



UNIVERSITÀ  
DI CAMERINO

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2026-2028

*Approvato dal CdA nella seduta del 28 gennaio 2026,  
acquisito il parere del Senato accademico riunitosi nella stessa data.*

## Sommario

1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE E MANDATO ISTITUZIONALE .....	3
1.1. Dati identificativi dell'amministrazione .....	3
1.2. Mandato Istituzionale e Missione .....	3
1.2.1. Analisi di contesto .....	3
1.2.2. Punti di forza e di debolezza, rischi e opportunità .....	4
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....	5
2.1. Valore pubblico .....	5
2.1.1. La Pianificazione strategica .....	5
2.1.2. Collegamento tra Programmazione Strategica e Bilancio dell'Ateneo .....	6
2.1.3. Responsabilità sociale, trasparenza delle informazioni, trasferimento di conoscenze e competenze, sviluppo e innovazione .....	7
2.2. Valore Pubblico per studenti e capitale umano .....	7
2.3. Valore Pubblico scientifico e culturale .....	9
2.4. Valore Pubblico territoriale e socio-economico .....	13
2.5. Valore pubblico sociale etico e inclusivo .....	16
2.5.1. misure di benessere equo e sostenibile (Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030) .....	16
2.5.2. Accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini .....	17
2.5.3. Procedure da semplificare e reingegnerizzare .....	17
2.5.4. Inclusione e Pari opportunità .....	18
2.6. Performance dell'Ateneo .....	19
2.6.1. Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance .....	19
2.6.2. Performance Organizzativa delle Strutture Accademiche e del personale docente-ricercatore .....	20
2.6.3. 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) .....	22
2.7. Rischi corruttivi .....	22
2.7.1. Il contesto di riferimento .....	23

2.7.2.	Organizzazione per la prevenzione della corruzione .....	23
2.7.3.	Certificazione del Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione secondo la ISO 37001.....	24
2.7.4.	Mappatura dei processi, valutazione del rischio e misure di prevenzione .....	26
2.7.5.	Misure di prevenzione per aree di rischio .....	27
2.8.	La programmazione della trasparenza.....	28
2.9.	Il Monitoraggio delle misure previste in materia di prevenzione della corruzione.....	29
3.	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....	29
3.1.	Organizzazione della struttura accademica .....	29
3.2.	Struttura organizzativa del personale tecnico-amministrativo.....	31
3.2.1.	Organigramma; .....	31
3.2.2.	Organizzazione del Capitale umano e strategie di sviluppo.....	32
3.2.3.	Dettaglio della pianificazione del fabbisogno .....	32
3.2.4.	Formazione del personale .....	36
3.2.5.	Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).....	39
4.	STRUMENTI DI MONITORAGGIO.....	45
4.1.	Monitoraggio della performance.....	45
4.2.	Monitoraggio della soddisfazione degli utenti .....	46
4.3.	Monitoraggio delle sottosezioni "Aree di rischio corruzione" e "Trasparenza",.....	47
	Documenti allegati:.....	48
A1:	Scheda Azioni di performance correlate al bilancio dell'Ateneo .....	48
A2:	Obiettivi attribuiti al Direttore generale dal Rettore, dal Direttore Generale ai Responsabili delle strutture tecnico amministrative Area EP titolari di incarico per l'anno 2026. ....	48

*L'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, prevede che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti adottino annualmente il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).*

*Il PIAO è il documento unitario di programmazione e governance attraverso il quale le amministrazioni definiscono obiettivi, azioni e strumenti di gestione, integrando in un quadro coerente i principali ambiti della pianificazione, tra cui performance, fabbisogni di personale, pari opportunità, lavoro agile e prevenzione della corruzione.*

*Il Piano è redatto in coerenza con il quadro normativo vigente e con i relativi provvedimenti attuativi, costituendo il riferimento per l'attuazione delle politiche organizzative e di sviluppo dell'amministrazione.*

## 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

### 1.2. Mandato Istituzionale e Missione

L'Università degli Studi di Camerino è un'istituzione pubblica di alta cultura che opera nel sistema nazionale ed europeo della formazione e della ricerca, esercitando un'autonomia responsabile nell'interesse della società e nel rispetto dei diritti fondamentali della persona.

La missione di UNICAM è promuovere e sviluppare la conoscenza attraverso la ricerca scientifica, l'alta formazione e l'apprendimento permanente, garantendo la libertà di insegnamento e di ricerca, pari opportunità di accesso agli studi e valorizzazione delle competenze di tutte le componenti della comunità accademica.

L'Ateneo integra didattica, ricerca e terza missione in una visione unitaria orientata alla qualità, all'innovazione e all'impatto sociale, favorendo la diffusione dei risultati della ricerca, il trasferimento delle conoscenze e la collaborazione con soggetti pubblici e privati a livello locale, nazionale e internazionale.

Grazie alla sua configurazione policentrica e al forte radicamento territoriale, UNICAM svolge un ruolo attivo nello sviluppo culturale, sociale ed economico delle comunità di riferimento, contribuendo ai processi di crescita, inclusione e rigenerazione del territorio..

#### 1.2.1. Analisi di contesto

L'Università di Camerino (UNICAM), distribuita su quattro sedi (Camerino, Matelica, Ascoli Piceno e San Benedetto del Tronto), conta attualmente (al 31/12/2025) 310 unità di personale docente, 283 unità di personale tecnico-amministrativo, circa 6500 studenti iscritti ai 32 Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea a ciclo unico.

Il Budget economico 2026, in estrema sintesi, si è attestato su: 49 milioni di euro di contributi da MIUR (FFO + altre attribuzioni da amministrazioni centrali) e 43 milioni di euro di entrate proprie, per un totale di circa 93 milioni di euro. Il budget degli investimenti 2026 prevede un totale di investimenti in immobilizzazioni di 40,6 milioni di euro.

In aggiunta alle attività istituzionali, l'Ateneo esercita un ruolo economico e sociale di estrema rilevanza per le aree più interne del territorio maceratese e piceno, nelle quali UNICAM si pone come fondamentale elemento e motore di sviluppo, capace anche di garantire la popolosità dell'area appenninica maceratese-picena grazie all'azione culturale e alle sinergie con le Amministrazioni locali e le realtà produttive più significative che ivi hanno sede. Queste ultime, beneficiando del trasferimento tecnologico, hanno avuto modo di consolidarsi e porsi in posizione di eccellenza in ambito nazionale e internazionale.

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 8 corsi di Dottorato di Ricerca accreditati dall'ANVUR, tra cui uno di rilevanza nazionale e due in forma associata, oltre a 5 Scuole di Specializzazione e numerosi corsi di alta formazione. Nell'anno accademico 2025/2026, sono state attivate numerose iniziative di alta formazione, in particolare Master di I e II livello ma anche corsi di perfezionamento e aggiornamento professionale. L'Ateneo è inoltre fortemente impegnato nella formazione e aggiornamento 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 ventiduesimo 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.

### 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><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><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><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><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

Il Valore pubblico rappresenta il beneficio concreto, misurabile e duraturo che l'Università di Camerino genera per la comunità di riferimento (studenti, territorio, sistema produttivo, istituzioni, società nel suo complesso), andando oltre la mera erogazione di servizi e concentrandosi sugli impatti prodotti.

Concentrandosi sul livello generale, il Valore Pubblico dell'Università di Camerino può essere definito come la capacità dell'Ateneo di produrre impatti positivi, sostenibili e misurabili sul capitale umano, sociale, culturale, scientifico ed economico del territorio e del Paese, attraverso formazione di qualità, ricerca responsabile, trasferimento della conoscenza, inclusione sociale, legalità, trasparenza e innovazione organizzativa.

#### 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.

---

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

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

UNICAM promuove la responsabilità sociale e la creazione di valore pubblico attraverso un approccio integrato che coniuga trasparenza, innovazione e diffusione delle conoscenze. La condivisione dei risultati della ricerca e delle attività istituzionali costituisce un elemento essenziale per rafforzare il rapporto di fiducia con la comunità accademica e con la società, favorendo l'accesso alle informazioni, la partecipazione e la comprensione dei processi decisionali.

L'Ateneo sostiene il trasferimento di competenze e conoscenze verso il territorio e il sistema produttivo, valorizzando il capitale umano e promuovendo iniziative di innovazione scientifica, culturale e organizzativa. In questa prospettiva, **la performance dell'amministrazione è orientata non solo all'efficienza dei processi interni, ma anche alla capacità di generare impatti positivi e duraturi per studenti, stakeholder e comunità di riferimento.**

## 2.2. Valore Pubblico per studenti e capitale umano

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 continuerà a concentrarsi, anche nel triennio 2026-2028, 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, attività di stage e 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	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
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	P1.4a Aggiornamento della piattaforma "internazionalizzazione" per	Revisione ed aggiornamento dei contenuti della piattaforma "internazionalizzazione" ed	Stato di avanzamento della revisione ed aggiornamento della piattaforma	Revisione e aggiornamento della piattaforma



Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
internazionale dei percorsi formativi	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.	adattamento della piattaforma agli standard del sito web di Ateneo.	"internazionalizzazione" ed adattamento agli standard del sito web di Ateneo	"internazionalizzazione" entro il 2026
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	P2.2b 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	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 (singole 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 assegnato da Ministero e USR
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	Copertura di almeno il 70% dei posti assegnati

### 2.3. Valore Pubblico scientifico e culturale

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.

