



Università di Camerino

# PIANO STRATEGICO 2018 - 2023



Approvato da Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione  
nelle rispettive sedute del 27 marzo e 28 novembre 2018





# PIANO STRATEGICO 2018 - 2023

Approvato da Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione  
nelle rispettive sedute del 27 marzo e 28 novembre 2018



# PERCORSO PER LA DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO

1. Individuazione della mission e della vision d'Ateneo focalizzate sul miglioramento dell'efficienza delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione, anche in considerazione dei principali documenti nazionali ed internazionali di indirizzo programmatico.
2. Analisi dei punti di forza e debolezza dell'Ateneo e individuazione delle opportunità e dei rischi rispetto al contesto interno ed esterno.
3. Definizione di macro obiettivi strategici di primo livello, in coerenza con le evidenze emerse dall'analisi del punto precedente.
4. Approvazione del Piano Strategico (I livello) da parte degli Organi Accademici (27 marzo 2018).
5. Riesame delle attività con il contributo delle Scuole di Ateneo e delle strutture tecnico-amministrative e declinazione di azioni strategiche collegate ai macro obiettivi, con target concreti e misurabili attraverso indicatori sintetici.
6. Condivisione del piano strategico con la Comunità universitaria.
7. Approvazione del Piano Strategico completo (II livello) da parte degli Organi Accademici (28 novembre 2018).

CAMERINO



ASCOLI PICENO



MATELICA



SAN BENEDETTO DEL TRONTO



# STRUTTURA DEL PIANO STRATEGICO

## I LIVELLO

IL CONTESTO	6
LA MISSIONE	16
LA VISIONE	18
L'ANALISI SWOT	23
LE AREE STRATEGICHE E MACRO OBIETTIVI	32

## II LIVELLO

LE AZIONI STRATEGICHE E LE RESPONSABILITÀ DELLA GOVERNANCE	36
<b>LA RICERCA</b>	40
1. Introduzione	
2. Macro obiettivi	
3. Declinazione di azioni e target specifici per ogni macro obiettivo	
<b>LA FORMAZIONE</b>	47
1. Introduzione	
2. Macro obiettivi	
3. Declinazione di azioni e target specifici per ogni macro obiettivo	
<b>LA TERZA MISSIONE</b>	54
1. Introduzione	
2. Macro obiettivi	
3. Declinazione di azioni e target specifici per ogni macro obiettivo	
<b>LA RICOSTRUZIONE, RIQUALIFICAZIONE E SVILUPPO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE</b>	61
1. Introduzione	
2. Macro obiettivi	
3. Declinazione di azioni e target specifici per ogni macro obiettivo	
L'ATTUAZIONE	67

# IL CONTESTO

## Il carattere di UNICAM

L'Università di Camerino (UNICAM), fondata nel 1336, è attualmente formata da 286 docenti-ricercatori, 268 unità di personale tecnico-amministrativo, circa 7000 studenti iscritti ai 25 Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea a ciclo unico, più di 200 studenti iscritti ai 5 corsi di dottorato, circa 800 studenti iscritti ad altri corsi post-laurea: master, specializzazione, perfezionamento.

La sede storica dell'Ateneo si trova nella città di Camerino, ma UNICAM è presente con proprie sedi, dotate di strutture scientifiche e didattiche, anche nelle città di Matelica, Ascoli Piceno e San Benedetto del Tronto.

L'articolazione accademica si basa su cinque Scuole di Ateneo: Architettura e Design (sede ad Ascoli Piceno), Bioscienze e Medicina Veterinaria (sede principale a Camerino e sedi collegate anche a Matelica e San Benedetto del Tronto), Giurisprudenza (sede a Camerino), Scienze del Farmaco e dei Prodotti della Salute (sede a Camerino), Scienze e Tecnologie (sede principale a Camerino con attività svolte anche nella sede collegata di Ascoli Piceno).

Il Budget 2017, in estrema sintesi, si attesta su: 44 milioni di euro di contributi dal MIUR (Fondo di Finanziamento Ordinario FFO + altre contribuzioni) e 14 milioni di euro di entrate proprie, per un totale di circa 58 milioni di euro. I dati non comprendono le entrate derivanti dalle tasse universitarie, sospese a seguito degli eventi sismici del 26 e 30 ottobre 2016.

L'Ateneo è caratterizzato da un'offerta formativa ampia e diversificata, con numerosi itinerari di studio nati dalla capacità di dar luogo a connessioni interdisciplinari, a partire dalle tre fondamentali dimensioni della conoscenza in esso presenti (umanistica, scientifico-tecno-

logica e progettuale) e da un'attività di ricerca e di trasferimento tecnologico che mette a disposizione della società, del mondo del lavoro e della produzione, strumenti sempre più avanzati di controllo dei fattori di complessità. La qualità della ricerca scientifica e delle attività formative è costantemente perseguita al fine di confermare e rafforzare il ruolo di UNICAM nello Spazio Europeo della Ricerca (ERA) e dell'Alta Formazione (EHEA), per contribuire allo sviluppo economico e sociale del Paese e del territorio di riferimento.

## **Ricerca Scientifica**

UNICAM ha identificato nei precedenti documenti di programmazione pluriennale, le seguenti linee di ricerca caratterizzanti, basate su punti di forza oggettivi sviluppati dai gruppi di ricerca interni e verificati negli anni attraverso gli indicatori comunemente impiegati dalla comunità scientifica internazionale per la valutazione della ricerca:

- A. Sistemi complessi, modelli, metodi e applicazioni
- B. Fenomeni quantistici e applicazioni
- C. Energia, materiali e processi ecosostenibili
- D. Biomolecole e geni, strutture e attività
- E. Risorse alimentari
- F. Ambiente e paesaggio
- G. Sintesi, sviluppo e gestione dei farmaci e dei prodotti della salute
- H. Salute e benessere degli animali
- I. Qualità e sicurezza degli alimenti
- J. Persona, mercato e istituzioni
- K. Cittadinanza, diritti e legalità
- L. Qualità del progetto, dell'insediamento e dell'oggetto
- M. Conservazione e restauro del patrimonio architettonico, artistico e culturale



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Le Scuole di Ateneo sono le strutture nelle quali si svolgono le attività di ricerca. La International School of Advanced Studies coordina le attività formative dei dottorandi, che sono coinvolti attivamente in tutti i filoni di ricerca acquisendo le competenze necessarie per svolgere attività altamente qualificate.



In applicazione dei principi della Carta Europea dei Ricercatori e delle successive raccomandazioni della Commissione Europea, UNICAM si è dotata di una 'Human Resources Strategy for Researchers'<sup>1</sup> che ha ottenuto l'accreditamento europeo 'HR-Excellence in Research'. La definizione della strategia è considerata dalla Commissione Europea un passaggio cruciale per attrarre verso la professione del ricercatore i migliori talenti, europei e no e per promuovere all'attenzione dell'opinione pubblica il ruolo-chiave della ricerca per lo sviluppo sociale, culturale ed economico dell'Europa.

*Strutture e Personale impegnato nella ricerca (situazione al 31/12/2017)*

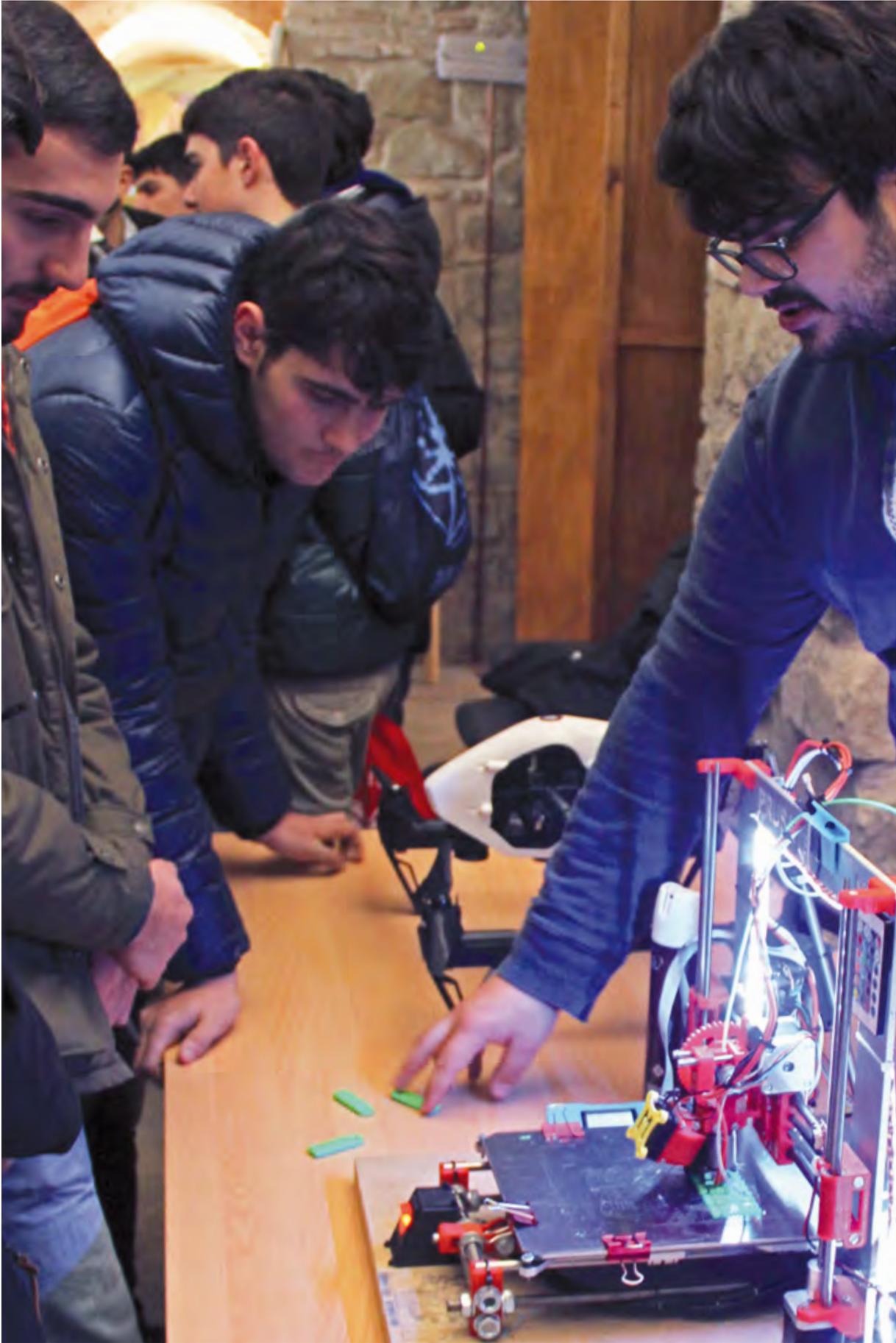
<b>SCUOLE DI ATENEO</b>	<b>Docenti/ricercatori</b>	<b>Assegnisti</b>	<b>Dottorandi</b>
Architettura e Design	34	7	18
Bioscienze e Medicina Veterinaria	71	15	40
Giurisprudenza	33		26
Scienze del Farmaco e dei Prodotti della salute	52	5	48
Scienze e Tecnologie	87	12	83
Tot.	277	39	215

### **Attività formative e servizi agli studenti**

L'offerta formativa UNICAM di primo e secondo ciclo è attualmente basata su 25 corsi di studio di cui: 13 corsi di laurea (due dei quali erogati in lingua inglese), 8 corsi di laurea magistrale (6 dei quali erogati in lingua inglese) e 4 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

Nel terzo ciclo sono presenti 5 corsi di Dottorato di ricerca, 5 scuole di specializzazione, un'ampia offerta di master universitari di I e II livello, corsi di perfezionamento e di formazione continua o aggiornamento professionale.

1. Ulteriori dettagli sono disponibili presso: <http://web.unicam.it/sgq/hrs/>



Da quattordici anni le graduatorie CENSIS collocano UNICAM al primo posto nel ranking delle sedi universitarie con meno di 10.000 studenti, premiando la qualità dei processi che accompagnano le attività didattiche e i servizi agli studenti, con particolare attenzione alle attività di internazionalizzazione.

