizione e selezione delle proposte provenienti dalle diverse articolazioni dell'Ateneo e ed individuerà i coordinatori e i gruppi di lavoro per lo svolgimento delle azioni previste dai progetti secondo quanto previsto dalla normativa e dal SMVP UNICAM.