UNICAM è oggi impegnata nella gestione e valorizzazione di importanti progetti di ricerca finanziati nell'ambito del PNRR e del PNC, che hanno portato all'acquisizione di oltre 50 milioni di euro e alla realizzazione di iniziative strategiche per l'Ateneo e per il territorio. Tali progetti hanno consentito la creazione di partenariati estesi, ecosistemi dell'innovazione e centri di ricerca dedicati, rafforzando il ruolo dell'Ateneo nei settori delle tecnologie avanzate, dell'innovazione sostenibile e delle scienze della ricostruzione. La fase di chiusura di questi programmi rappresenta una sfida cruciale per consolidarne i risultati e garantirne la sostenibilità nel medio-lungo periodo.

Il panorama della ricerca di Ateneo evidenzia la presenza di gruppi di eccellenza, accanto a una frammentazione che talvolta limita la capacità di competere su scala nazionale e internazionale. Per favorire una maggiore massa critica e un impatto più significativo, l'Ateneo ha individuato tre macro-ambiti strategici di ricerca, articolati in topic cluster coerenti con gli orientamenti scientifici nazionali e internazionali. In questo quadro si inseriscono le principali infrastrutture e piattaforme collaborative, dedicate alla ricerca industriale, al trasferimento tecnologico e alla qualità dell'abitare, nonché la presenza di enti di ricerca nazionali negli spazi universitari, che rafforza in modo sostanziale il networking scientifico.

Nel prossimo triennio UNICAM intende **rafforzare il sostegno alla partecipazione a bandi competitivi nazionali, europei e internazionali, promuovendo l'interdisciplinarietà, l'efficienza dei processi e un supporto tecnico-amministrativo strutturato alla gestione dei progetti**. Particolare attenzione sarà rivolta al potenziamento delle infrastrutture di ricerca e all'aggiornamento programmato delle attrezzature scientifiche, nonché alla creazione di gruppi di ricerca interscuola.

In coerenza con i principi dell'Open Science, l'Ateneo sostiene una ricerca di qualità, aperta e responsabile, capace di rafforzare le relazioni scientifiche e istituzionali a livello territoriale, nazionale e internazionale.

#### 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
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 2027 e 2029
S1.2 Consolidamento della governance interna delle attività di ricerca e potenziamento del sistema di monitoraggio delle attività	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 definizione puntuale di ruoli e attività.	Stato di avanzamento della redazione di un manuale di qualità della ricerca e sua revisione ciclica	Adozione del manuale entro dicembre 2027

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
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 2027
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 ambiente favorevole alla	S2.1a Introduzione di politiche per migliorare l'attrattività	Definizione di pratiche per l'assunzione di vincitori di ERC grants come PA (starting/consolidator grant) o PO (Advanced).	Numero di assunzioni vincitori di ERC grant	Almeno uno ogni biennio

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
crescita dei giovani ricercatori	di giovani 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
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 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
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	Numero di borse erogate dall'ateneo (esclusi piani straordinari)	Quaranta borse (cofinanziate) di dottorato ogni anno

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
		copertura integrale per progetti strategici individuati dall'ateneo.		
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 2026
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

## 2.4. Valore Pubblico territoriale e socio-economico

Per valore pubblico territoriale e socio-economico (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	V1.2b 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	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
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 2026
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 2026
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	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	Stato di avanzamento delle fasi di progettazione, testing e lancio	Entrata in funzione entro il 2027

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
e dello sviluppo economico e culturale		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.		
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
V2.4 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 2026




Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target
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 2026
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

## 2.5. Valore pubblico sociale etico e inclusivo

### 2.5.1. 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>2</sup>** 

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

- Macro-Obiettivo **ENERGIA** 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 **AMBIENTE** ovvero quelle azioni che puntano alla sicurezza degli immobili, all'allestimento e valorizzazione degli spazi esterni, alla gestione dei rifiuti e al riuso e ricircolo delle risorse
- **Macro-obiettivo MOBILITÀ** 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 **PERSONE** 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:**


<sup>2</sup> <https://www.unicam.it/ateneo/statuto-e-documenti-strategici/piano-di-sostenibilit%C3%A0>

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
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

### 2.5.2. 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 2026-2028, 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>3</sup> 

### 2.5.3. Procedure da semplificare e reingegnerizzare


Dal 2023 al 2025 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 2027**, 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,


<sup>3</sup> <https://disabili.unicam.it/>

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", disponibile nella sezione organizzazione del sito Internet dell'Ateneo<sup>4</sup> .**

#### 2.5.4. Inclusione e Pari opportunità

L'Università degli Studi di Camerino promuove in modo strutturato i valori di pari opportunità, parità di genere, diversità, equità e inclusione nella ricerca, nella formazione e nel contesto lavorativo. Tale impegno si fonda su un sistema di governance dedicato, che include il Comitato Unico di Garanzia, il Difensore civico delle studentesse e degli studenti, la Consigliera di Fiducia e specifiche deleghe rettorali, ed è coerente con il Piano Strategico di Ateneo 2024–2029, che individua la promozione del benessere e dell'inclusività come obiettivo strategico.

A partire dal 2023, l'Ateneo ha rafforzato il proprio approccio attraverso una ricognizione sistematica delle azioni e l'adozione di strumenti strutturali, tra cui il Piano Strategico per la Parità di Genere e un Sistema di Gestione conforme alla UNI/PdR 125:2022. Il conseguimento, nel 2024, della certificazione sulla Parità di Genere – seconda università italiana a ottenerla  – attesta la qualità delle politiche adottate nelle aree della governance, della gestione delle risorse umane, delle opportunità di crescita, dell'equità remunerativa e della conciliazione vita-lavoro. A tali strumenti si affiancano il Piano Uguaglianza di Genere 2025–2027 e il Bilancio di Genere, quali leve di monitoraggio e miglioramento continuo.

UNICAM ha inoltre sviluppato politiche mirate a rafforzare l'equità nei processi decisionali e di carriera, anche attraverso strumenti operativi come il Vademecum sulla Parità di Genere per le commissioni giudicatrici, iniziative di formazione sul linguaggio inclusivo e linee guida per l'equilibrio di genere negli eventi scientifici. Particolare attenzione è rivolta alla comunicazione istituzionale, alla sensibilizzazione culturale e all'orientamento, con azioni volte a contrastare stereotipi e favorire la partecipazione femminile, anche nelle discipline STEM.

In una prospettiva di responsabilità sociale, l'Ateneo promuove il benessere organizzativo, la conciliazione vita-lavoro e il contrasto a ogni forma di discriminazione e violenza di genere, attraverso servizi di supporto, attività formative e iniziative di prevenzione. UNICAM opera inoltre in rete con istituzioni, scuole, enti di ricerca e organizzazioni nazionali ed europee, partecipando a progetti e reti dedicate alla parità di genere, alla tutela dei diritti e alla promozione di una cultura del rispetto, con l'obiettivo di generare un impatto duraturo sulla comunità accademica e sul territorio.

Nell'ambito di tali attività sono state individuate 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

<sup>4</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)

AMBITO DELL'OBIETTIVO E AZIONI	DOCUMENTO di origine*	OBIETTIVO
	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
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
Ambito RICERCA	PAP	Promuovere l'organizzazione di Centri estivi dedicati ai figli dei Dipendenti e degli Studenti
	BdG/GEP	Partecipazione a bandi per il supporto alle pari opportunità nella ricerca
Ambito DIDATTICA	GEP	Attività di supporto alle pari opportunità
	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
	*Acronimi BdG Bilancio di Genere GEP Gender Equality Project PAP Piano Azioni Positive	

## 2.6. Performance dell'Ateneo

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

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Università di Camerino rappresenta uno strumento centrale per l'attuazione delle politiche di Ateneo e per il perseguimento del Valore Pubblico, in quanto orientato alla misurazione sistematica dei risultati, degli esiti e degli impatti generati dall'azione amministrativa e istituzionale a beneficio degli studenti, della comunità accademica, del territorio e degli altri stakeholder di riferimento.

Il Sistema è adottato in coerenza con il quadro normativo nazionale di riferimento, in particolare con il D.Lgs. 150/2009 e successive modificazioni, nonché con gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica e dell'ANVUR, ed è progettato tenendo conto delle specificità del sistema universitario, valorizzandone l'autonomia e garantendo al contempo l'integrazione tra le diverse dimensioni dell'organizzazione.

Il SMVP è strettamente integrato con il Piano Strategico di Ateneo, con i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che costituisce

il principale strumento di pianificazione annuale degli obiettivi strategici e operativi. In tale contesto, il Sistema assicura la coerenza tra indirizzi strategici, risorse disponibili, azioni programmate e risultati attesi, favorendo una gestione orientata agli outcome e agli impatti, in linea con i principi di efficacia, efficienza, economicità e sostenibilità dell'azione pubblica.