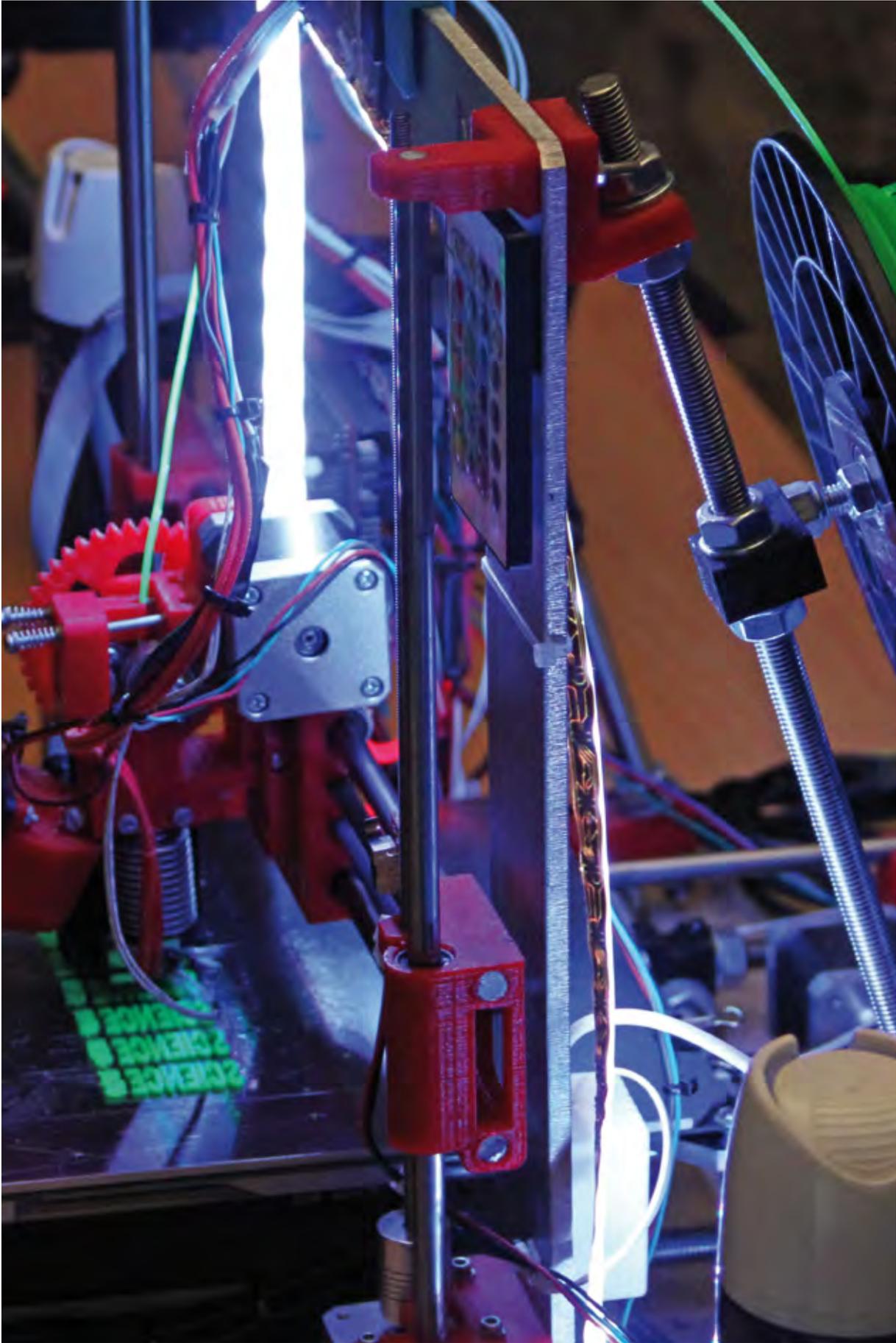
Tale risultato evidenzia i frutti di una ricerca costante, da parte dell'Ateneo, e di un confronto metodologico a livello internazionale e nazionale (testimoniato anche dalle numerose convenzioni e double degree con prestigiosi Atenei stranieri) avviato con decisione sin dall'anno 2000 e che ha condotto ad importanti traguardi quali la certificazione ISO9001 del sistema assicurazione qualità per tutti i corsi, l'accreditamento EAEVE (European Association of Establishments for Veterinary Education) per la Medicina Veterinaria, il GRIN (Gruppo di Informatica nazionale) per l'Informatica, l'EuroMaster per la Chimica. Nel marzo 2015, a seguito di una visita svolta presso l'Ateneo per l'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio, l'ANVUR ha consegnato un rapporto lusinghiero, caratterizzato da un giudizio complessivo 'pienamente soddisfacente',<sup>2</sup> con ampi riconoscimenti per l'impostazione e la gestione del 'sistema di assicurazione qualità'.

## **Ruolo e prospettive**

UNICAM si trova ad affrontare la sfida di un adeguato ruolo da ricoprire e svolgere in ambito nazionale ed internazionale: per coglierla al meglio è necessario che tenga in debito conto, accanto alle politiche europee e nazionali, anche le proprie vocazioni e caratterizzazioni, frutto di strategie di sviluppo che l'Ateneo ha perseguito negli anni e che è importante conservare e rinforzare.

Il costante miglioramento della qualità della ricerca e della formazione è la principale prospettiva strategica perseguita dall'Ateneo. Funzionale a questa prospettiva è il consolidamento di un elevato livello dei servizi agli studenti e l'ulteriore sviluppo dell'apertura internazionale, settori ai quali da tempo l'Ateneo ha attribuito alta priorità e nei quali sono stati ottenuti risultati sicuramente considerevoli: l'Ateneo conta oggi oltre il 9% di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea. Contemporaneamente UNICAM è impegnata a rafforzare

2. L'ANVUR ha attribuito ad UNICAM il giudizio complessivo di PIENAMENTE SODDISFACENTE (Rapporto di Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio del 13 gennaio 2016) su una scala graduata nel modo seguente: A - MOLTO POSITIVO; B - PIENAMENTE SODDISFACENTE; C - SODDISFACENTE; D - CONDIZIONATO; E - INSODDISFACENTE



il proprio ruolo in attività di cooperazione internazionale, quali quelle già sviluppate in Camerun, con l'istituzione di una Facoltà di Farmacia, e in Cina con l'attivazione di un percorso formativo completo in Bioscienze e Biotecnologie presso l'Università di Ji Lin.

Lo sviluppo e i progressi delle performance dell'Ateneo sono stati però spesso frenati dai limiti imposti dalla normativa vigente in termini sia di 'punti organico' che di budget. La consistenza delle risorse derivanti dai finanziamenti ministeriali, con particolare riferimento al Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), ha subito negli ultimi anni un costante decremento e tutta la programmazione delle attività dell'Ateneo è stata improntata a criteri di prudenza ed equilibrio, volti a bilanciare la inevitabile contrazione delle spese comprimibili, con l'esigenza di garantire comunque un livello adeguato di svolgimento delle attività istituzionali e di erogazione dei servizi agli studenti.

Anche il contesto economico di crisi internazionale non ha aiutato lo sviluppo delle attività e l'Ateneo si è trovato ad operare di fronte ad un impoverimento generale del Paese e quindi delle famiglie (7,2 milioni sono i poveri in Italia che non si possono permettere spese extra, con una disoccupazione giovanile che sfiora il 40 per cento), che ha reso e rende tutt'oggi una mera chimera il diritto allo studio ed il conseguente ruolo di ascensore sociale che dovrebbero svolgere gli Atenei.

### **Gli eventi sismici dell'anno 2016**

Gli eventi sismici del 24 agosto e del 26 e 30 ottobre 2016 hanno interessato in modo drammatico l'entroterra maceratese e piceno e, pur se in modo meno devastante, anche le zone più popolate che si estendono verso il mare. Si tratta di territori e città in cui UNICAM opera e ha le proprie sedi. Le città di Camerino e Matelica hanno subito danni rilevanti ma anche Ascoli Piceno, in cui ha sede la Scuola di Architettura e Design, è stata colpita in modo significativo. Camerino, antica città universitaria per la quale UNICAM rappresenta il principale propulsore nonché fondamentale volano economico, ha subito danni catastrofici nel centro storico che è stato dichiarato 'zona rossa' e reso interamente inaccessibile.

Nello specifico, l'Ateneo è stato messo a dura prova: gravemente danneggiati gli edifici che ospitavano i servizi amministrativi, il Rettorato, la Direzione Generale, la Scuola di Giurisprudenza e il Corso di Laurea in Informatica, il Polo di alta formazione, la sede della Scuola di Specializzazione in Diritto Civile, la sede che ospitava gli spin-off e la biblioteca giuridica cen-

trale, nonché alcuni laboratori scientifici e aule didattiche. Si è stimata una perdita di circa 1800 posti letto negli appartamenti privati non più agibili, e oltre 300 postazioni di lavoro nelle strutture storiche di UNICAM.

### **La reazione immediata di UNICAM**

Il terremoto è stato un colpo che avrebbe potuto mettere in ginocchio l'Università e l'intera comunità di Camerino, dove il numero degli studenti supera quello degli abitanti, se non ci fosse stata un'immediata reazione: tre ore dopo la scossa del 26 ottobre, l'Università era già all'opera per i primi sopralluoghi e, per raccontare gli sforzi e le attività di ricostruzione post-terremoto, lanciava l'hashtag #ilfuturononcrolla, al quale un intero territorio si è riferito, simbolo di speranza, di rinascita e ripresa.

Trascorsa una settimana dal sisma sono state tenute regolarmente le sessioni di laurea e gli esami di stato.

Dopo tre settimane sono riprese le lezioni, in presenza e in diretta telematica (streaming), avvalendosi della tecnologia che ha abbattuto le barriere della distanza fisica ed ha consentito a chi aveva perso l'alloggio di seguire regolarmente le lezioni. Ovunque si è cercato e trovato spazi idonei per ricollocare uffici ed aule, è stato attivato un servizio di pullman per collegare quotidianamente Camerino ai principali snodi della Regione Marche, permettendo agli studenti della regione di non interrompere la frequenza. Si è cercato di sopperire alla mancanza di alloggi con sistemazioni abitative temporanee destinate agli studenti rimasti senza casa e, nel contempo, le Province autonome di Trento e Bolzano hanno donato ad UNICAM uno studentato da 456 posti letto.

Contemporaneamente è stato stipulato un accordo di programma con il MIUR per l'esonero dal pagamento delle tasse universitarie, per garantire la sostenibilità finanziaria congelando il FFO e per sostenere in parte la ricostruzione.



## LA MISSIONE

La missione distintiva che UNICAM persegue coerentemente da tempo è quella della diffusione della cultura della formazione presso un'utenza molto diversificata, per interessi e condizione sociale, attraverso l'elevata qualità dei suoi corsi di studio e della sua attività di ricerca. Per realizzare questa missione, da una parte, UNICAM è particolarmente attenta e impegnata nel garantire pari opportunità nell'accesso agli studi e nei meccanismi di reclutamento indipendentemente dal genere, dalla religione, dall'etnia e dalle opinioni politiche ed impegna anche risorse proprie per permettere a tutti gli studenti meritevoli, anche se privi di mezzi, di accedere alla formazione universitaria. D'altra parte, ha acquisito e affinato nel tempo la capacità di dar luogo a connessioni interdisciplinari, a partire dalle tre fondamentali dimensioni culturali in essa compresenti, quali quella scientifico-tecnologica, umanistica e progettuale, mettendole a disposizione della società civile, del mondo del lavoro e della produzione.

A questo scopo l'Ateneo promuove collaborazioni nel campo della ricerca, della didattica e della cultura ed intrattiene rapporti con soggetti pubblici e privati, italiani, comunitari e internazionali. UNICAM, grazie alla sua configurazione policentrica, si pone come elemento di connessione in una realtà produttiva territoriale di tipo diffuso.

Il senso di appartenenza dei suoi componenti, la tenacia e la determinazione con le quali essa persegue i suoi obiettivi fanno sì che i territori nei quali insiste la riconoscano come punto di riferimento per il proprio sviluppo, essendone parte essa stessa.



## LA VISIONE

Tenendo conto del contesto attuale e traguardando nell'ottica della sua missione distintiva, lo sviluppo futuro dell'Ateneo appare sempre più legato alla capacità di svolgere un ruolo chiave per contribuire all'innovazione sociale, economica, tecnologica e culturale dei territori dove opera, rispondendo al contributo che viene richiesto dal Paese e dalla Comunità internazionale. Tale ruolo gli è stato riconosciuto dalle più alte cariche dello Stato e delle Istituzioni, anche in considerazione di ciò che ha rappresentato e di come ha operato nel periodo post-sisma.

## RICERCA

Coerentemente con questa visione, l'Ateneo intende contare con sempre maggiore determinazione 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 comparativo internazionale, dal punto di vista dell'originalità, del rigore metodologico e dell'impatto sulla comunità scientifica.

Per perseguire questi intendimenti, 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.

Per sostenere la Ricerca, nell'ottica di una sempre maggiore qualità e internazionalità, diventa prioritario ricorrere a fonti di finanziamento ulteriori rispetto a quelle previste dal FFO. Centrale diventa dunque la partecipazione, e il tasso di successo, a bandi competitivi a tutti i livelli: dai programmi europei e internazionali in genere, anche in ottica di rafforzare legami strategici con istituzioni straniere, a quelli nazionali, regionali e locali. L'Ateneo intende puntare sul rafforzamento delle iniziative e degli strumenti di supporto ai docenti e ricercatori che decidono di partecipare a bandi competitivi, volte a favorire la collaborazione fra le diverse strutture e quindi l'interdisciplinarietà e multidisciplinarietà della ricerca, nonché a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle iniziative assunte dai ricercatori della nostra Università, anche attraverso lo sviluppo di uno specifico sistema di supporto tecnico-amministrativo. UNICAM intende inoltre sviluppare partnership importanti con CNR, INFN, ENEA, INGV, ISPRA, MIBACT per la costruzione di un vero spazio internazionale della ricerca, al fine di ampliare le proprie collaborazioni, anche attraverso lo strumento del dottorato di ricerca.

## **FORMAZIONE**

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 ritiene che debbano essere ulteriormente sviluppati gli 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,

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.

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

### **TERZA MISSIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO**

L'Ateneo mette a disposizione delle imprese e del territorio il proprio patrimonio di competenze e i risultati della ricerca, con l'intento di sviluppare collaborazioni, di favorire il trasferimento tecnologico e la creazione d'impresa partendo dai risultati innovativi della ricerca,



nonché di rafforzare la formazione professionale.

In questo ambito, sarà sempre più necessario potenziare le modalità di disseminazione della conoscenza favorendo il public-engagement, attraverso una maggiore consapevolezza da parte dei ricercatori della necessità di divenire protagonisti nel comunicare i risultati delle ricerche alla collettività.

Sarà, inoltre, necessario rafforzare ulteriormente la componente etica prevista dalla responsabilità e sostenibilità sociale e ambientale, con particolare riguardo all'integrità nel perseguimento delle missioni istituzionali, all'accessibilità e trasparenza delle informazioni, all'adozione di politiche mirate alla prevenzione della corruzione.

Coerentemente particolare attenzione dovrà essere rivolta all'integrazione sociale e interculturale basata sullo sviluppo di progetti per la mobilità internazionale, in ingresso e in uscita, rivolti agli studenti ed ai docenti-ricercatori, allo scopo di favorire il contatto tra culture di tutto il mondo.

Sul piano della responsabilità sociale UNICAM dovrà continuare ad impegnarsi per la rimozione degli ostacoli al diritto allo studio, mediante interventi propri o in sinergia con l'Ente regionale preposto, con particolare attenzione alla politica di definizione della contribuzione studentesca, orientata a garantire l'accessibilità allo studio alle fasce sociali più deboli.



## L'ANALISI SWOT

La missione distintiva di UNICAM e la relativa visione, per essere concretizzate, richiedono una preventiva riflessione sui punti di forza e debolezza, nonché sulle opportunità e le minacce che si intravedono.

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.

### Punti di forza

- **Equilibrata gestione economica** che ha consentito negli ultimi anni e consente attualmente all'Ateneo di rispettare ampiamente tutti gli indicatori di sostenibilità finanziaria previsti dalla normativa vigente.
- **Snellezza delle procedure decisionali** garantita dalle piccole dimensioni dell'ateneo.
- **Raggiungimento di risultati di eccellenza**, da parte di alcuni gruppi di ricerca nel pro-

prio ambito disciplinare, e conseguente **inserimento in contesti scientifici nazionali ed internazionali di grande prestigio.**

- **Politiche di reclutamento e gestione dei ricercatori secondo standard internazionali di trasparenza ed efficienza.** L'adozione di una strategia europea (The 'HR Strategy for Researchers') supporta l'implementazione dei principi della European Chart for Researchers; il Codice di Condotta per l'assunzione dei ricercatori (C&C) fornisce uno strumento per migliorare la qualità del contesto nel quale i docenti-ricercatori svolgono la propria attività, mentre la politica per l'Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers (OTM-R) permette un incremento della qualità e della capacità di UNICAM nel processo di reclutamento dei nuovi ricercatori.
- **Buona capacità di autofinanziamento della ricerca** attraverso la partecipazione a bandi competitivi internazionali, nazionali e locali.
- **Vivacità dei docenti/ricercatori nelle attività di trasferimento tecnologico** dimostrata dall'elevato numero di spin-off e start up attivate.
- **Offerta formativa ampia e sostenibile, vicina alle esigenze della comunità e del mondo del lavoro,** dimostrata dal trend positivo delle immatricolazioni che ha caratterizzato gli ultimi anni accademici.
- **Efficienza dei processi formativi** sostenuti anche da un costante presidio di assicurazione interna della qualità e da una crescente capacità di fornire servizi di contesto e di supporto agli studenti di grande qualità ed efficacia, come attestano i riconoscimenti pervenuti dall'ANVUR per quanto riguarda il sistema di assicurazione qualità e dal CENSIS per quanto concernente i servizi agli studenti.
- **Dislocazione territoriale di importanti strutture di didattica e di ricerca in altre città** (sedi 'collegate') che consente all'Ateneo di sviluppare le proprie politiche in un bacino più ampio e attrattivo di risorse e opportunità.
- **Programmi di internazionalizzazione della didattica** e attivazione di una serie di corsi interamente offerti in lingua inglese, che hanno portato ad una percentuale di iscritti con

cittadinanza straniera molto alta rispetto al dato nazionale.

- **Corsi di dottorato di ricerca attrattivi per gli studenti nazionali e internazionali.** Grazie al coordinamento della School of Advanced Studies e alla rimodulazione qualitativa della composizione dei collegi didattici, i corsi di dottorato hanno ottenuto l'accreditamento ANVUR-MIUR; i vari curricula mantengono anche una buona capacità di attrarre finanziamenti per le borse di studio.
- **Presenza di un percorso formativo di eccellenza, coordinato dalla Scuola superiore 'Carlo Urbani'**, affiancato ai normali corsi universitari triennali e magistrali con lo scopo di consentire a studenti meritevoli lo svolgimento di studi avanzati e all'avanguardia, grazie a specifiche attività di formazione e orientamento.
- **Servizi tecnico-amministrativi** garantiti da personale con una notevole disponibilità al cambiamento ed elasticità nell'esercizio delle proprie funzioni.

### Punti di debolezza

- **Dimensione ridotta dell'Ateneo**, rispetto alla media delle università italiane, che può rendere difficile o compromettere la possibilità di accedere a fonti di finanziamento importanti, basate sulla capacità di fare massa critica e garantire adeguati cofinanziamenti ai progetti.
- **Alcune impostazioni ed articolazioni organizzative previste nell'attuale Statuto ridondanti rispetto alle esigenze** di un pronto adeguamento alla continua evoluzione e trasformazione del panorama universitario nazionale e internazionale.
- **Politiche di supporto e di incentivazione dei docenti-ricercatori inefficaci** a stimolare una migliore produttività sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.
- **La presenza di strutture dell'Ateneo con sede in altre realtà territoriali** che rende difficile garantire livelli omogenei dei servizi di contesto.

- **Scarsa ricettività in termini di strutture abitative sia nella sede di Camerino, a seguito al sisma del 2016, sia nelle sedi collegate a causa dello scarso supporto dell'Ente regionale per il diritto allo studio**, con conseguente compromissione dell'attrattività dei corsi (anche del Dottorato di Ricerca) sia per i cittadini italiani sia, a maggior ragione, per gli stranieri.
- **Insufficienza delle strutture di interfaccia con il mondo delle imprese** per arricchire i processi di trasferimento tecnologico e della ricerca.
- **Limitato turn-over del personale** che rende difficile garantire la continuità dei servizi forniti e, a maggior ragione, il loro sviluppo e adeguamento per esigenze crescenti.
- **Difficoltà a reperire risorse necessarie al rinnovo e potenziamento delle strumentazioni scientifiche presenti in alcuni laboratori** che può compromettere la qualità delle attività di ricerca e di quelle rivolte alle esperienze pratiche degli studenti. L'organizzazione dell'Ateneo, che non ha ancora previsto il potenziamento della struttura che supporta le attività di ricerca, è un limite importante per lo sviluppo ed il perfezionamento delle attività che accompagnano i ricercatori dell'Ateneo nel perseguire i propri obiettivi.
- **Scarsa messa a punto di un ciclo di monitoraggio e controllo della performance dell'Ateneo** (d.lgs. n. 150 del 2009) e **mancata attivazione di nuovi ed efficaci sistemi di incentivazione e gestione del personale** che non permettono di gestire con la dovuta razionalità l'organico di personale T-A disponibile.

## Opportunità

- **Possibilità di proporre modifiche di Statuto** che, seppure con le limitazioni previste da una legislazione decisamente vincolante, permette di rimodellare alcune impostazioni che, alla luce dell'esperienza UNICAM, non si siano rivelate adeguate per una amministrazione che vuole mantenersi dinamica e propulsiva.
- **Definizione di un'offerta formativa vicina alle esigenze della comunità e del mondo del lavoro**, che potrebbe essere attrattiva anche nei confronti degli studenti che provengono da altre regioni e dall'estero.

- **Azzeramento dei contributi di iscrizione ai corsi di studio da parte degli studenti, permesso dall'accordo di programma stipulato con il MIUR in seguito agli eventi sismici del 2016**, potrà accrescere l'attrattività dei corsi di studio limitando l'effetto post-sisma.
- **La minore rigidità del meccanismo di reclutamento** può facilitare una politica pluriennale di rafforzamento del corpo docente-ricercatore basata sulla scelta di candidati, in possesso dell'abilitazione, provenienti da altri Atenei o non affiliati alle Università; tali chiamate possono essere volte all'acquisizione di ricercatori che abbiano già maturato significativi risultati scientifici in altre istituzioni e che possono dare un impulso importante alle attività di ricerca dei settori strategici.
- **Il previsto superamento del meccanismo di reclutamento basato sulla assegnazione in termini di 'punti organico' di una quota ridotta della possibile spesa**, relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente, potrebbe fornire la possibilità di impostare una pianificazione del reclutamento meno asfittica e più mirata al rafforzamento e rilancio delle attività di ricerca e al consolidamento ed ampliamento dell'offerta formativa.
- **Crescente attenzione verso i temi del trasferimento tecnologico e dell'attivazione di nuove realtà produttive innovative** (da parte del contesto socio-economico nazionale ed anche, negli ultimi anni, di quello locale), che rappresenta per l'Ateneo una importante opportunità di condivisione strutturale delle attività di ricerca con il mondo produttivo.
- **Finanziamenti per la ricostruzione post-sisma** che forniscono l'opportunità di realizzare un organico piano edilizio di Ateneo, superando molte criticità strutturali e fornendo una organizzazione più moderna e razionale degli spazi per la didattica e la ricerca.
- **Necessità di recuperare e valorizzare i beni culturali in seguito agli eventi sismici e l'esigenza di realizzare realtà resilienti** rappresentano importanti sbocchi per la ricerca interdisciplinare di UNICAM.
- **Previsioni di un trend di crescita dell'economia italiana positivo**, anche se lento, per i prossimi anni.

- **Politiche regionali rivolte alla ricostruzione e allo sviluppo del tessuto socio economico dei territori del cratere sismico.**
- **Politiche europee mirate ad ottenere un crescente scambio di studenti e ricercatori.**
- **La verticalizzazione dei processi a vantaggio della figura del Rettore**, uno dei principali effetti, che si è venuto a realizzare a seguito del processo di riforma (L.240/2010), permette di esercitare in modo più efficace anche il ruolo di altre figure apicali, quali quella del Direttore Generale; questo contesto favorisce la definizione di obiettivi e politiche di programmazione più concrete e ben delineate.

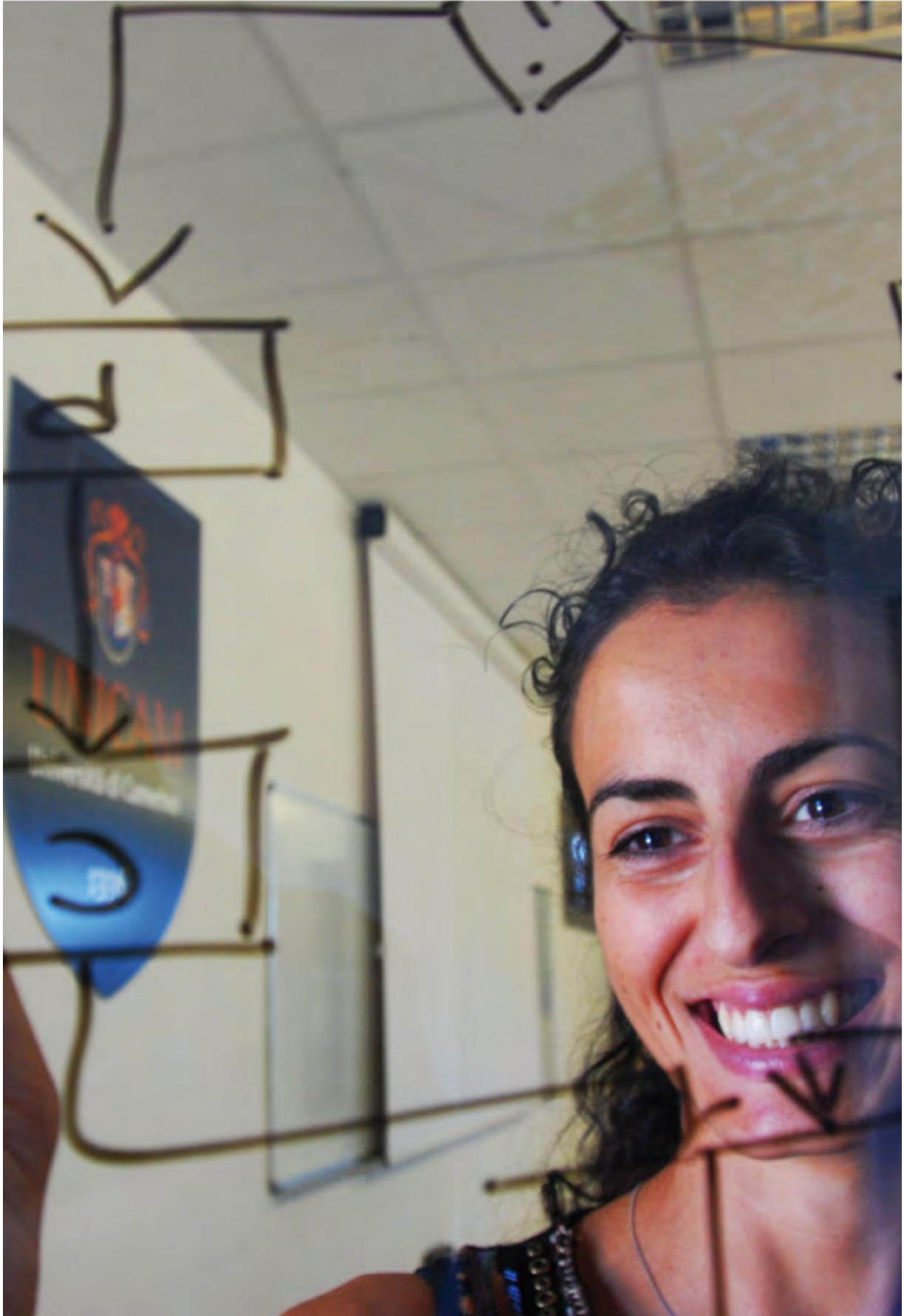
## **Minacce**

- **Il rientro nel sistema di finanziamento ordinario al termine dall'Accordo di Programma**, nel caso che perduri la tendenza al contenimento del FFO e delle altre linee di finanziamento nazionali, renderebbe difficile garantire adeguati livelli di erogazione dei servizi e di supporto alle attività di didattica, di ricerca e di terza missione.
- **I criteri utilizzati nel nuovo esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca**, che non hanno premiato UNICAM nei precedenti esercizi VQR, potrebbero continuare ad essere un fattore di penalizzazione.
- **La difficoltà di applicazione di alcuni principi del C&C**, causata dalla legislazione na-

zionale, le poche risorse disponibili per l'applicazione piena dei processi previsti nelle strategie della HRS4R e lo scarso coinvolgimento e sensibilizzazione delle Scuole di Ateneo, e dei docenti stessi, rendono queste politiche di difficile realizzazione, scoraggiando anche chi, con l'appoggio della governance dell'Ateneo, le sta coordinando e proponendo nell'Ateneo.