La misurazione della performance si articola nelle dimensioni della performance istituzionale, della performance organizzativa e della performance individuale, consentendo di valutare in modo integrato il contributo dell'Ateneo nel suo complesso, delle singole strutture e delle persone al raggiungimento degli obiettivi strategici e alla creazione di Valore Pubblico. In particolare, la performance istituzionale è riferita al conseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo; la performance organizzativa consente di analizzare la capacità delle strutture di supportare efficacemente le missioni istituzionali, assicurando servizi di qualità e di impatto; la performance individuale valorizza il contributo dei singoli in relazione ai risultati organizzativi conseguiti e ai comportamenti professionali agiti. Il Sistema prevede l'assegnazione di obiettivi chiari, pertinenti e misurabili, coerenti con la missione istituzionale e con le priorità strategiche dell'Ateneo, associati a indicatori di risultato e a target definiti. Particolare attenzione è riservata alla misurazione della qualità dei servizi, alla valutazione degli impatti dell'azione amministrativa e alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, rilevata attraverso strumenti strutturati di ascolto e di consultazione. Gli esiti di tali rilevazioni concorrono alla definizione di azioni di miglioramento continuo e al rafforzamento della capacità dell'Ateneo di generare valore per la collettività.

La valutazione della performance individuale è orientata al contributo fornito al conseguimento dei risultati organizzativi e degli outcome attesi, nonché ai comportamenti organizzativi e professionali coerenti con i valori e gli obiettivi dell'Ateneo. Essa costituisce un elemento fondamentale per la valorizzazione del capitale umano e rappresenta il presupposto per l'accesso ai meccanismi di riconoscimento e premialità, nel rispetto della normativa vigente e della contrattazione collettiva, favorendo una cultura della performance basata sulla responsabilità, sul merito e sul miglioramento continuo.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nell'esercizio delle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, assicura il supporto metodologico all'intero ciclo della performance, verifica la coerenza e la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio e valutazione, valida la Relazione sulla performance e contribuisce a garantire l'integrazione sostanziale tra pianificazione strategica, programmazione economico-finanziaria e valutazione dei risultati. Il Sistema prevede inoltre attività di monitoraggio in corso d'esercizio, finalizzate all'individuazione tempestiva di eventuali scostamenti e all'attivazione di azioni correttive, nonché la rendicontazione annuale degli esiti conseguiti, al fine di consolidare i principi di trasparenza, accountability e miglioramento continuo dell'azione amministrativa e istituzionale dell'Ateneo.

## **2.6.2. Performance Organizzativa delle Strutture Accademiche e del personale docente-ricercatore**

*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”*

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 denominato *“Documento per il monitoraggio e la valutazione delle attività del personale docente/ricercatore dell'ateneo”*<sup>5</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>6</sup>. Ciò permette di cumulare in un unico indicatore finale l'attività complessiva del docente/ricercatore.

<sup>5</sup> <https://analyzer.unicam.it/svd/documents/Scheda2025.pdf>

<sup>6</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



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.

### 2.6.3. 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:

- Direttore Generale
- Personale dell'area EP responsabile di struttura
- Funzionari con incarico ai sensi dell'art. 87 CCNL ed EP non responsabili di struttura
- Personale delle aree degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari senza 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 2026**)

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.

## 2.7. Rischi corruttivi

La presente Sottosezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026–2028 dell'Università di Camerino è redatta in conformità al quadro normativo vigente in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, assumendo quale riferimento il Piano Nazionale Anticorruzione 2025–2028, definitivamente approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, ed è coerente con gli indirizzi strategici, le missioni istituzionali e gli obiettivi di valore pubblico definiti nel Piano Strategico di Ateneo 2024–2029, con particolare riferimento all'Ambito **VALORE** e ai macro-obiettivi orientati alla qualità della governance, alla trasparenza dei processi e alla responsabilità istituzionale, con particolare riferimento alle linee strategiche relative al rafforzamento della qualità amministrativa, alla sostenibilità dell'azione pubblica e alla promozione



dell'integrità e della trasparenza. Essa è pienamente coordinata con le altre Sezioni e Sottosezioni del PIAO, in coerenza con l'impostazione unitaria richiesta dal legislatore e ribadita dal PNA 2025.

La programmazione della prevenzione della corruzione del presente triennio tiene conto del completamento, avvenuto nel corso del 2025, del processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo. Pertanto, le misure qui previste non hanno natura transitoria, ma sono orientate al consolidamento dei nuovi assetti organizzativi, alla stabilizzazione dei presidi di controllo e al rafforzamento strutturale della capacità di prevenzione dei rischi corruttivi, in stretto raccordo con gli obiettivi di performance organizzativa e individuale definiti nella Sezione Performance del PIAO, contribuendo al perseguimento delle priorità strategiche dell'Ateneo in termini di efficacia, efficienza e affidabilità dei processi amministrativi, coerentemente con l'Ambito **PERSONA** e con la parola chiave **BENESSERE**, che nel Piano Strategico qualifica le azioni volte a garantire contesti organizzativi equi, responsabili e orientati alla tutela dell'interesse pubblico.

### 2.7.1. 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.

L'analisi del contesto interno riguarda inoltre 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.

Il contesto di riferimento in cui si colloca l'azione dell'Università di Camerino è caratterizzato da un'elevata complessità normativa, da un rafforzamento dei sistemi di controllo esterni e da una crescente attenzione, anche da parte degli stakeholder, ai temi dell'integrità, della trasparenza e dell'uso corretto delle risorse pubbliche. Il PNA 2025 individua espressamente il settore universitario tra quelli che presentano specifici fattori di rischio, con particolare riguardo alle procedure di reclutamento e progressione del personale, alla gestione dei contratti pubblici, all'attribuzione di incarichi e benefici economici e ai rapporti con soggetti esterni.

Sul piano interno, il completamento della riorganizzazione amministrativa ha determinato una più chiara articolazione delle responsabilità, una razionalizzazione dei processi decisionali e una maggiore tracciabilità delle attività. Tali elementi costituiscono un fattore abilitante per una più efficace gestione del rischio di corruzione e consentono di programmare misure di prevenzione maggiormente mirate e verificabili.

### 2.7.2. Organizzazione per la prevenzione della corruzione

Il sistema di prevenzione della corruzione dell'Ateneo è imperniato sul ruolo del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), che opera in stretto raccordo con gli Organi di governo, i Responsabili delle strutture tecnico-amministrative e il Nucleo di Valutazione.

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.

Nel triennio 2026–2028, in coerenza con quanto previsto dal PNA 2025 e con il modello di governance delineato nel Piano Strategico di Ateneo, sono formalizzate e rafforzate le modalità di coordinamento tra il RPCT e gli altri attori coinvolti nella predisposizione e attuazione del PIAO, al fine di garantire:

- l'integrazione tra la programmazione anticorruzione e la pianificazione della performance;
- il raccordo con la programmazione in materia di organizzazione e capitale umano;
- un monitoraggio unitario delle misure di prevenzione.

Tale coordinamento è assicurato attraverso incontri periodici, flussi informativi strutturati e la partecipazione del RPCT ai principali processi di pianificazione e controllo.

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

L'acquisizione e il successivo mantenimento della Certificazione del Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione secondo la ISO 37001 rappresentano una scelta strategica di lungo periodo per l'Università di Camerino e costituiscono la misura cardine del sistema di prevenzione della corruzione per il triennio 2026–2028. La certificazione ISO 37001 "Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione" è intesa non solo come strumento di prevenzione dei fenomeni corruttivi, ma anche come leva di miglioramento della governance complessiva dell'Ateneo, di rafforzamento del sistema dei controlli interni e di consolidamento della fiducia degli stakeholder, in coerenza con gli obiettivi strategici di qualità, integrità, trasparenza e sostenibilità dell'azione amministrativa delineati nel Piano Strategico di Ateneo nell'ambito delle politiche di buona governance e responsabilità istituzionale.

La misura relativa all'adozione e al mantenimento di un Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione conforme alla norma UNI ISO 37001:2016 viene riproposta nel triennio 2026–2028 in considerazione del fatto che, pur essendo stata programmata nel precedente periodo di pianificazione, non ha trovato completa attuazione nel corso dell'anno 2025. Tale circostanza è direttamente riconducibile alla complessità e all'ampiezza del processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, la cui definizione e attuazione si sono concentrate negli ultimi mesi del 2025 e che hanno richiesto un significativo impegno organizzativo e gestionale delle strutture coinvolte.

Alla luce del completamento della nuova articolazione organizzativa, la certificazione ISO 37001 viene pertanto confermata e riprogrammata quale misura strutturale di prevenzione, da attuarsi nelle more del pieno consolidamento dei nuovi assetti organizzativi, procedurali e delle responsabilità interne, al fine di garantire che il sistema di gestione anticorruzione risulti coerente, stabile e pienamente integrato con i processi decisionali e operativi dell'Ateneo.