- **L'azzeramento dei contributi di iscrizione ai corsi di studio da parte degli studenti (a seguito dell'accordo di programma con il MIUR)** potrebbe comportare un'attrattività 'drogata' e l'arruolamento di studenti scarsamente motivati e poco produttivi. Ne deriverebbe uno squilibrio anche nell'assegnazione delle risorse economiche (FFO).
- **L'attuale normativa rende le attività di accoglienza e reclutamento degli studenti stranieri molto macchinosa** e rischia di limitare fortemente l'attrattività dell'offerta formativa nei loro confronti.
- **Il possibile ritardo nella ricostruzione post-sisma** potrebbe incidere pesantemente ed accelerare un processo di spopolamento dei territori nei quali sono poste le sedi di UNICAM.
- **Le politiche regionali di sviluppo e di sostegno al sistema universitario nel lungo periodo potrebbero trascurare l'emergenza ancora presente** nei territori colpiti dagli eventi sismici.
- **L'attuazione della legge di riforma 240 del 2010 ha ridotto l'autonomia organizzativa** comportando nuove regole e vincoli in merito alla composizione, alle funzioni e alle competenze degli organi di vertice; ciò ha introdotto rigidità e impostazioni organizzative poco conformi alle esigenze degli assetti interni di Atenei di piccole dimensioni.
- **L'ambito di autonomia originariamente riconosciuto alle Università per il reclutamento si è progressivamente affievolito** ed è stata introdotta una disciplina molto articolata per la programmazione del fabbisogno del personale e per il reclutamento dei docenti e dei ricercatori, che prevede il mantenimento di risultati di bilancio predefiniti e misurati attraverso indicatori stringenti.

- **Il sistema dei punti organico tende a favorire chiamate del personale già strutturato nell'Ateneo**, in quanto suscettibili di assorbire una quota minore di punti organico, pur essendo questo meccanismo funzionale al rispetto degli equilibri di bilancio delle Università.
- **La scarsa ricettività delle strutture abitative UNICAM**, se prolungata oltre il 2018, rischia di compromettere l'attrattività dei corsi, anche a fronte delle agevolazioni sulle tasse e sui servizi e quindi attivare il depauperamento dell'Ateneo.
- **Il perdurare delle difficoltà economiche di molte famiglie**, nonostante la ripresa economica appena iniziata, rende necessario integrare gli interventi regionali, in modo da supportare le politiche di diritto allo studio e garantire il diritto alla formazione universitaria per gli studenti meritevoli, anche se privi di mezzi, eventualmente razionalizzando la stessa offerta.
- **Il tessuto produttivo locale è caratterizzato da una frammentazione di piccole e medie imprese che con difficoltà riescono ad investire in ricerca e sviluppo**, anche a causa della negativa congiuntura economica.
- **Il tessuto imprenditoriale e produttivo ha subito un rallentamento**, generando una involuzione della domanda di tecnologia ed innovazione nell'entroterra marchigiano danneggiato dal sisma



# LE AREE STRATEGICHE E I MACRO-OBIETTIVI

## **Premessa**

UNICAM ha sviluppato il proprio Piano Strategico nella consapevolezza che il valore e la qualità delle risorse umane è la componente fondamentale di ogni organizzazione ed il presupposto necessario per il raggiungimento di ogni obiettivo di crescita e sviluppo.

Tenendo conto dell'analisi SWOT, sono stati individuati i seguenti obiettivi raggruppati nelle quattro aree strategiche della Ricerca, Formazione, Terza missione e Ricostruzione, riqualificazione e sviluppo del patrimonio immobiliare.

Ciascun obiettivo viene declinato nel documento di II livello (allegato) in azioni mirate al miglioramento di aspetti in cui tutte le componenti di UNICAM (docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo) hanno specifici ruoli.

## I. RICERCA

1. Miglioramento della produttività dei ricercatori in termini qualitativi e quantitativi.
2. Accrescimento dell'internazionalizzazione delle attività dei gruppi di ricerca.
3. Miglioramento della capacità di attrarre fondi sul piano nazionale ed internazionale e di instaurare relazioni con il mondo imprenditoriale.
4. Potenziamento delle infrastrutture e dei servizi di supporto alla ricerca.

## II. FORMAZIONE

1. Revisione ed ampliamento dell'offerta formativa anche in relazione a specifiche vocazioni o esigenze del territorio e in linea con tendenze nazionali ed internazionali.
2. Consolidamento della qualità dell'offerta formativa in relazione agli ambiti distintivi e caratterizzanti l'Ateneo nella ricerca e miglioramento della qualità della didattica.
3. Potenziamento del sistema di assicurazione qualità finalizzato all'accountability dei percorsi formativi di alta formazione.
4. Potenziamento qualitativo e quantitativo delle infrastrutture per la didattica e dei servizi di supporto agli studenti.

## III. TERZA MISSIONE

1. Potenziamento dell'attività di trasferimento tecnologico sul piano regionale, nazionale e internazionale.
2. Qualificazione e potenziamento dei percorsi di formazione permanente e aggiornamento professionale.

3. Incremento e maggiore qualificazione delle iniziative di divulgazione scientifica e culturale, anche in sinergia con le associazioni e le istituzioni territoriali.
4. Consolidare i rapporti con il sistema territoriale.

#### **IV. RICOSTRUZIONE, RIQUALIFICAZIONE E SVILUPPO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE**

1. Progettazione e realizzazione di nuovi spazi per la didattica e la ricerca.
2. Riorganizzazione, riqualificazione ed ampliamento degli spazi didattici, di ricerca e tecnico-amministrativi di proprietà dell'Ateneo.
3. Recupero e ampliamento della ricettività residenziale.
4. Efficientamento strutturale ed energetico del patrimonio immobiliare dell'Ateneo.



# LE AZIONI STRATEGICHE E LE RESPONSABILITÀ DELLA GOVERNANCE

## **Percorso per la definizione del documento di II livello con le azioni strategiche**

1. Attività di riesame della ricerca dipartimentale a cura delle Scuole di Ateneo, coordinate dal Presidio Qualità di Ateneo, e predisposizione della visione strategica sulla Ricerca.
2. Analisi e 'riesame di ateneo' della didattica e dei processi ad essa collegati a cura del Presidio Qualità e predisposizione della visione strategica sulla Formazione, in collaborazione con: Scuole, responsabili CdS, management didattico e responsabili di Aree tecnico-amministrative coinvolte.
3. Definizione di azioni, target e indicatori, con mappatura in relazione all'analisi SWOT (documento I livello); individuazione delle responsabilità operative e predisposizione di un sistema di monitoraggio sul raggiungimento dei target predefiniti.
4. Approvazione da parte degli organi del documento di II livello, parte integrante del Piano strategico.

## Premessa

Questa sezione del documento declina le azioni che la Governance intende implementare per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo.

La suddivisione delle azioni nelle quattro aree strategiche è necessaria per la scrittura del documento stesso, ma le azioni sono ovviamente da leggere in chiave sistemica. 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 socio-economico territoriale, ha contorni più sfumati con un fortissimo background nelle più tradizionali attività di ricerca e formative.

Gli obiettivi previsti dal Piano Strategico nelle aree della Ricerca, Formazione e Terza Missione mirano a dare all'Ateneo concrete possibilità di sviluppo. In questo momento storico, in cui UNICAM ha perso l'uso di strutture ricettive, amministrative, di ricerca e didattica per oltre 40.000 mq, le misure individuate per i tre ambiti di missione devono essere sostenute con una significativa campagna di recupero e sviluppo del patrimonio edilizio. La quarta area strategica del Piano rimane quindi di supporto per condurre UNICAM fuori dall'emergenza e nel contempo sostenere le azioni di sviluppo e rilancio previste nelle altre aree.



*Mappa concettuale del Piano Strategico*

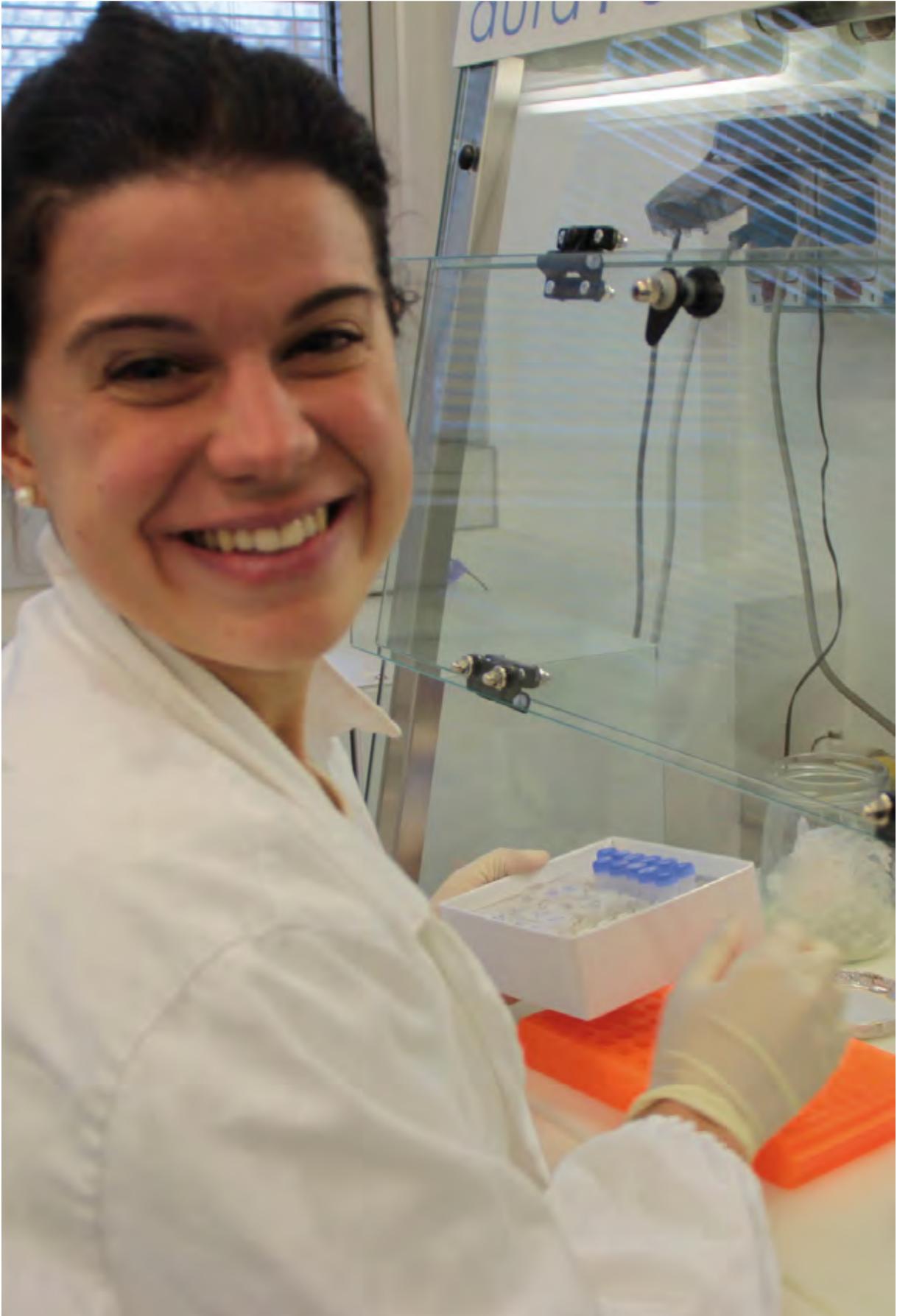
## Struttura delle azioni

Le azioni declinate nel documento sono accompagnate da target (semplici e/o complessi) ai quali sono associati specifici indicatori. Questi ultimi non sono da ritenersi esaustivi ma sono stati individuati per misurare l'efficacia delle azioni nel raggiungimento dei target. Nel caso di target complessi anche gli indicatori adottati sono complessi e permettono di verificare gradualmente e/o parzialmente l'efficacia della misura.

La responsabilità operativa dell'attuazione delle singole azioni è in capo al Rettore, ai Prorettori e ai Delegati del Rettore in base alle loro specifiche competenze. Al Rettore e ai Prorettori spetta la responsabilità complessiva del raggiungimento degli obiettivi delle quattro aree. Ove necessario le azioni prevedono il coinvolgimento di strutture e organi accademici specifici quali le Scuole e la Direzione Generale.



Struttura delle azioni e responsabilità di Governance



# LA RICERCA

## 1. Introduzione

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 neo-promossi, promuove politiche di incentivazione della qualità della ricerca ed è impegnato ad ampliare e migliorare i servizi e le infrastrutture a sostegno della ricerca.

Nel sostenere la Ricerca, nell'ottica di una sempre maggiore qualità e internazionalità, diventa prioritario ricorrere a fonti di finanziamento ulteriori rispetto a quelle previste dal FFO. Centrale diventa dunque la partecipazione, e il tasso di successo, a bandi competitivi a tutti i livelli: dai programmi europei e internazionali in genere, anche nell'ottica di rafforzare legami strategici con istituzioni straniere, a quelli nazionali, regionali e locali. L'Ateneo intende puntare sul rafforzamento delle iniziative e degli strumenti di supporto ai docenti e ricercatori che decidono di partecipare a bandi competitivi, volte a favorire la collaborazione fra le diverse strutture e quindi l'interdisciplinarietà e multidisciplinarietà della ricerca, nonché a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle iniziative assunte dai ricercatori della nostra Università, anche attraverso lo sviluppo di uno specifico sistema di supporto tecnico-amministrativo. UNICAM intende inoltre sviluppare partnership importanti con CNR, INFN, ENEA, INGV, ISPRA, MIBACT per la costruzione di un vero spazio internazionale della ricerca, al fine di ampliare le proprie collaborazioni, anche attraverso lo strumento del dottorato di ricerca.

2. **Macro obiettivi** [dal documento di I livello]:

1. Miglioramento della produttività dei ricercatori, in termini qualitativi e quantitativi.
2. Accrescimento dell'internazionalizzazione delle attività dei gruppi di ricerca.
3. Miglioramento della capacità di attrarre fondi sul piano nazionale ed internazionale e di instaurare relazioni con il mondo imprenditoriale.
4. Potenziamento delle infrastrutture e dei servizi di supporto alla ricerca.



3. **Declinazione delle azioni e degli obiettivi specifici per ogni obiettivo strategico**

## 1. Miglioramento della produttività dei ricercatori in termini qualitativi e quantitativi

[Responsabilità: Rettore]

Azioni	Target	Principali Indicatori	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<b>1.1.</b> Potenziamento del sistema di assicurazione qualità delle attività di ricerca dell'Ateneo attraverso una rimodulazione della sua architettura organizzativa	Rimodulazione dell'architettura del sistema di gestione per la qualità entro marzo 2019	Approvazione formale degli organi e pubblicazione della nuova architettura del sistema (SI/NO)	Delegato Assicurazione della qualità delle attività di ricerca	Direttori Scuole Ateneo
<b>1.2.</b> Aggiornamento e potenziamento del sistema di monitoraggio delle attività di ricerca dei gruppi e dei singoli ricercatori	Aggiornamento, entro marzo 2019, del sistema di monitoraggio on-line dell'attività delle strutture e dei singoli	Attivazione del nuovo sistema (SI/NO)	Delegato Banche dati dell'Ateneo e servizi Inform. per il monit. e la valutazione Rettore	Delegato Sviluppo delle infrastrutture digitali
<b>1.3.</b> Introduzione di un University Advisory Board (UAB) composto da 5 membri con funzioni consultive sulle attività di ricerca	Costituzione entro aprile 2019	Emanazione atto di costituzione (SI/NO)	Rettore	Prorettori. Direttori Scuole Ateneo
<b>1.4.</b> Individuazione/ rimodulazione delle linee strategiche caratterizzanti la ricerca in UNICAM	Nuova formulazione delle linee di ricerca caratterizzanti approvata entro giugno 2019	Pubblicazione nuove linee di ricerca caratterizzanti (SI/NO)	Rettore	Direttori Scuole Ateneo
<b>1.5.</b> Consolidamento dell'attività delle piattaforme tecnologiche attivate nell'Ateneo e incremento della loro capacità di reperire risorse per il finanziamento di progetti di ricerca, attraverso specifiche azioni programmate dall'Ateneo e condivise con le Scuole	Incremento rispetto al dato medio annuale di risorse ottenute nel triennio 2015-2017 di almeno il 5% nei primi tre anni e del 10% al termine del mandato	Entità media annuale delle risorse derivanti da finanziamenti 'esterni' per progetti (dal 2018 al 2020 e dal 2018 al 2023)	Delegati al finanziamento della ricerca tramite bandi competitivi nazionali	Delegato al finanz.to della ricerca tramite bandi competitivi internazionali. Coordinatori piattaforme tecnologiche
<b>1.6.</b> Definizione di una programmazione quadriennale (2019-2022) delle attività di ricerca di Ateneo basata sulle proposte delle Scuole	Definizione documento di programmazione entro giugno 2019	Approvazione e Pubblicazione pianificazione quadriennale (SI/NO)	Rettore	Direttori Scuole Ateneo. Delegato Assicur. della qualità delle attività di ricerca
<b>1.7.</b> Consolidamento delle attività finanziate con il FAR (Finanziamento di Ateneo per la Ricerca) con la messa a sistema dello strumento e l'introduzione di premialità per l'equilibrio di genere e l'inclusione di giovani ricercatori	<b>a.</b> Approvazione ed emanazione di bandi FAR ogni 18 mesi <b>b.</b> Introduzione nei criteri di selezione di una premialità per i gruppi con un equilibrio di genere non inferiore ad un rapporto percentuale 70/30 <b>c.</b> Introduzione nei criteri di selezione di una premialità per i gruppi che includono una percentuale di almeno il 30% di giovani ricercatori	<b>a.</b> Pubblicazione del bando (SI/NO) <b>b.</b> Introduzione criteri (SI/NO) <b>c.</b> Introduzione criteri (SI/NO)	Delegato al finanziamento della ricerca tramite bandi competitivi nazionali	
<b>1.8.</b> Potenziamento dei servizi tecnico-amministrativi di supporto alla ricerca tramite una riorganizzazione delle strutture dedicate	<b>a.</b> Riorganizzazione struttura dedicata entro il 2018 <b>b.</b> Incremento numero addetti specialisti della struttura dedicata entro il 2018	<b>a.</b> Riorganizzazione approvata dal CdA (SI/NO) <b>b.</b> Incremento di addetti dedicati (SI/NO)	Rettore	Direttore Generale
<b>1.9.</b> Incremento della produttività dei ricercatori, attraverso specifiche azioni programmate dall'Ateneo e condivise con le Scuole	<b>a.</b> Produttività media rispetto al triennio 2014-17 incrementata del 2% nel periodo 2018 - 2020 e del 5% nel periodo 2020 - 2023 <b>b.</b> Produttività individuale dei singoli ricercatori non inferiore a 3 prodotti ANVUR per ogni triennio	<b>a.</b> Numero medio di pubblicazioni dei docenti-ricercatori afferenti alla Scuola <b>b.</b> Numero di prodotti ANVUR per singolo ricercatore	Rettore	Direttori Scuole Ateneo
<b>1.10.</b> Incremento della qualità della produzione scientifica dei ricercatori, attraverso specifiche azioni programmate dall'Ateneo e condivise con le Scuole	Incremento del numero medio di pubblicazioni inserite nella fascia più alta dei ranking delle riviste del 2% nel periodo 2018 - 2020 e del 5% nel periodo 2020 - 2023 (rispetto al triennio 2014-17)	Numero medio di pubblicazioni dei docenti-ricercatori afferenti alla Scuola nel primo quartile o in classe A	Rettore	Direttori Scuole Ateneo

## 2. Accrescimento dell'internazionalizzazione delle attività dei gruppi di ricerca

[Responsabilità: Rettore]

Azioni	Target	Principali Indicatori	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<p><b>2.1.</b> Potenziamento della partecipazione dei gruppi di ricerca a reti internazionali attraverso l'incremento del numero di accordi o consorzi con Enti ed istituzioni di ricerca di rilevante interesse nazionale e internazionale</p>	<p><b>a.</b> Incremento, entro il 2022, di almeno il 10% del numero di accordi o convenzioni con Enti ed istituzioni di ricerca di rilevante interesse nazionale e internazionale stipulati dalle Scuole ed attivi rispetto al dato di partenza del 2018</p> <p><b>b.</b> Ingresso, entro il 2022, di ogni Scuola dell'Ateneo in almeno 3 consorzi di ricerca internazionale per la partecipazione a bandi competitivi europei.</p>	<p><b>a.</b> Numero di accordi o convenzioni registrati formalmente</p> <p><b>b.</b> Numero dei consorzi per la partecipazione a bandi competitivi europei</p>	Rettore	Direttori Scuole Ateneo
<p><b>2.2.</b> Incremento della mobilità internazionale dei docenti-ricercatori tramite l'introduzione di specifici strumenti incentivanti, anche progettati specificamente per le ricercatrici</p>	<p><b>a.</b> Introduzione entro il 2018 di strumenti di incentivazione alla mobilità in ingresso di docenti-ricercatori nelle strutture UNICAM tramite il finanziamento di almeno 10 posizioni annue per Visiting Researchers o Professors (VRP)</p> <p><b>b.</b> Incremento, nel periodo 2019-2023, della media annuale di mobilità internazionale dei docenti del 100% rispetto alla media 2016-2018 e delle docenti almeno del 50%.</p> <p><b>c.</b> Incremento, entro il 2023, della mobilità internazionale di docenti accolti in UNICAM del 100% rispetto al triennio 2016-18</p>	<p><b>a.</b> Approvazione e Pubblicazione regolamento Visiting Professor e Researchers (SI/NO)</p> <p><b>b.</b> Numero dei docenti ricercatori UNICAM (distinti per genere) che trascorrono attività di ricerca e studio all'estero per un periodo di almeno 30 gg presso enti di ricerca</p> <p><b>c.</b> Numero dei docenti ricercatori che trascorrono attività di ricerca e studio per un periodo di almeno 30 gg presso le strutture di UNICAM</p>	Delegato alla Mobilità internazionale, accordi internazionali e competenze linguistiche	Direttori Scuole Ateneo. Delegato pari opportunità
<p><b>2.3.</b> Incremento, attraverso azioni di sensibilizzazione e incentivazione proposte dalle Scuole di Ateneo, della competitività media dei gruppi di ricerca dell'Ateneo in bandi competitivi internazionali</p>	Incremento, rispetto alla media del triennio 2016-2018, di almeno il 2% del numero medio annuale di progetti presentati su bandi competitivi nel biennio 2019-2020 e del 5% nel triennio 2020-2022	Numero di progetti presentati complessivamente dall'Ateneo su bandi internazionali	Delegato al finanziamento della ricerca tramite bandi competitivi internazionali	Direttori Scuole
<p><b>2.4.</b> Qualificazione e valorizzazione del dottorato di ricerca in una prospettiva nazionale e internazionale tramite azioni di pubblicizzazione mirata dei bandi e di rimodulazione dei curricula dei corsi</p>	<p><b>a.</b> Consolidare una percentuale di almeno il 25% di dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei stranieri, mantenere il dato sino al 2023</p> <p><b>b.</b> Garantire, dal 2019/20 al 2022/23 una percentuale di almeno il 90% di dottorandi che svolgono almeno tre mesi di attività di studio e ricerca all'estero</p> <p><b>c.</b> Incrementare, rispetto alla media del triennio 2016/17-2018/19, di almeno il 10% il numero di candidati che provengono da altri atenei italiani o stranieri</p>	<p><b>a.</b> Num Dottorandi con titolo di accesso conseguito in atenei non italiani</p> <p><b>b.</b> Numero di dottorandi che si recano all'estero per un periodo di almeno tre mesi</p> <p><b>c.</b> Percentuale di candidati non UNICAM</p>	Rettore	Direzione SAS. Coordinatori collegi
<p><b>2.5.</b> Rendere la documentazione e le informazioni sulle carriere e sul reclutamento dei ricercatori fruibili a livello internazionale tramite una pubblicizzazione in lingua inglese di tutti i relativi documenti/bandi</p>	<p><b>a.</b> Attivazione di collaborazioni per la traduzione di documentazione formale entro il 2019</p> <p><b>b.</b> Traduzione di tutti i documenti, bandi regolamenti riguardanti le carriere dei ricercatori a partire dal 2020</p>	<p><b>a.</b> Collaborazioni attivate (SI/NO)</p> <p><b>b.</b> Numero dei documenti e dei regolamenti riguardanti le carriere dei ricercatori tradotti in lingua inglese</p>	Delegato Human Resources Strategy for Researchers	
<p><b>2.6.</b> Applicazione dei principi della Carta Europea dei Ricercatori e del Codice di Condotta per l'assunzione dei ricercatori</p>	Mantenimento dell'accreditamento ufficiale della Commissione Europea HR Excellence in Research attraverso l'applicazione dei piani previsti nella Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)	Accreditamento (SI/NO)	Delegato Human Resources Strategy for Researchers	
<p><b>2.7.</b> Promozione dell'adozione di pratiche 'open science' (pubblicazione e disseminazione di articoli e lavori in forma open access e di condivisione dei dati della ricerca) tra i ricercatori, tramite attività formative e informative</p>	Realizzazione, dal 2019 al 2023, di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• almeno un seminario annuale rivolto a tutti i ricercatori UNICAM</li> <li>• almeno uno specifico seminario annuale per giovani ricercatori (studenti di dottorato e assegnisti)</li> </ul>	Numero seminari realizzati ogni anno	Delegato Human Resources Strategy for Researchers	

### 3. Miglioramento della capacità di attrarre fondi sul piano nazionale ed internazionale e di instaurare relazioni con il mondo imprenditoriale [Responsabilità: Rettore]

Azioni	Target	Principali Indicatori	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<p><b>3.1.</b> Consolidare la valorizzazione del merito scientifico nel reclutamento e progressione di carriera dei docenti-ricercatori attraverso l'introduzione di nuove linee guida per le commissioni valutatrici</p>	<p><b>a.</b> Redazione nuove linee guida per le procedure di reclutamento del personale docente entro marzo 2019</p> <p><b>b.</b> Percentuale superiore all'80% dei neopromossi con punteggio nella sezione ricerca della scheda di monitoraggio UNICAM superiore alla mediana di Ateneo</p>	<p><b>a.</b> Approvazione e Pubblicazione linee guida (SI/NO)</p> <p><b>b.</b> Punteggio nella sezione ricerca della scheda di monitoraggio UNICAM dei neopromossi</p>	Delegato Human Resources Strategy for Researchers	Direttori Scuole Ateneo
<p><b>3.2.</b> Qualificare e valorizzare il dottorato di ricerca in una prospettiva regionale e nazionale attraverso collaborazioni con partner esterni sia pubblici che privati</p>	Garantire che, a partire dall'anno accademico 2020/21, almeno il 25% dei curricula attivati prevedano collaborazioni con partner esterni all'università, sia pubblici che privati,	Numero delle borse finanziate anche in parte da partner esterni	Rettore	Direzione SAS. Coordinatori collegi
<p><b>3.3.</b> Pubblicazione e diffusione dei bandi di reclutamento sia in italiano sia in inglese sui siti Internazionali dedicati, fra le Università ed Enti di Ricerca partner e sulle maggiori riviste internazionali</p>	Partecipazione superiore al 5% di ricercatori stranieri nei bandi per il reclutamento di docenti-ricercatori	Percentuale complessiva di ricercatori stranieri che partecipano a bandi per il reclutamento di docenti-ricercatori	Delegato Human Resources Strategy for Researchers	Direttori Scuole Ateneo
<p><b>3.4.</b> Incremento delle risorse provenienti da bandi competitivi per il finanziamento di progetti di ricerca, attraverso specifiche azioni programmate dall'Ateneo e condivise con le Scuole</p>	<p><b>a.</b> Incremento del numero di progetti presentati su bandi competitivi del 4% entro il 2020 e dell'8% entro il 2022 (rispetto al 2018)</p> <p><b>b.</b> Incremento dei finanziamenti ottenuti da bandi competitivi, del 2% entro il 2020 e del 4% entro il 2022 (rispetto alla media triennio 2016-2018)</p>	<p><b>a.</b> Numero di progetti presentati</p> <p><b>b.</b> Entità delle risorse derivanti da progetti</p>	Delegato al finanziamento della ricerca tramite bandi competitivi internazionali	Delegato al finanziamento della ricerca tramite bandi competitivi nazionali. Direttori Scuole Ateneo
<p><b>3.5.</b> Incremento delle risorse provenienti dai servizi scientifici e specialistici forniti conto terzi, attraverso specifiche azioni programmate dall'Ateneo e condivise con le Scuole</p>	Incremento delle risorse conto terzi del 5% entro il 2020 e del 10% entro il 2022 (rispetto alla media triennio 2016-2018)	Entità delle risorse derivanti dall'attività conto terzi	Delegato rapporti con le imprese	Direttori Scuole Ateneo
<p><b>3.6.</b> Incremento del numero medio annuo di spin-off e start-up attivate e della loro efficacia e solidità sul mercato del lavoro</p>	<p><b>a.</b> Avvio di almeno 1 unità/anno di nuove spin-off o start-up.</p> <p><b>b.</b> Incremento del 5% del numero medio di addetti impiegati a tempo determinato o indeterminato dagli spin-off o start-up avviatisi in UNICAM, nel quadriennio 2019-22 rispetto al 2016-18</p>	<p><b>a.</b> Numero Spin off e start-up di nuova attivazione</p> <p><b>b.</b> Numero medio di addetti impiegati nei trienni di riferimento</p>	Delegato Start-up, spin-off e incubatore tecnologico	Direttori Scuole Ateneo