Nel triennio di riferimento, l'attuazione della misura è articolata secondo una logica graduale e progressiva: nel 2026 è prevista la fase di analisi di contesto e di adeguamento del sistema documentale e procedurale alle previsioni della norma ISO 37001, con particolare attenzione all'allineamento con la nuova organizzazione e con il sistema dei controlli interni; nel 2027 è programmata l'implementazione operativa del sistema, comprensiva delle attività di formazione del personale coinvolto, di sperimentazione dei presidi di controllo e di conduzione degli audit interni; nel 2028 è prevista la conclusione del percorso mediante la certificazione da parte di organismo accreditato e l'avvio delle attività di mantenimento e miglioramento continuo.

La responsabilità del coordinamento delle attività è attribuita al RPCT, coadiuvato dal Referente di Ateneo, le strutture amministrative competenti e il Nucleo di Valutazione, assicurando il collegamento tra il sistema di prevenzione della corruzione, il ciclo della performance e gli obiettivi strategici dell'Ateneo. La certificazione ISO 37001 assume pertanto il ruolo di strumento integrato a supporto della qualità amministrativa e della responsabilizzazione organizzativa, in linea con le indicazioni del PNA 2025 e con le strategie di sviluppo istituzionale definite dal Piano Strategico di Ateneo., ma anche come leva di miglioramento della governance complessiva dell'Ateneo, di supporto al sistema dei controlli interni e di rafforzamento della fiducia degli stakeholder, in coerenza con gli obiettivi strategici di qualità, integrità, trasparenza e sostenibilità dell'azione amministrativa, in coerenza con l'Ambito VALORE del Piano Strategico e con le parole chiave APERTURA e INNOVAZIONE, quali principi trasversali di legalità, accountability e miglioramento continuo dei processi, come delineati nel Piano Strategico di Ateneo nell'ambito delle politiche di buona governance e responsabilità istituzionale.

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: 4-5 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: 6-8 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: 12-15 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: 6-8 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 28-36 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.

**2.7.4. Mappatura dei processi, valutazione del rischio e misure di prevenzione**

UNICAM ha redatto da anni una mappatura dei processi coerente con le modifiche organizzative che possono essere adottate, e delle indicazioni metodologiche dei vari PNA, che richiedono la predisposizione di una mappatura unica e integrata dei processi a rischio. Per ciascun processo sono state analizzate le fasi operative, individuati i punti di maggiore esposizione al rischio e definite le misure di prevenzione.

La valutazione del rischio è effettuata mediante un approccio qualitativo strutturato, basato sulla combinazione di probabilità e impatto, con particolare attenzione agli impatti organizzativi, economici e reputazionali. Le misure di prevenzione sono programmate in modo coerente con il livello di rischio e sono oggetto di monitoraggio annuale, con esiti rilevanti ai fini della valutazione della performance organizzativa delle strutture coinvolte e del contributo delle stesse al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, come declinati nei macro-obiettivi relativi al rafforzamento della qualità amministrativa, della reputazione istituzionale e della fiducia degli stakeholder.

Per la misurazione del livello di esposizione al rischio è stata mantenuta 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.

## 2.7.5. Misure di prevenzione per aree di rischio

### ***Conflitto di interessi***

Nel triennio 2026–2028 è previsto il consolidamento delle procedure di acquisizione e gestione delle dichiarazioni di assenza di conflitti di interesse, anche potenziali. Le attività comprendono:

- acquisizione sistematica delle dichiarazioni da parte dei titolari di incarichi e dei responsabili di procedimento;
- verifica a campione delle dichiarazioni acquisite;
- aggiornamento periodico delle dichiarazioni in caso di variazioni.

Responsabili: Area Persone, Organizzazione e Sviluppo; Management delle Scuole di Ateneo.  
Tempistica: acquisizione annuale delle dichiarazioni; verifiche entro il quarto trimestre di ciascun anno.

### ***Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi***

Nel triennio di riferimento è data piena attuazione al regolamento di conferimento degli incarichi, in coerenza con le indicazioni del PNA 2025. Le misure prevedono:

- acquisizione preventiva delle dichiarazioni di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità;
- verifica delle dichiarazioni entro termini predefiniti;
- conferimento dell'incarico solo all'esito positivo della verifica;
- pubblicazione degli atti e delle dichiarazioni secondo la normativa sulla trasparenza.

Responsabile: Area Persone, Organizzazione e Sviluppo.  
Tempistica: applicazione sistematica per tutti gli incarichi conferiti nel triennio.

### ***Incarichi extra-istituzionali***

Sono programmate verifiche a campione annuali sugli incarichi extra-istituzionali del personale docente e tecnico-amministrativo, nonché verifiche su segnalazione. È prevista la redazione di una relazione annuale sugli esiti dei controlli.

Responsabili: Servizio Ispettivo; Referente di Ateneo.  
Tempistica: verifiche annuali; relazione entro il mese di dicembre.

### ***Divieti post-employment***

Nel triennio 2026–2028 è assicurato l'inserimento sistematico di clausole di divieto di pantouflage negli atti di assunzione, con monitoraggio del grado di copertura.

Responsabile: Area Persone, Organizzazione e Sviluppo.  
Tempistica: inserimento progressivo delle clausole; verifica annuale.

### ***Formazione, etica e integrità***

È programmata una formazione obbligatoria e differenziata per livelli di responsabilità, con particolare attenzione alle aree a rischio. Sono inoltre previste iniziative di diffusione della cultura dell'integrità.

Responsabili: Area Persone, Organizzazione e Sviluppo; RPCT; Gruppo di Lavoro Anticorruzione, Trasparenza e Privacy.  
Tempistica: pianificazione annuale; attuazione continuativa nel triennio.

### ***Reclutamento del personale e conferimento di incarichi***

Nel triennio 2026–2028 sono consolidate le misure di prevenzione relative al reclutamento e al conferimento di incarichi, mediante aggiornamento regolamentare, monitoraggio dei tempi di pubblicazione e verifiche periodiche.

Responsabili: Area Persone, Organizzazione e Sviluppo; Gruppo di Lavoro Anticorruzione, Trasparenza e Privacy.

### ***Contratti pubblici***

L'area dei contratti pubblici è oggetto di un presidio rafforzato, in coerenza con il PNA 2025 e con la normativa vigente. Le misure riguardano tutte le fasi del ciclo di vita dell'appalto e comprendono:

- definizione di indicatori di anomalia;
- verifiche a campione sugli affidamenti;
- controlli rafforzati in fase di esecuzione;
- formazione specifica del personale coinvolto.

Responsabili: Ufficio Acquisti; Ufficio e-procurement; Area Tecnica; RPCT.

Tempistica: verifiche semestrali; audit annuali.

## **2.8. La programmazione della trasparenza**

La trasparenza costituisce uno degli assi portanti della politica di prevenzione della corruzione delineata dalla legge n. 190/2012 e successive modificazioni e rappresenta, al contempo, una dimensione essenziale per la realizzazione di una buona amministrazione. Essa si configura non solo come obbligo giuridico, ma come strumento strutturale di accountability, volto a garantire l'accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Università di Camerino, favorendo il controllo diffuso sull'operato dell'amministrazione.

Nel triennio 2026–2028, la programmazione della trasparenza di UNICAM è definita in coerenza con il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e s.m.i., con il Piano Nazionale Anticorruzione 2025–2028 e con la Delibera ANAC n. 481 del 3 dicembre 2025, che ha ulteriormente precisato gli indirizzi applicativi in materia di obblighi di pubblicazione, qualità dei dati e responsabilità delle amministrazioni. La trasparenza è altresì pienamente integrata con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, con particolare riferimento all'Ambito VALORE del Piano Strategico di Ateneo 2024–2029, orientato al rafforzamento della qualità della governance, della reputazione istituzionale e della fiducia degli stakeholder.

A seguito del completamento del processo di riorganizzazione amministrativa nel corso del 2025, l'Ateneo dispone di un assetto organizzativo più definito e stabile, che consente di programmare in modo strutturato e sistematico le attività connesse agli obblighi di pubblicazione. In tale contesto, il Progetto Trasparenza UNICAM, basato sull'utilizzo del Modulo Gestionale "Amministrazione Trasparente" fornito dal CINECA, viene consolidato e portato a regime nel triennio 2026–2028 quale strumento operativo a supporto dell'adempimento degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni.

Il sistema è finalizzato a minimizzare lo sforzo redazionale delle strutture, attraverso il riuso delle informazioni già presenti nelle applicazioni gestionali in uso presso l'Ateneo, garantendo al contempo la sicurezza dei flussi informativi, la tracciabilità delle operazioni e l'aggiornamento tempestivo dei dati pubblicati. Il Portale della Trasparenza di Ateneo, pienamente operativo e conforme alla normativa di riferimento e alle Linee guida di design per i siti web delle pubbliche amministrazioni, costituisce il punto unico di accesso alle informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria.

Al fine di garantire un flusso informativo regolare, tempestivo e verificabile, nel triennio di riferimento sarà aggiornata la tabella degli obblighi di pubblicazione, nella quale sono individuati in modo puntuale:

- la denominazione dell'obbligo di trasparenza;

- la struttura responsabile dell'elaborazione dei dati;
- la struttura responsabile della trasmissione dei dati;
- la struttura responsabile della pubblicazione;
- i termini di pubblicazione e di aggiornamento;
- le modalità e le tempistiche di monitoraggio.

La tabella sarà allineata alle disposizioni della Delibera ANAC n. 264 del 20 giugno 2023, come modificata e integrata dalla Delibera n. 601 del 19 dicembre 2023, nonché agli ulteriori indirizzi forniti dalla Delibera ANAC n. 481 del 3 dicembre 2025, con particolare riferimento agli obblighi di pubblicazione relativi al ciclo di vita dei contratti pubblici.

La programmazione della trasparenza tiene altresì conto della necessaria tutela dei dati personali. Prima della pubblicazione di dati e documenti contenenti informazioni personali, l'Ateneo verifica la sussistenza di uno specifico obbligo normativo di pubblicazione e assicura il rispetto dei principi di cui all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679, in particolare dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione, esattezza, limitazione della conservazione, integrità e riservatezza. In tale ambito, il Responsabile della Protezione dei Dati (RPD), anche quale responsabile del Gruppo di Lavoro Anticorruzione, Trasparenza e Privacy, svolge funzioni di supporto, consulenza e sorveglianza, ai sensi dell'art. 39 del GDPR.

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

Il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione costituisce una fase essenziale del sistema di gestione del rischio e rappresenta uno strumento imprescindibile per valutare l'effettiva attuazione e l'efficacia delle misure programmate. In coerenza con il PNA 2025–2028, l'Università di Camerino rafforza nel triennio 2026–2028 il proprio sistema di monitoraggio, inteso non come mero adempimento formale, ma come processo dinamico di apprendimento organizzativo e miglioramento continuo.

Gli esiti del monitoraggio costituiscono il presupposto informativo per la riprogrammazione delle misure e per l'aggiornamento annuale del PIAO, nonché un elemento rilevante ai fini della valutazione della performance organizzativa delle strutture coinvolte, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo in termini di affidabilità, efficacia ed efficienza dei processi amministrativi.

Le modalità operative del monitoraggio sono definite in modo coerente con l'assetto organizzativo dell'Ateneo e sono dettagliate nella Sezione 8 del presente Piano. In particolare, il monitoraggio è strutturato su più livelli, con il coinvolgimento dei responsabili delle strutture, del Referente di Ateneo e del RPCT, assicurando la tracciabilità delle attività svolte e la documentazione degli esiti.

## 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

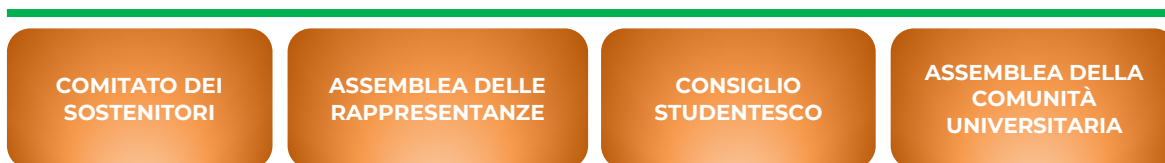
### 3.1. Organizzazione della struttura accademica

-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.

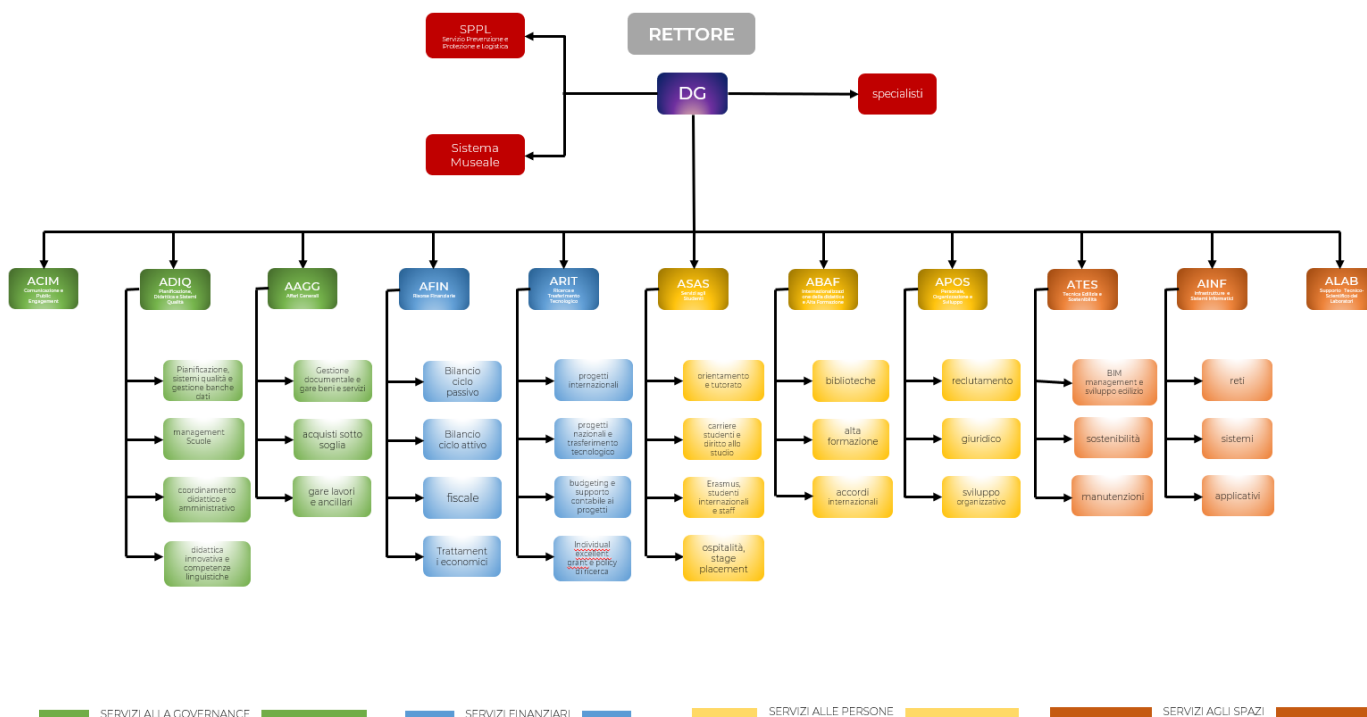
In prima battuta sono state individuate quattro macro-aree:

- 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. Organizzazione del Capitale umano e strategie di sviluppo

I compiti principali dell'Organizzazione consistono nel facilitare il raggiungimento degli obiettivi della Governance e nel valorizzare le persone che vi afferiscono. A seguito dell'approvazione del nuovo Piano Strategico si è proceduto con l'analisi dell'organigramma esistente e con la successiva proposta di un modello aggiornato. Il nuovo organigramma è stato approvato in Consiglio di Amministrazione e ha introdotto un'ulteriore Area dell'Amministrazione generale denominata Area Affari Generali. Tutte le modifiche proposte hanno una loro radice negli obiettivi del Piano Strategico e si prefiggono di contribuire alla loro realizzazione. In questa logica sono da leggersi gli investimenti organizzativi nel campo delle relazioni internazionali, nei servizi agli studenti, nell'innovazione della didattica e nella diversificazione della ricerca. Nelle prossime sezioni si entrerà puntualmente sulle singole modifiche illustrandone i motivi e le attese organizzative.

Dal punto di vista generale, UNICAM ha da tempo scelto un indicatore, definito "strategico", come faro del proprio piano assunzionale. Nella sostanza si mira a mantenere a 0,97 il rapporto fra personale Tecnico-Amministrativo a Tempo Indeterminato e Docenti strutturati (PO+PA+RU+RTDB).

In coerenza con la strategia delineata, per le procedure di assunzione del personale docente e ricercatore sono attribuiti 8,7 punti organico per l'anno 2026 e 5,6 punti organico per l'anno 2027. Per quanto concerne il personale tecnico-amministrativo, la programmazione prevede l'assegnazione di 2,25 punti organico per il 2026 e di 1,5 punti organico per il 2027.

Le assunzioni saranno articolate su tre distinti scaglioni di presa di servizio, al fine di ottimizzare e contenere i relativi costi di esercizio.

La valorizzazione del personale è un tema essenziale anche del nuovo PIAO. Tra l'ultimo scorcio del 2025 e i primissimi mesi del 2026 saranno attivi i nuovi Regolamenti che consentono di prevedere compensi per il personale dell'Ateneo. Nello specifico si tratta di:

- Regolamento attività per conto terzi;
- Regolamento Master;
- Regolamento Premialità;
- Regolamento attività istituzionali.

Tutti questi regolamenti saranno operativi a partire dal 2026 e si muovono nella medesima direzione: consentire al personale di ottenere gratificazioni reali e tangibili in cambio di attività che portino benefici diretti al bilancio di UNICAM e al suo intero personale. Rimane invariato lo sforzo dell'Ateneo di aiutare i propri dipendenti a una migliore conciliazione delle attività lavorative con quelle personali. Sono stati confermati tutti gli strumenti già attivi quali: il telelavoro; il telelavoro occasionale; lo smart working.