#### 4. Potenziamento delle infrastrutture e dei servizi di supporto alla ricerca

[Responsabilità: Rettore]

Azioni	Target	Pricipali Indicatori	Respon sabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<p><b>4.1.</b> Potenziamento della dotazione di apparecchiature scientifiche per mezzo di un piano di investimento</p>	<p><b>a.</b> Definizione entro dicembre 2019 del piano di investimento <b>b.</b> Investimento complessivo superiore del 25% rispetto al sessennio 2012-17</p>	<p><b>a.</b> Approvazione del piano (SI/NO) <b>b.</b> Budget impegnato per l'acquisizione delle apparecchiature secondo programma</p>	<p>Rettore</p>	<p>Prorettore Monitoraggio e valutazione. Direttori Scuole Ateneo</p>
<p><b>4.2.</b> Potenziare il patrimonio librario, le risorse informative digitali delle biblioteche e il ripristino degli spazi persi causa sisma, al fine di supportare adeguatamente le attività di ricerca e formative attraverso la redazione ed applicazione di uno specifico piano quadriennale 2019-2023</p>	<p><b>a.</b> Predisporre entro il 2019 un piano triennale di sviluppo del patrimonio delle biblioteche e delle collezioni digitali, garantendo il più ampio accesso e l'aggiornamento degli impianti tecnologici e delle infrastrutture digitali. <b>b.</b> Applicazione di tutte le azioni previste nel piano entro il 2023 <b>c.</b> Completare il trasferimento di una selezione di volumi della biblioteca giuridica presso spazi individuati nel Campus entro il 2019 <b>d.</b> Investimento complessivo superiore del 25% rispetto al sessennio 2012-17</p>	<p><b>a.</b> Piano approvato (SI/NO) <b>b.</b> Azioni previste nel piano realizzate (SI/NO/ Parzialmente) <b>c.</b> Trasferimento volumi completato (SI/NO) <b>d.</b> Budget impegnato per i progetti di digitalizzazione e l'acquisto di nuovi volumi e riviste</p>	<p>Delegato Sviluppo e coordinamento del Sistema Bibliotecario</p>	<p>Delegato Sviluppo delle infrastrutture digitali</p>
<p><b>4.3.</b> Introduzione di agevolazioni finanziarie e strutturali per i ricercatori neoassunti e per l'equilibrio di genere nelle carriere di ricercatori e ricercatrici</p>	<p><b>a.</b> Definizione - entro il 2019 - di un budget una tantum e servizi di supporto e contesto differenziati per ruolo <b>b.</b> Individuare - entro il 2019 - un piano per l'attivazione di servizi di supporto e contesto dedicati al riequilibrio di genere ed alla parità di condizioni per le carriere di ricercatori e ricercatrici</p>	<p><b>a.</b> Approvazione da parte del CdA del budget da attribuire al ricercatore neoassunto (SI/NO) <b>b.</b> Approvazione da parte degli Organi di governo del Piano per le pari opportunità di carriera (SI/NO)</p>	<p>Rettore</p>	<p>Direttore Generale. Delegato pari opportunità</p>
<p><b>4.4.</b> Incremento della visibilità nazionale e internazionale delle attività di ricerca dell'ateneo tramite azioni divulgative on-line o relaizzazione di eventi e attività formative</p>	<p><b>a.</b> Progettazione e realizzazione su web di un nuovo portale per la ricerca UNICAM (entro GIUGNO 2019) <b>b.</b> Potenziamento dell'attività di informazione sui social network tramite l'attivazione di canali informativi specifici <b>c.</b> Predisposizione e realizzazione di appositi eventi divulgativi destinati ai non specialisti ed ai media internazionali <b>d.</b> Realizzazione di attività formative specifiche per incrementare le capacità divulgative dei singoli docenti (almeno un ciclo da tre in ogni anno)</p>	<p><b>a.</b> Realizzazione ed attivazione della sezione del sito (SI/NO) <b>b.</b> Attivazione dei canali informativi specifici (SI/NO) <b>c.</b> Numero di eventi e grado di coinvolgimento e partecipazione <b>d.</b> Numero di Attività realizzate ogni anno</p>	<p>Rettore</p>	



# LA FORMAZIONE

## 1. Introduzione

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

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

2. **Macro Obiettivi** [dal documento di I livello]

1. Revisione ed ampliamento dell'offerta formativa anche in relazione a specifiche vocazioni o esigenze del territorio e in linea con tendenze nazionali ed internazionali
2. Consolidamento della qualità dell'offerta formativa in relazione agli ambiti distintivi e caratterizzanti l'Ateneo nella ricerca e miglioramento della qualità della didattica
3. Potenziamento del sistema di assicurazione qualità finalizzato all'accountability dei percorsi formativi di alta formazione
4. Potenziamento qualitativo e quantitativo delle infrastrutture per la didattica e dei servizi di supporto agli studenti



3. **Declinazione di azioni specifiche per ogni obiettivo strategico**

## 1. Revisione ed ampliamento dell'offerta formativa anche in relazione a specifiche vocazioni o esigenze del territorio e in linea con tendenze nazionali ed internazionali [Responsabilità: Prorettore didattica]

Azioni	Target	Pricipali Indicatori	Respon sabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<p><b>1.1.</b> Riesame ciclico di tutti i CdS ed eventuale rimodulazione e razionalizzazione dell'offerta formativa</p>	<p>Raggiungimento nel triennio 2019/20-2021/22 rispetto alla media 2015/16-2017/18, dei target seguenti:</p> <p><b>a.</b> Incremento del 5% il numero medio annuo di immatricolati con voto di maturità &gt; 90</p> <p><b>b.</b> Diminuzione di almeno il 5% della percentuale media complessiva di abbandoni fra I e II anno</p> <p><b>c.</b> Incremento del 3% del numero medio annuo di studenti delle LM provenienti da altri atenei</p> <p><b>d.</b> Incremento del 5% del numero medio annuo dei laureati in corso o con solo un anno di ritardo</p> <p><b>e.</b> Incremento del 3% del numero medio di iscritti al II° anno con almeno 40 CFU</p> <p><b>f.</b> Incremento del numero di laureati che lavorano ad un anno dal conseguimento del titolo + 4% medio nel triennio solare 2021- 23 rispetto alla media del triennio 2016 - 2018</p>	<p><b>a.</b> Numero studenti con voto di maturità &gt;90</p> <p><b>b.</b> % abbandoni fra I e II anno</p> <p><b>c.</b> Numero di studenti iscritti alle LM laureati in altri atenei</p> <p><b>d.</b> % di laureati in corso</p> <p><b>e.</b> % iscritti al II° anno con almeno 40 CFU</p> <p><b>f.</b> Numero di laureati che lavorano ad un anno dal conseguimento del titolo sul totale dei laureati che cercano lavoro</p>	<p>Prorettore alla didattica</p>	<p>Resp. CdS. Direttori Scuole Ateneo. Delegati del Rettore ai servizi di supporto alla didattica</p>
<p><b>1.2.</b> Attivazione e revisione dei corsi di laurea e verifica della coerenza con le attività di ricerca</p>	<p>Attivazione entro il 2020 di almeno un nuovo corso di laurea aggiuntivo rispetto all'offerta formativa 2017/18;</p>	<p>Accreditamento dei nuovi CdS da parte del MIUR (SI/NO)</p>	<p>Prorettore alla didattica</p>	<p>Direttori Scuole. Responsabili CdS</p>
<p><b>1.3.</b> Potenziamento delle attività di Stage attraverso l'avvio di un programma di Career Service ed un maggiore coinvolgimento di Enti o aziende</p>	<p><b>a.</b> Incremento del numero di enti e aziende che offrono la possibilità di svolgere stage: + 15% entro il 2020</p> <p><b>b.</b> Incremento del numero di studenti che svolgono stage al di fuori delle strutture dell'Ateneo: + 5% entro il 2021 rispetto alla media del triennio 2015 – 2017</p> <p><b>c.</b> Introduzione, entro il 2019, di un sistema strutturato di rilevamento del numero di studenti che usufruiscono del servizio di placement e della relativa ricaduta occupazionale</p> <p><b>d.</b> Ottimizzazione della capacità dell'Ateneo di mettere a disposizione degli studenti i servizi Alma Laurea: analisi delle necessità ed eventuale attivazione dei servizi ritenuti utili e attualmente non utilizzati (entro il 2019)</p> <p><b>e.</b> Avvio di un programma di Career Service che razionalizzi e coordini le iniziative di orientamento al mondo del lavoro, con brand e sezione nel sito Unicam (2018-2020)</p>	<p><b>a.</b> Numero di enti e aziende convenzionati</p> <p><b>b.</b> Numero di studenti che svolgono stage al di fuori delle strutture dell'Ateneo</p> <p><b>c.</b> Sistema di rilevamento introdotto entro i tempi predefiniti (SI/NO)</p> <p><b>d.</b> Analisi delle necessità relative ai servizi Alma Laurea e eventuale programma di attivazione presentato agli Organi (SI/NO)</p> <p><b>e.</b> Introduzione del brand del Career Service Unicam e della relativa sezione nel sito Unicam (SI/NO)</p>	<p>Delegato per lo Stage e Placement</p>	
<p><b>1.4.</b> Potenziamento e sviluppo del piano annuale di ateneo delle competenze trasversali (ambiti cognitivi, realizzativi, manageriali, relazionali e comunicativi) (raccomandazione UE 'competenze chiave') attraverso la predisposizione e l'applicazione di un piano annuale integrato</p>	<p><b>a.</b> Piano annuale a partire dal 2019 integrato con i piani di orientamento e tutorato.</p> <p><b>b.</b> Partecipazione degli studenti incrementata in media del 30% nel triennio 2019-21 rispetto allo stesso dato riferito al 2016-18)</p>	<p><b>a.</b> Predisposizione piano annuale integrato con i piani dei servizi (SI-NO)</p> <p><b>b.</b> Numero di studenti che partecipano ad attività formative inserite nel piano delle competenze trasversali</p>	<p>Prorettore alla Didattica</p>	<p>Direttori Scuole. Resp.li CdS. Delegati del Rettore ai servizi di supporto alla didattica</p>