Dal 2026, per aumentare la competitività di UNICAM, sarà inoltre attivo il progetto COSMO (Condividere spazi nelle Marche fra Organizzazioni) che mette a disposizione postazioni di co-working nelle maggiori città delle Marche consentendo ai dipendenti di svolgere una parte delle proprie attività lavorative (se telelavorabili) più vicino alla propria residenza.

### 3.2.3. Dettaglio della pianificazione del fabbisogno

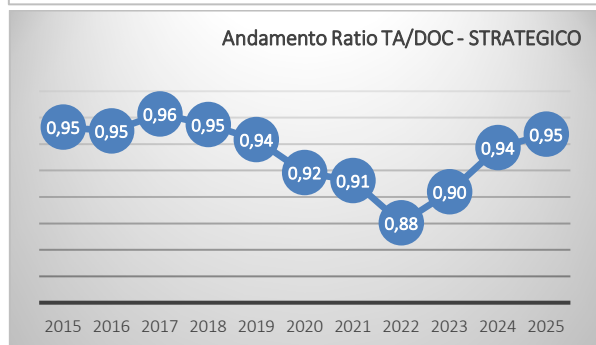
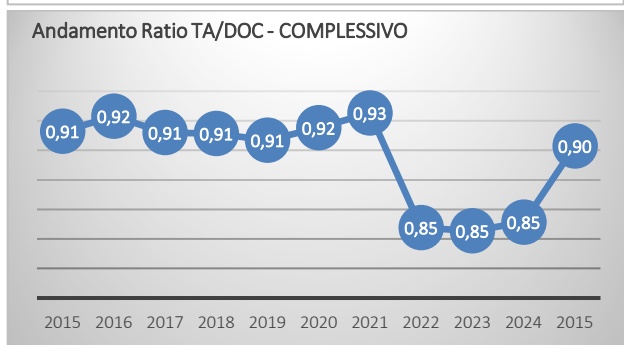
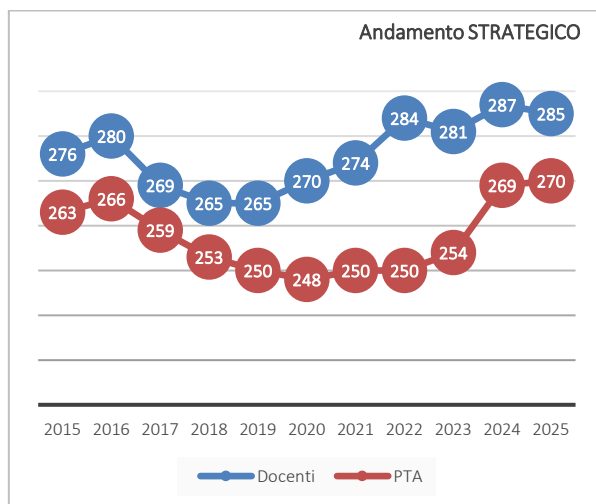
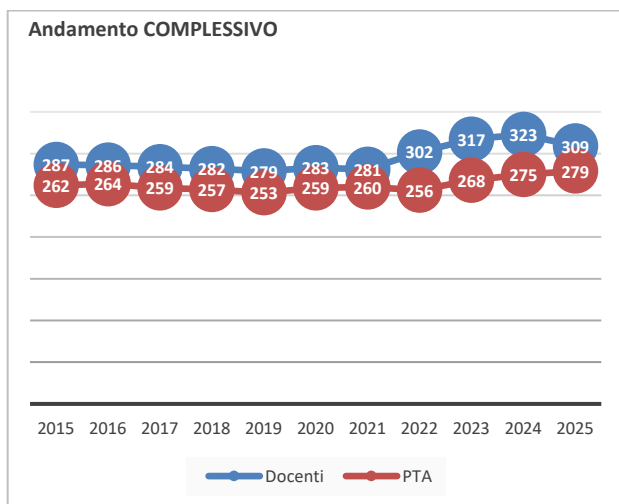
La predisposizione della Pianificazione del fabbisogno di personale è volta a definirne sia la dimensione qualitativa che quantitativa in coerenza con gli obiettivi del piano strategico di Ateneo e dei vincoli del quadro normativo vigente, del turn over derivante dalle cessazioni e delle risorse finanziarie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

Dal punto di vista quantitativo, Unicam intende continuare a perseguire la strategia assunzionale adottata negli ultimi anni 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 Ricercatori a tempo determinato tipologia A) e il personale a Tempo Determinato, il PIAO individua come obiettivo principale il raggiungimento del rapporto 0,97 considerando tutti i docenti tranne i Ricercatori a tempo determinato tipologia A) e tutti i Tecnici Amministrativi a tempo indeterminato (*c.d. 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 2025 che riassume l'andamento complessivo e strategico del personale.



### 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 (50%) e un sistema di indicatori economici e finanziari.

Prudenzialmente, nel quantificare le capacità assunzionali dell'Ateneo, non si tiene in considerazione l'eventuale maggiorazione dei punti organico che attribuirà il Ministero in relazione alla situazione di bilancio dell'Ateneo, ma esclusivamente dei punti organico base pari al 50% del turn over di Ateneo.

Di seguito vengono indicate **le previsioni di cessazioni del triennio di riferimento (2025-2027)** ed il calcolo dei punti organico base. Si tratta delle cessazioni programmabili alla luce della normativa vigente 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.

	Cessazioni 2025		Cessazioni 2026		Cessazioni 2027		Cessazioni 2028 previsioni PO 2029	
Categorie	Unità	PO	Unità	PO	Unità	PO	Unità	PO
I fascia	4	4	6	6	3	3	3	3
II fascia	5	3,5	5	3,5	3	2,1	6	4,2
Ricercatori	0	0	4	2	3	1,5	5	2,5
<b>Totale docenti</b>	<b>9</b>	<b>7,5</b>	<b>15</b>	<b>11,5</b>	<b>9</b>	<b>6,6</b>	<b>14</b>	<b>9,7</b>
PTA EP	0	0	0	0	1	0,4	2	0,8
PTA D	0	0	2	0,6	1	0,3	1	0,3
PTA C	3	0,75	8	2	4	1	2	0,5
PTA B	4	0,8	2	0,4	0	0	4	0,8
CEL	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Tot PTA</b>	<b>7</b>	<b>1,55</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1,7</b>	<b>9</b>	<b>2,4</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>16</b>	<b>9,05</b>	<b>27</b>	<b>14,5</b>	<b>15</b>	<b>8,3</b>	<b>23</b>	<b>12,1</b>

<b>punti organico base pari al 50% del turn over di Ateneo</b>		4,53		7,25		4,15		6,05
--	--	------	--	------	--	------	--	------

Ai punti organico sopra indicati vanno aggiunti i punti organico residui anni precedenti e non ancora programmati pari a 17,3 punti organico.

Tuttavia, la possibilità di assumere nuovo personale, e quindi di utilizzare i punti organico assegnati, è strettamente vincolata alla situazione economico-finanziaria dell'Ateneo e al rispetto del limite di sostenibilità previsto dalla normativa, che impone di mantenere il rapporto tra spese di personale e entrate complessive entro l'indicatore dell'80%.

Oltre alle ordinarie capacità assunzionali derivanti dai punti organico, la legge di Bilancio 2026 ha stanziato un finanziamento straordinario per cofinanziare le assunzioni di ricercatori universitari a tempo determinato di cui all'articolo 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240, attualmente si è in attesa del Decreto di assegnazione.

#### Politica del Riequilibrio e strategia di copertura

##### 1) *Situazione del personale all' 01/01/2026*

L'introduzione dell'indicatore strategico ha indirizzato la politica di Ateneo in maniera sensibile alle azioni di riequilibrio sul personale. Dopo tre 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 in maniera coerente con la nuova organizzazione dell'Amministrazione.

Le tabelle di seguito illustrano la situazione del personale all'1/01/2026 suddiviso per categorie:

PERSONALE DOCENTE RICERCATORE	All'1/01/2026
Prof. Straordinari Tempo det. L. 230/2005	1
Professori Associati	148
Professori Ordinari	79
Ricercatori Universitari	43
RTDA	24
RTDB	12
RTT	2
<b>Totale complessivo</b>	<b>309</b>

PERSONALE TA	All'1/01/2026
Area degli Operatori	27
Area dei Collaboratori	152
Area dei Funzionari	74
Area delle Elevate Professionalità	17
Tecnologi a tempo determinato	3
Area dei Collaboratori a tempo determinato	3
Area dei Funzionari a tempo determinato	3
<b>Totale complessivo</b>	<b>279</b>

La seguente tabella illustra le cessazioni programmabili alla luce della normativa vigente nel triennio 2026-2028:

	2026		Totale	2027		Totale	2028		Totale	Totale complessivo
	F	M		F	M		F	M		
Collaboratori	6	2	8	2	2	4	2		2	14
Operatori	1	1	2				2	1	3	5
Funzionari	2		2		1	1	1		1	4
Elevate professionalità					1	1		2	2	3
Professori I Fascia	1	5	6	2	1	3		3	3	12
Professori II Fascia	2	3	5	1	2	3	1	5	6	14
Ricercatori	1	3	4	1	2	3	1	4	5	12
<b>Totale complessivo</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>64</b>

**2) Situazione del personale al 31/12/2026 dopo l'attuazione delle procedure già deliberate nel 2025 non ancora concluse, detratte le cessazioni.**

In particolare, per il personale Docente e Ricercatore, per procedure già deliberate nel 2025 non ancora concluse si fa riferimento all'attuazione del piano straordinario DM n. 1676 del 29/10/2024 per le progressioni di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato e ai passaggi da RTDB a professore associato ex art. 24 legge 240/2010; mentre per il Personale TA si fa riferimento alle progressioni tra le Aree, alla copertura della posizione di responsabile della nuova Area Affari Genarli e alle procedure concorsuali riservate alle persone disabili e alle cd. categorie protette, ai sensi dell'art. 1 e dell'art. 18 della Legge 12 marzo 1999 n. 68.

Per assunzioni programmabili anno 2026 si fa riferimento: per il personale docente e ricercatore, a n. 10 RTT; per il personale TA, si fa riferimento a n. 9 collaboratori.

PERSONALE DOCENTE RICERCATORE	Al 31/12/2026
Prof. Straordinari Tempo det. L. 230/2005	1
Professori Associati	147
Professori Ordinari	73
Ricercatori Universitari	39
RTDA	14
RTDB	8
RTT	2
<b>Totale complessivo</b>	<b>284</b>

PERSONALE TA	Al 31/12/2026
Area degli Operatori	24
Area dei Collaboratori	146
Area dei Collaboratori a tempo determinato	1
Area dei Funzionari	74
Area dei Funzionari a tempo determinato	2
Area delle Elevate Professionalità	19
Tecnologi a tempo determinato	1
<b>Totale complessivo</b>	<b>267</b>

**3) Sviluppo ponderato**

Al fine di raggiungere e mantenere il punto di equilibrio dell'indicatore strategico, è essenziale procedere con le nuove assunzioni, programmate sulla base dell'utilizzo dei punti organico disponibili per gli anni 2026-2027, 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.

**3.2.4. Formazione del personale**

Dal 2025 è scattato l'obbligo per i dipendenti pubblici di effettuare almeno 40 ore di formazione all'anno, introdotto dalla Direttiva Zangrillo del 14 gennaio 2025. La norma prevede ore dedicate a competenze



digitali, soft skills, transizione ecologica e principi della PA, e affida ai dirigenti la responsabilità del monitoraggio. Questo obbligo mira a modernizzare la PA e migliorare le competenze del personale, con corsi che possono includere e-learning, seminari e autoformazione riconosciuta.

UNICAM ha quindi il compito di garantire il raggiungimento del monte ore e di valutarne i risultati.

In via prioritaria, si intende intervenire per coprire aree strategiche come:

- digitale (IA, e-procurement),
- competenze trasversali (leadership, comunicazione),
- transizione ecologica;
- valori della PA (etica, trasparenza).

La direttiva rende la formazione un obiettivo di performance concreto e misurabile, pur mantenendo una certa flessibilità, per cui le amministrazioni possono adattare le ore in base alla presenza in servizio, e la formazione deve essere svolta nelle ore di servizio. In via generale, UNICAM ha avviato un progetto ad hoc, inteso come integrativo a quanto verrà presentato nelle sezioni specifiche, che garantisce a tutti la possibilità di raggiungere l'obiettivo minimo. Si tratta del progetto denominato "Le pillole di UNICAM", ovvero una serie di minicorsi su piattaforma e-learning, autoprodotti dall'Ateneo e che illustrano i servizi e i processi di maggior diffusione e interesse all'interno della Community. In questo modo, i lavoratori potranno seguire le pillole da remoto e fruttuosamente impegnarsi in una formazione mirata immediatamente utile.

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.

L'Ateneo nel confermare la propria attitudine al confronto ed alla diffusione delle buone prassi, aderisce inoltre 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.
- **SILLABUS**. La piattaforma promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica italiano, pensata per la formazione gratuita dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni su temi quali: transizione digitale ecologica e amministrativa, competenze trasversali (leadership, soft skill), principi e valori della PA
- **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.

### SPECIFICI CORSI DI FORMAZIONE

#### **“APERTURA”**

- Corso di formazione in lingua inglese (base, intermedio, avanzato). Percorso formativo interno dedicato al miglioramento delle competenze linguistiche in inglese, articolato su tre livelli per rispondere alle diverse esigenze del personale.
- Piattaforma di apprendimento lingue Altissia. Strumento digitale che consente lo studio autonomo di più lingue, favorendo la flessibilità e la personalizzazione del percorso formativo.
- Programma Erasmus per la mobilità dello staff tecnico-amministrativo (TA). Opportunità di scambio internazionale per il personale, finanziata dai fondi Erasmus, finalizzata all'acquisizione di competenze e buone pratiche in contesti europei.
- Iscrizione a master di I e II livello. Possibilità di accedere a percorsi di alta formazione post-laurea per sviluppare competenze specialistiche e avanzate.

#### **“INNOVAZIONE”**

- Intelligenza artificiale e applicazioni pratiche. Corso rivolto a tutto il personale dell'Ateneo per comprendere le potenzialità dell'IA e il suo impiego concreto nei processi organizzativi.

- MINOR in Gestione di Strutture complesse e sostenibili (PAC). Percorso formativo dedicato a Capi Area e Responsabili di Ufficio, focalizzato sulla gestione strategica e sostenibile delle strutture complesse.
- ACCRUAL – Agenti contabili. Formazione specifica per collaboratori e funzionari dell'Area Risorse Finanziarie, volta a rafforzare le competenze contabili e amministrative.
- Corsi di autoformazione con laboratori interattivi sulla certificazione di qualità. Attività aperte a tutto il personale per approfondire i processi legati alla qualità e sperimentare strumenti operativi attraverso laboratori pratici.
- Building Information Modeling (BIM). Corso per il personale interessato alla gestione integrata del patrimonio immobiliare, con focus sull'uso del BIM in organizzazioni complesse.

### “BENESSERE”

- Follow-up del corso esperienziale per Capi Area: “Le possibilità di costruire il benessere in un gruppo di lavoro”. Percorso di approfondimento per Responsabili di Area, volto a consolidare le competenze nella gestione del benessere organizzativo.
- Gruppi esperienziali per rafforzare l'identità positiva nel ruolo lavorativo. Attività dedicate a favorire un clima collaborativo, stimolare relazioni gratificanti e sviluppare abilità comunicative efficaci, rivolte al personale delle Scuole di Ateneo e dell'Area Affari Generali.
- Corso di formazione sul ruolo di responsabile di ufficio. Formazione mirata a supportare i Responsabili di Ufficio nello sviluppo delle competenze manageriali e organizzative.
- Formazione per neoassunti (Onboarding). Percorso dedicato al personale assunto nel biennio 2025-2026, per facilitare l'inserimento e la conoscenza delle procedure e della cultura organizzativa.

Per il monitoraggio del Piano formativo l'Amministrazione si avvale del **portale UGov Formazione**.

Attraverso l'applicativo Cineca 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. La piattaforma consente all'Amministrazione e ai singoli Responsabili di struttura di monitorare costantemente l'attuazione del piano di formazione e l'assolvimento dell'obbligo della 40 ore

### 3.2.5. Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

L'Università di Camerino, nell'attuazione del lavoro agile, ha tenuto conto della propria situazione organizzativa, temperando 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 con 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 del contratto di telelavoro avviene a seguito della definizione delle regole di ingaggio e dei reciproci vantaggi.

Ai Responsabili di Area o di Struttura è richiesto di progettare i servizi da erogare, organizzando le attività in un contesto che preveda anche la possibilità di ricorrere al telelavoro. L'introduzione di modalità di lavoro agile non deve in alcun modo ridurre la qualità dei servizi: al contrario, deve favorire l'adozione di meccanismi di innovazione, digitalizzazione e standardizzazione delle procedure, con l'obiettivo di generare benefici concreti per le attività lavorative.

Tutti questi elementi devono essere illustrati all'interno di un Progetto dei Servizi, che il Responsabile di Area o di Struttura presenta alla Direzione Generale per una valutazione approfondita.

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 gli appuntamenti privati con quelli lavorativi.

Nell'individuazione delle priorità per l'assegnazione delle posizioni disponibili, vengono valorizzate non solo le esigenze familiari in senso stretto — come la necessità di accudire i figli o di assistere congiunti in condizioni di fragilità — ma anche quelle incombenze personali che riguardano l'individuo nella sua unicità, con l'obiettivo di favorire stili di vita equilibrati e un benessere complessivo più ampio.

Allo stesso tempo, i vantaggi per l'Amministrazione devono avere pari rilievo: per questo, nella definizione di un contratto di telelavoro è necessario considerare attentamente tutte le ricadute positive, sia dirette sia 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.

La prestazione lavorativa in modalità telelavoro viene svolta secondo un orario concordato tra il lavoratore e il Responsabile di Area o di Struttura, nel rispetto dei limiti massimi giornalieri e settimanali previsti dal CCNL. Devono inoltre essere indicati in modo esplicito i periodi in cui il lavoratore non può svolgere alcuna attività lavorativa. Il diritto alla disconnessione deve comunque garantire un intervallo consecutivo di almeno 11 (undici) ore.