## 2. Consolidamento della qualità dell'offerta formativa in relazione agli ambiti distintivi e caratterizzanti

## l'Ateneo nella ricerca e miglioramento della qualità della didattica [Responsabilità: Prorettore didattica]

Azioni	Target	Principali Indicatori	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<p><b>2.1.</b> Elaborare indicazioni di Ateneo ed aggiornare le competenze dei docenti relativamente alla valutazione degli apprendimenti</p>	<p><b>a.</b> Approvazione di un documento che illustra la Policy di Ateneo riguardante la valutazione degli apprendimenti, entro il 2018</p> <p><b>b.</b> Progettazione di un percorso formativo per i docenti entro marzo 2019</p> <p><b>c.</b> Realizzazione del percorso progettato. Entro il 2019</p>	<p><b>a.</b> Documento emanato (SI/NO)</p> <p><b>b.</b> Progettazione e programmazione comunicata ai docenti (SI/NO)</p> <p><b>c.</b> Attività di formazione realizzata (SI/NO/Parz)</p>	Prorettore alla Didattica	Resp. CdS
<p><b>2.2.</b> Integrazione della didattica tradizionale con le moderne tecnologie per l'arricchimento e l'innovazione delle attività formative</p>	<p><b>a.</b> Approvazione ed avvio entro giugno 2019 di un piano di attivazione di modalità didattiche integrate (e-learning-blended)</p> <p><b>b.</b> Sperimentazione nel 10% delle attività formative entro il 2023</p>	<p><b>a.</b> Documento emanato (SI/NO)</p> <p><b>b.</b> Numero di attività formative che utilizzano strumenti e-learning blended sul totale delle attività formative erogate (questionario docenti)</p>	Delegato E-Learning	Direttori Scuole. Resp.li CdS. Delegato Sviluppo delle infrastrutture digitali
<p><b>2.3.</b> Aggiornamento delle competenze didattiche dei docenti</p>	Programmazione annuale di attività di formazione (approvata dagli organi di governo) a partire dal 2019 al 2023	Numero di attività formative del programma annuale realizzate sul totale programmate	Prorettore alla didattica	Direttori Scuole. Resp.li CdS
<p><b>2.4.</b> Incremento o rimodulazione delle attività di tutorato didattico</p>	Nuova progettazione delle attività di tutorato didattico entro giugno 2019	Avvio delle attività di tutorato didattico ri-progettate entro ottobre 2019 (SI/NO)	Delegato al tutorato	Responsabili CdS
<p><b>2.5.</b> Potenziamento del sistema di monitoraggio delle attività formative tramite la messa a punto di un cruscotto on line degli indicatori</p>	Aggiornamento entro, dicembre 2019, dell'attuale sistema di monitoraggio degli indicatori con un nuovo cruscotto on-line accessibile ai responsabili CdS e manager didattici	Attivazione del nuovo sistema (SI/NO)	Delegato Banche dati dell'Ateneo e servizi Informatici per il monitoraggio e la valutazione	Delegato allo Sviluppo delle infrastrutture digitali
<p><b>2.6.</b> Rafforzamento della dimensione internazionale dei contesti formativi, anche mediante la docenza di esperti internazionali e lo sviluppo delle competenze linguistiche degli studenti</p>	<p><b>a.</b> Introduzione entro il 2018 di strumenti di incentivazione alla mobilità in ingresso di docenti-ricercatori nelle strutture UNICAM tramite il finanziamento di almeno 10 posizioni annue per Visiting Researchers o Professors (VRP)</p> <p><b>b.</b> Incremento, entro il 2020, almeno del 20% rispetto alla media annuale 2015/16-2017/18 delle risorse dedicate all'utilizzo di docenti stranieri nelle lauree magistrali erogate in lingua inglese</p> <p><b>c.</b> Potenziamento delle attività formative volte alla conoscenza delle lingue straniere da parte degli studenti attraverso l'utilizzo di modalità e-learning e telematiche</p>	<p><b>a.</b> Approvazione e Pubblicazione regolamento Visiting Professor e Researchers (SI/NO)</p> <p><b>b.</b> Numero di docenti stranieri in CdLM in lingua inglese</p> <p><b>c.</b> Numero attività formative rivolte agli studenti per la conoscenza di lingue straniere erogate con modalità telematiche</p>	Prorettore alla Didattica	Responsabili CdS. Direttore della Scuole. Delegato Mobilità internazionale, accordi internazionali e competenze linguistiche. Delegato e-learning. Delegato Sviluppo delle infrastrutture digitali

### 3. Potenziamento del sistema di assicurazione qualità finalizzato all'accountability dei percorsi formativi di alta formazione [Responsabilità: Prorettore didattica]

Azioni	Target	Principali Indicatori	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<p><b>3.1.</b> Qualificazione e potenziamento dei percorsi di alta formazione (master, perfezionamento, alta formazione professionalizzante) attraverso l'implementazione di un sistema di assicurazione qualità</p>	<p><b>a.</b> Predisposizione di un nuovo regolamento per l'alta formazione entro il 2018  <b>b.</b> Introdurre un sistema di gestione della qualità dei master e dei corsi di alta formazione attivati dalle Scuole dell'Ateneo, certificato ISO9001 (Certificazione entro il 2021)  <b>c.</b> Incrementare nel quadriennio 2020-2023 il rapporto fra numero di corsi proposti e numero di corsi attivati di almeno il 5% rispetto alla media degli del triennio 2016 - 2018  <b>d.</b> Incrementare l'introito nel budget di Ateneo per corsi di alta formazione di almeno il 7% nel quadriennio 2020-2023, rispetto alla media del triennio 2016 - 2018</p>	<p><b>a.</b> Approvazione regolamento (SI/NO)  <b>b.</b> Certificazione entro i termini predefiniti ISO9001 (SI/NO/Parz)  <b>c.</b> Numero di corsi proposti che vengono attivati  <b>d.</b> Budget di ateneo: introiti per iscrizioni o finanziamenti a corsi di alta formazione</p>	<p>Delegato per l'Alta formazione</p>	<p>Direttori Scuole</p>
<p><b>3.2.</b> Incrementare l'investimento complessivo dell'Ateneo sul Dottorato di ricerca anche attraverso fondi esterni</p>	<p><b>a.</b> Incrementare entro il 2022/23, rispetto al triennio 2016 - 2018, di almeno il 20% l'investimento dell'Ateneo sulle borse di dottorato  <b>b.</b> Finanziare almeno il 50% dell'ammontare complessivo del budget annuale destinato alle borse di dottorato tramite finanziamenti esterni nazionali o internazionali</p>	<p><b>a.</b> Budget UNICAM complessivo destinato al dottorato di ricerca  <b>b.</b> Entità delle risorse acquisite esternamente</p>	<p> Rettore</p>	<p>Direzione SAS. Coordinatori collegi</p>
<p><b>3.3.</b> Incremento della qualificazione dei componenti i collegi dei corsi di Dottorato di Ricerca anche attraverso un incremento della componente internazionale della docenza</p>	<p><b>a.</b> Mantenere l'accreditamento MIUR-ANVUR dei corsi di dottorato attivi al 2017/18  <b>b.</b> Mantenere/Incrementare la qualificazione complessiva dei collegi dei corsi sulla base dei requisiti richiesti dall'ANVUR  <b>c.</b> Incrementare la componente internazionale dei membri dei collegi dei corsi</p>	<p><b>a.</b> Accredito annuale MIUR (SI/NO)  <b>b.</b> Valori ottenuti dai componenti dei collegi rispetto ai requisiti ANVUR derivanti da VQR (SI/NO)  <b>c.</b> % di docenti strutturati in atenei non italiani (SI/NO)</p>	<p> Rettore</p>	<p>Direzione SAS. Coordinatori collegi</p>
<p><b>3.4.</b> Progettazione di specifiche azioni volte a potenziare l'attrattività della Scuola di Studi Superiori Carlo Urbani e al consolidamento della buona riuscita dei percorsi formativi</p>	<p><b>a.</b> Incremento del 10% nel triennio 2019-2021, rispetto alla media del triennio 2016-18, del numero di studenti che si candidano al bando selettivo per l'ingresso alla Scuola  <b>b.</b> 90% degli studenti ammessi che mantengono i requisiti predefiniti e concludono il percorso formativo</p>	<p><b>a.</b> Numero di studenti candidati ogni anno al bando selettivo di accesso alla Scuola  <b>b.</b> Numero di studenti diplomati sul numero totale degli ammessi</p>	<p>Prorettore didattica</p>	<p>Responsabili CdS. Direttore Scuola C. Urbani</p>

#### 4. Potenziamento qualitativo e quantitativo delle infrastrutture per la didattica e dei servizi di supporto agli studenti [Responsabilità: Prorettore didattica]

Azioni	Target	Principali Indicatori	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<p><b>4.1.</b> Potenziare le attività di orientamento, tutorato e Piano Lauree Scientifiche ed il rispettivo coordinamento</p>	<p>Raggiungimento nel triennio 2019/20-2021/22 rispetto alla media 2015/16-2017/18, dei target seguenti:</p> <p><b>a.</b> Incremento del 5% del numero medio annuo di immatricolati con voto di maturità &gt; 90</p> <p><b>b.</b> Diminuzione di almeno il 5% della percentuale media complessiva di abbandoni fra I e II anno</p> <p><b>c.</b> Incremento del 3% del numero medio di iscritti al II° anno con almeno 40 CFU</p>	<p><b>a.</b> Numero studenti con voto di maturità &gt;90</p> <p><b>b.</b> % abbandoni fra I e II anno</p> <p><b>c.</b> % iscritti al II° anno con almeno 40 CFU</p>	<p>Delegato Orientamento</p>	<p>Responsabili CdS. Delegato Tutorato. Referenti PLS</p>
<p><b>4.2.</b> Consolidare il sostegno alla formazione degli studenti svantaggiati, anche tramite azioni di coordinamento con le istituzioni e il territorio sul tema del diritto allo studio</p>	<p><b>a.</b> Incremento di almeno il 5% del valore pro-capite delle risorse impegnate a favore degli studenti svantaggiati per condizione economica nel triennio 2019/20-2021/22 rispetto alla media 2015/16-2017/18</p> <p><b>b.</b> Incremento di almeno il 5% del valore pro-capite delle risorse impegnate a favore degli studenti con disabilità nel triennio 2019/20-2021/22 rispetto alla media 2015/16-2017/18</p> <p><b>c.</b> Elaborazione del piano triennale e applicazione piena delle misure previste per l'eliminazione delle barriere architettoniche</p>	<p><b>a.</b> Valore pro-capite delle risorse dedicate a benefici a favore degli studenti in base alla condizione economica e al merito</p> <p><b>b.</b> Valore pro-capite delle risorse dedicate a benefici a favore degli studenti con disabilità</p> <p><b>c.</b> Numero delle misure attuate per l'eliminazione delle barriere architettoniche in rapporto a quelle previste dal piano</p>	<p>Prorettore alla didattica</p>	<p>Delegato Disabilità e disagio psicologico. Direttori Scuole. Responsabili CdS.</p>
<p><b>4.3.</b> Potenziare le infrastrutture disponibili per la formazione in modalità elearning anche attraverso accordi con soggetti pubblici e privati</p>	<p><b>a.</b> Avvio di un piano per dotare alcune aule dell'ateneo di attrezzature adeguate alla registrazione/ trasmissione delle attività</p> <p><b>b.</b> Adesione a network/ consorzi nazionali per la gestione e promozione delle attività elearning</p>	<p><b>a.</b> N° aule attrezzate rispetto al totale previsto dal piano</p> <p><b>b.</b> Adesione a consorzi o network (Si/No)</p>	<p>Prorettore alla didattica</p>	<p>Delegato elearning</p>
<p><b>4.4.</b> Potenziare le risorse informative digitali delle biblioteche, al fine di supportare adeguatamente le attività di ricerca e formative</p>	<p><b>a.</b> Predisporre entro il 2019 un piano triennale di sviluppo del patrimonio delle biblioteche e delle collezioni digitali, garantendo il più ampio accesso e l'aggiornamento degli impianti tecnologici e delle infrastrutture digitali.</p> <p><b>b.</b> Applicazione di tutte le azioni previste nel piano entro il 2023</p>	<p><b>a.</b> Piano approvato (SI/NO)</p> <p><b>b.</b> Azioni previste nel piano realizzate (SI/NO/ Parzialmente)</p>	<p>Delegato Sviluppo e coordinamento del Sistema Bibliotecario</p>	<p>Delegato Sviluppo delle infrastrutture digitali</p>



# LA TERZA MISSIONE

## 1. Introduzione

L'Ateneo mette 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.

L'Ateneo, 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, 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.

Nel vasto ambito delle attività che caratterizzano la terza missione, l'Ateneo 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.

2. **Macro Obiettivi** [dal documento di I livello]

1. Potenziare il trasferimento tecnologico sul piano regionale, nazionale e internazionale.
2. Qualificare e potenziare i percorsi di formazione permanente e aggiornamento professionale.
3. Incrementare e qualificare le iniziative divulgazione scientifica e culturale, anche in sinergia con le associazioni e le istituzioni territoriali.
4. Consolidare i rapporti con il sistema territoriale.



3. **Declinazione di azioni specifiche per ogni obiettivo strategico**

## 1. Potenziare il trasferimento tecnologico sul piano regionale, nazionale e internazionale

[Responsabilità: Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione]

Azioni	Target	Pricipali Indicatori	Respon sabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<p><b>1.1.</b> Realizzazione di un repertorio on line delle competenze e delle strutture/laboratori di Unicam, finalizzato alla pubblicizzazione delle conoscenze e dei risultati della ricerca nei riguardi dei portatori di interesse</p>	<p><b>a.</b> Aggiornare, entro il 2019, la pubblicazione 'analisi, determinazioni e servizi di consulenza e assistenza per la Aziende pubbliche e private del Territorio'. <b>b.</b> Pubblicare i contenuti del report su web</p>	<p><b>a.</b> Report Pubblicato (SI/NO) <b>b.</b> Contenuti del Report pubblicati (SI/NO)</p>	<p>Delegato alla Terza Missione</p>	<p>Direttori Scuole</p>
<p><b>1.2.</b> Realizzazione di un laboratorio diffuso con le imprese locali per lo sviluppo di progetti di trasferimento tecnologico di filiera e intersettoriali volti alla ripresa del tessuto socio- economico dell'area appenninica colpita dal sisma del 2016 (Comitato dei sostenitori)</p>	<p><b>a.</b> Entro il 2020, ratifica della convenzione per la costituzione del laboratorio diffuso dell'Appenino Umbro-Marchigiano. <b>b.</b> Entro il 2021, avvio di un progetto multifiliera per la rinascita dell'Appenino Marchigiano. <b>c.</b> Entro il 2022, avvio di un secondo progetto.</p>	<p><b>a.</b> Ratifica convezione quadro (SI/NO) Numero di Aziende coinvolte <b>b.</b> Avvio progetto N.1 <b>c.</b> Avvio progetto N. 2</p>	<p>Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione</p>	<p>Direttori Scuole</p>
<p><b>1.3.</b> Creazione e valorizzazione di un portafoglio di Brevetti per la valorizzazione economica della ricerca e il matching dei risultati tangibili con le esigenze del mercato</p>	<p><b>a.</b> Entro il 2021, realizzazione del portafoglio on line. <b>b.</b> Organizzazione di 2 eventi, entro il 2022, per la condivisione dello strumento con gli stakeholders locali con il coinvolgimento di almeno 20 aziende e 15 associazioni.</p>	<p><b>a.</b> Report portafoglio on-line, Brevetti catalogati <b>b.</b> Eventi organizzati (SI/NO) Num Aziende e Associazioni coinvolte</p>	<p>Delegato ai brevetti e proprietà intellettuale</p>	<p>Delegato alla Terza Missione</p>

## 2. Qualificare e potenziare i percorsi di formazione permanente e aggiornamento professionale

[Responsabilità: Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione]