Ove necessario, l'Ateneo attiverà specifiche iniziative formative rivolte a questi lavoratori che usufruiranno del telelavoro, sia per l'utilizzo delle tecnologie previste, sia per rafforzare — anche da remoto — il lavoro di squadra, la valorizzazione delle persone e la condivisione delle informazioni.

Le nuove forme di lavoro agile possono agevolare anche una revisione degli spazi lavorativi, riducendo gli uffici individuali a favore di soluzioni più flessibili. Ciò può avvenire in due modi: aumentando il numero di persone che condividono le stesse postazioni grazie alla presenza alternata, oppure incrementando il numero di scrivanie nello stesso spazio per consentire la rotazione del personale, mantenendo però una postazione fissa per ciascuno. Entrambe le soluzioni permettono di ottimizzare gli ambienti e adattarli ai nuovi modelli organizzativi.

Nell'anno 2025 la Direzione Generale ha messo a disposizione numero di 10 postazioni di telelavoro alle quali accedere tramite partecipazione ad un bando.

Il Regolamento sul telelavoro riconosce inoltre al Direttore Generale la facoltà di assegnare ulteriori 10 postazioni, al fine di gestire situazioni particolari e/o imprevedibili che non consentano al dipendente richiedente di attendere l'apertura di un nuovo bando. Tale possibilità può essere utilizzata anche per coloro che non sono rientrati nelle 10 postazioni previste dal bando, qualora il Direttore ne valuti comunque la meritevolezza.

È importante sottolineare che, al momento della presentazione della richiesta di telelavoro, è previsto il coinvolgimento attivo dei Responsabili di Area, i quali sono chiamati a elaborare e verificare il progetto di servizio e il documento contenente la descrizione delle misure di innovazione.

Nel 2025 sono state attivate in totale n. 17 postazioni di telelavoro: 10 mediante bando annuale e 7 assegnate direttamente dal Direttore Generale su richiesta del lavoratore e dietro valutazione del progetto di telelavoro.

Nel 2026 si intende confermare lo stesso numero di postazioni: 10 da assegnare con bando annuale e 10 a disposizione del Direttore Generale.

#### - TELELAVORO OCCASIONALE

Il Regolamento sul telelavoro ha introdotto una nuova modalità che può essere concessa dal Responsabile di Struttura a ciascun dipendente per un massimo di 7 giorni ogni quadrimestre, fruibili in modo continuativo o discontinuo. L'autorizzazione è subordinata alla valutazione della richiesta e all'esplicito assenso del Responsabile dell'Area/Struttura, in presenza di attività urgenti e non procrastinabili.

Questa forma di telelavoro, applicata per la prima volta dal 1° settembre 2022, ha riscosso il favore dei dipendenti, offrendo loro la possibilità di svolgere l'attività lavorativa da casa in caso di impedimenti o necessità personali non prevedibili. In particolare, è stata spesso utilizzata per consentire la frequenza di corsi di formazione online, difficilmente seguibili con adeguata concentrazione dalla propria postazione d'ufficio, oppure per accudire figli piccoli in caso di malattia.

#### - LAVORO SATELLITARE - COWORKING

Nell'anno 2025, gli Atenei marchigiani hanno avviato un nuovo progetto, denominato COSMO (COSMO = COndividere Spazi nelle Marche fra Organizzazioni) per realizzare spazi di 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.

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 specifici obiettivi della prestazione; modalità ed tempi di esecuzione della prestazione; modalità ed 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 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.

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 verrà individuato un software. 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.

Questa particolare forma di lavoro agile non ha riscosso un particolare successo nell'Ateneo, da quando è stata attivata è stata richiesta da una sola persona che ne ha usufruito per l'anno 2024 e una parte dell'anno 2025.

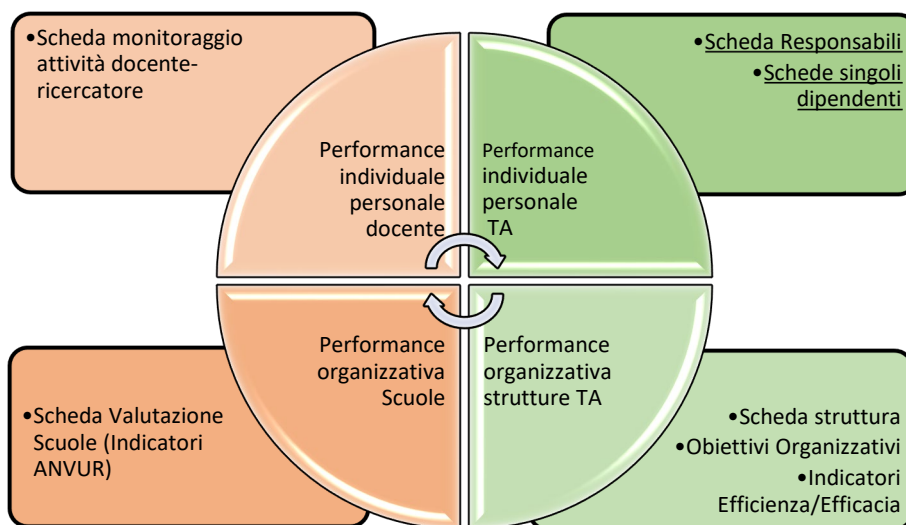
## 4. STRUMENTI DI MONITORAGGIO

### 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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagine sul benessere organizzativo (indagine di "clima")</li> <li>Applicazione trasparente e coerente del Sistema di valutazione della performance (Schede di valutazione del personale tecnico/amministrativo)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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>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>
Personale docente	<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>
Enti locali - territoriali	<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>
Nucleo di valutazione	<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>
Enti di formazione (Scuole secondarie superiori)	<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>
Collegio dei Revisori dei conti	<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 Area EP titolari di incarico per l'anno 2026.

=====



## Collegamento tra Programmazione Strategica e Bilancio dell'Ateneo

E' confermato 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, che 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 amministrativo alle informazioni, ai servizi,	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
	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 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	ARIT/AINF

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target	AREA DI RIFERIMENTO
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 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	ARIT

Obiettivo	Azione	Declinazione	Indicatore di monitoraggio	Target	AREA DI RIFERIMENTO
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 Supporto Organi Accademici	ACIM
Pianificazione, Didattica e Sistemi di Qualità	ADIQ
Risorse Finanziarie	AFIN
Ricerca e Trasferimento Tecnologico	ARIC
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 2026/2028.

**Obiettivi qualitativi del Direttore Generale attribuiti dal Rettore per l'anno 2026** come previsto nella sezione 7.1.1 (Direttore generale), punto B – Valutazione qualitativa del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo

**Tabella obiettivi DG – anno 2026 (proposta coerente)**

Ambiti d'azione del DG previsti nel SMVP	Obiettivi specifici attribuiti dal Rettore per l'anno 2025	Target
<b>ORGANIZZAZIONE</b> Azioni sul modello organizzativo, con riferimento alla semplificazione e razionalizzazione dei processi	Sostenere l'azione <b>Kreative EU</b> , favorendo il coordinamento interno e l'integrazione dei processi amministrativi a supporto delle progettualità europee	Attivazione e consolidamento dei flussi organizzativi di supporto entro il 2026; rispetto delle tempistiche previste dal progetto
<b>MIGLIORAMENTO SERVIZI</b> Impulso alla progettazione di nuovi servizi e al miglioramento continuo della qualità	Rafforzare il servizio di supporto psicologico volto a promuovere e monitorare iniziative di diversità, equità, inclusione. Potenziare i programmi di promozione del benessere verso studenti, docenti e PTA	Sviluppo e attuazione di programmi di sensibilizzazione su diversità culturale, equità di genere, inclusione delle persone con disabilità; attivazione di iniziative strutturate nel corso del 2026
<b>GESTIONE DELLE RISORSE</b> Consolidamento/miglioramento della posizione finanziaria, attrazione risorse, contenimento costi	a) Razionalizzazione della gestione delle risorse finanziarie e dei processi di spesa b) Incrementare la raccolta di fondi a Bilancio c) <b>Garantire il rispetto dei tempi di pagamento previsti dalla normativa vigente (D.lgs. 33/2013, art. 33 - DPCM 22 settembre 2014)</b>	a) Miglioramento dell'efficienza dei processi di spesa b) Incremento delle entrate da finanziamenti esterni rispetto all'anno precedente c) <b>Indicatore di tempestività dei pagamenti <math>\leq 0</math></b> (o comunque conforme ai limiti di legge)
<b>GESTIONE DEL PERSONALE</b> Valorizzazione del personale e creazione di un clima collaborativo ed efficace	Migliorare la consapevolezza organizzativa e la fluidità delle procedure, con attenzione al benessere organizzativo e alle relazioni tra le componenti universitarie	Attivazione di azioni di comunicazione interna e semplificazione procedurale; miglioramento della collaborazione inter-structurale nel corso del 2026

Sintesi Obiettivi attribuiti dal Direttore Generale - per l'anno 2026 - Personale di Area 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

[illegible]