Azioni	Target	Principali Indicatori	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<p><b>1.1.</b> Sviluppo di tavoli di co-progettazione per corsi di alta formazione o di formazione finalizzata e permanente</p>	<p><b>a.</b> Incremento del 10% dei corsi sviluppati in co-progettazione con enti pubblici e privati del territorio (in rapporto al numero sviluppato nel triennio 2016-18)</p>	<p><b>a.</b> N. di corsi in co-progettazione finanziati</p>	<p>Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione</p>	<p>Prorettore didattico. Direttori Scuole. Delegato Formazione permanente e formazione insegnanti</p>
<p><b>1.2.</b> Creazione di un centro di formazione continua e professionale, per lo sviluppo del sistema territoriale locale</p>	<p><b>a.</b> Entro il 2020 individuazione e realizzazione del centro <b>b.</b> Entro il 2021, attivazione di due corsi di formazione continua e professionale con almeno 75 partecipanti</p>	<p><b>a.</b> Realizzazione del centro (SI/NO) <b>b.</b> Num. Corsi attivati e num partecipanti a corsi</p>	<p>Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione</p>	<p>Prorettore didattico. Direttori Scuole. Delegato Formazione permanente e formazione insegnanti</p>

**3. Incrementare e qualificare le iniziative di divulgazione scientifica e culturale, anche in sinergia con le associazioni e le istituzioni territoriali** [Responsabilità: Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione]

Azioni	Target	Principali Indicatori	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<p><b>3.1.</b> Sviluppo di un programma di eventi locali per la formazione e l'aggiornamento professionale delle pubbliche amministrazioni sui fabbisogni emergenti evidenziati nel tavolo di lavoro permanente (Consulta permanente per lo sviluppo)</p>	<p><b>a.</b> Entro il 2021, organizzazione di 10 eventi presso enti locali, pubblici e privati <b>b.</b> Almeno 10 istituzioni coinvolte negli eventi di cui al punto a.</p>	<p><b>a.</b> Numero eventi realizzati <b>b.</b> Numero Istituzioni coinvolte</p>	Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione	Prorettore didattica. Direttori Scuole. Delegato Formazione permanente e formazione insegnanti
<p><b>3.2.</b> Realizzazione di un programma di eventi in collaborazione con il Museo di UNICAM sui temi della resilienza dei luoghi e delle persone (Consulta per la valorizzazione della persona)</p>	<p><b>a.</b> Entro il 2021, organizzazione di 10 eventi presso enti locali, pubblici e privati <b>b.</b> Almeno 10 istituzioni coinvolte negli eventi di cui al punto a.</p>	<p><b>a.</b> Numero eventi realizzati <b>b.</b> Numero istituzioni coinvolte</p>	Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione	Prorettore didattica. Delegato Formazione permanente e formazione insegnanti. Presid. Comitato Sistema Museale
<p><b>3.3.</b> Realizzazione di un centro di competenze per lo sviluppo di progetti in co-working, rivolto ai giovani del territorio</p>	<p><b>a.</b> Entro il 2021, attivazione di 5 percorsi di co-working con almeno 10 aziende coinvolte. <b>b.</b> Almeno 3 progetti trasferiti nei processi aziendali</p>	<p><b>a.</b> Numero Aziende coinvolte <b>b.</b> Numero progetti trasferiti in processi aziendali</p>	Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione	Prorettore didattica. Direttori Scuole. Delegato Rapporti con le imprese
<p><b>3.4.</b> Realizzazione di un palinsesto di spettacoli, concerti, incontri, presentazioni di libri, conferenze, laboratori, ed altre iniziative divulgative</p>	<p><b>a.</b> Entro il 2021, organizzazione di 20 eventi presso enti locali, pubblici e privati</p>	<p><b>a.</b> Numero eventi realizzati</p>	Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione	
<p><b>3.5.</b> Potenziamento della quantità e qualità delle iniziative del Polo Museale sulla base di un piano triennale di eventi e lo sviluppo ulteriore delle collaborazioni con istituti museali nazionali e internazionali</p>	<p><b>a.</b> Sottoscrizione di nuove collaborazioni con istituzioni museali locali, territoriali e nazionali al fine di creare un circuito di mostre itineranti: incremento delle collaborazioni di almeno il 10% rispetto alle attuali <b>b.</b> Entro marzo 2019 - Predisposizione di un piano triennale (2019-21) di eventi, open days, giornate tematiche, workshop divulgativi a carattere interdisciplinare e specialistico aperti al grande pubblico, alle scuole e alle famiglie</p>	<p><b>a.</b> Numero di collaborazioni attivate <b>b.</b> Piano approvato dagli Organi dell'Ateneo (SI/NO)</p>	Delegato alla Terza Missione	Presid. Comitato Sistema Museale
<p><b>3.6.</b> Consolidare o aumentare attività di Public Engagement (PE) tramite una progettazione annuale di azioni ed eventi e l'impostazione di un sistema di gestione degli stessi coordinato e adeguatamente finanziato, anche con risorse esterne</p>	<p><b>a.</b> Organizzazione ogni anno, dal 2019 al 2023, di almeno 5 azioni di PE per ogni Scuola e 10 azioni di PE a livello di Ateneo nei territori di riferimento ed eventualmente in collaborazione con istituzioni e portatori di interesse dei territori. <b>b.</b> Organizzazione di almeno un evento ogni anno (dal 2019 al 2023) relativo alla diffusione della cultura delle pari-opportunità e per la diminuzione della 'violenza di genere' <b>c.</b> Aumentare almeno del 10% la quantità di finanziamenti esterni (pubblici e privati) per le attività di PE ottenuti nel triennio 2019-21 rispetto alla media 2016-18 <b>d.</b> Prevedere sistemi di valutazione dell'impatto delle attività</p>	<p><b>a.</b> Numero di attività/anno per Ateneo e Scuole <b>b.</b> Numero di attività/anno per Ateneo e Scuole <b>c.</b> Finanziamenti ottenuti triennio 2019-21 rispetto alla media 2016-18 <b>d.</b> Attivazione di un sistema di monitoraggio dell'impatto delle azioni svolte (SI/NO)</p>	Delegato alla Terza Missione	Direttori Scuole. Delegato pari opportunità

#### 4. Consolidare i rapporti con il sistema territoriale

[Responsabilità: Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione]

Azioni	Target	Pricipali Indicatori	Respon sabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<p><b>4.1.</b> Realizzazione di un regolamento di Ateneo dei tavoli permanenti di lavoro per lo sviluppo locale e per la partecipazione pubblica</p>	<p><b>a.</b> Entro il 2019 approvazione presso gli organi accademici di un regolamento di Ateneo che istituisca, regoli e disciplini i tavoli di lavoro permanenti e la partecipazione pubblica agli stessi</p>	<p><b>a.</b> Regolamento di Ateneo approvato (SI/NO)</p>	<p>Delegato alla Terza Missione</p>	
<p><b>4.2.</b> Elaborazione di un sistema on line di raccolta, catalogazione e disseminazione delle attività di terza missione, con specifico riferimento alle attività di supporto al sistema territoriale locale</p>	<p><b>a.</b> Entro il 2020, predisposizione di un sistema di raccolta dati. <b>b.</b> Entro il 2022, pubblicazione di un report su modelli e approcci della Terza Missione di UNICAM</p>	<p><b>a.</b> Sistema di raccolta dati predisposto (SI/NO) <b>b.</b> Predisposizione documento finale completata (SI/NO)</p>	<p>Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione</p>	<p>Delegato alla Terza Missione</p>
<p><b>4.3.</b> Consolidamento del supporto dell'Ateneo alla Strategia delle aree interne finalizzata al rilancio socio-economico del territorio tramite un accordo di programma quadro con i Ministeri di riferimento</p>	<p><b>a.</b> Attivare le iniziative necessarie al supporto, dal punto di vista tecnico-scientifico, della Strategia sulle aree interne dell'Alto Maceratese, per favorire la sottoscrizione dell'Accordo di Programma Quadro (APQ)</p>	<p><b>a.</b> Sottoscrizione dell'Accordo di Programma Quadro (APQ) con i Ministeri di riferimento (SI/NO)</p>	<p>Prorettore Cooperazione Territoriale e Terza Missione</p>	<p>Delegato Rapporti con la Consulta dei Sindaci. Coordinatori Gruppi ricerca</p>



# LA RICOSTRUZIONE, LA RIQUALIFICAZIONE E LO SVILUPPO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

## 1. **Introduzione**

Nell'immediato post-sisma UNICAM ha predisposto UniCAMPUS, un piano di ricostruzione con il quale è stato prefigurato l'assetto dall'Ateneo nel territorio del Comune di Camerino; questo prevede il rientro negli edifici nel nucleo storico cittadino solo nel lungo termine, mentre nel medio-breve termine prevede una serie di realizzazioni nelle aree di proprietà dell'Ateneo. Le sedi collegate di Ascoli Piceno, Matelica e San benedetto del Tronto sono oggetto di altrettanta attenzione anche se si hanno maggiori difficoltà di intervento dato che gli edifici in uso non sono di proprietà di UNICAM.

Nella consapevolezza che l'università non esisterebbe senza studenti, visti i tempi dilatati della ricostruzione privata che solo nel lungo periodo consentirà di ripristinare la ricettività della Città, è vitale puntare al recupero e all'ampliamento delle strutture abitative di UNICAM. Ciò permetterà agli studenti di tornare a frequentare gli spazi dell'Università che potrà quindi dismettere quegli strumenti più propriamente emergenziali (bus navetta e sistema delle aule virtuali) recuperando così la dimensione comunitaria vitale per la tenuta dell'Ateneo.

Con l'ampliamento della ricettività si dovrà procedere al recupero degli spazi per la didattica. L'azione più rapida e efficace consisterà nella realizzazione di strutture temporanee e nel recupero di spazi liberati dalla delocalizzazione di attività di ricerca e tecnico-amministrative o più semplicemente nella ristrutturazione di spazi già destinati alla didattica che necessitano di adeguamenti strutturali ed energetici.

È stato prefigurato un percorso di sviluppo basato su attività ad alto contenuto tecnologico capaci di conigliarsi con le necessità legate alla conservazione e promozione delle peculiarità territoriali. Molti sono stati gli accordi quadro tra UNICAM ed enti di ricerca nazionali per sviluppare attività capaci di promuovere UNICAM a referente universalmente riconosciuto competente ed affidabile nella gestione dei rischi. La riqualificazione degli spazi destinati alla ricerca e la realizzazione di nuovi edifici in grado di consentire lo spostamento dei laboratori 'pericolosi' in un unico centro all'avanguardia per dotazioni tecniche e tipologia costruttiva saranno di impulso per le attività e nel contempo consentiranno di liberare spazi in edifici esistenti che saranno riconvertiti in spazi didattici.

Le azioni previste sono molto complesse a causa delle necessarie interazioni con enti terzi. La pianificazione della realizzazione delle opere dovrà essere attenta e flessibile in modo da adattarsi alle inevitabili lungaggini che potranno verificarsi nella realizzazione dei singoli progetti.

## 2. **Macro Obiettivi** [dal documento di I livello]

1. Progettazione e realizzazione di nuovi spazi per la didattica e la ricerca.
2. Riorganizzazione, riqualificazione ed ampliamento degli spazi didattici, di ricerca e tecnico-amministrativi di proprietà dell'Ateneo.
3. Recupero e ampliamento della ricettività residenziale.
4. Efficientamento strutturale ed energetico del patrimonio immobiliare dell'Ateneo.



## 3. **Declinazione di azioni specifiche per ogni obiettivo strategico**

**1. Progettazione e realizzazione di nuovi spazi per la didattica e la ricerca**

[Responsabilità: Prorettore Vicario]

Azioni	Target	Principali Indicatori*	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<b>1.1.</b> Ampliamento dagli edifici in Via Gentile III da Varano per Segreteria Studenti	Operatività della struttura entro aprile 2018	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
<b>1.2.</b> Costruzione di un edificio per attività formative (informatica) in Via Gentile III da Varano	Operatività della struttura entro febbraio 2019	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
<b>1.3.</b> Costruzione del nuovo Centro di Ricerca CHIP in Via Madonna delle Carceri	Operatività della struttura entro giugno 2020	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
<b>1.4.</b> Realizzazione parcheggi e viabilità Via Madonna delle Carceri	Operatività entro settembre 2020	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
<b>1.5.</b> Costruzione di un edificio polifunzionale presso il nuovo Campus in Via D'Accorso (Giurisprudenza)	Operatività entro gennaio 2021	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale

\*N.B.

L'indicatore di avanzamento della costruzione è suddiviso in  
 (i) Progetto,  
 (ii) Procedura di affidamento,  
 (iii) Ultimazione,  
 (iv) Messa in esercizio

## 2. Riorganizzazione, riqualificazione ed ampliamento degli spazi didattici, di ricerca e tecnico-amministrativi di proprietà dell'Ateneo [Responsabilità: Prorettore Vicario]

Azioni	Target	Principali Indicatori*	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
2.1. Ristrutturazione Palazzo Sabbieti in Via Venanzi (Camerino)	Operatività della struttura entro ottobre 2018	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
2.2. Recupero palazzina spin off Via del Bastione (Camerino)	Operatività della struttura entro ottobre 2018	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
2.3. Ripristino Sede dell'Annunziata (Ascoli Piceno)	Operatività della struttura entro gennaio 2019	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
2.4. Ripristino sede San Sollecito (Matelica)	Operatività della struttura entro aprile 2019	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
2.5. Ripristino Sede del Lungo Castellano (Ascoli Piceno)	Operatività della struttura entro giugno 2019	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
2.6. Recupero ex Convento di Santa Caterina (ex Veterinaria)	Operatività della struttura entro gennaio 2021	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
2.7. Costruzione di un edificio direzionale in Via Madonna delle Carceri	Operatività entro dicembre 2021	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
2.8. Recupero Polo degli studenti (ex Magistrali) (Camerino)	Operatività entro giugno 2022	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
2.9. Ristrutturazione Palazzo Battibocca (Camerino)	Operatività della struttura entro ottobre 2022	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
2.10. Ristrutturazione Palazzo Da Varano (Camerino)	Procedura di affidamento entro giugno 2021	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
2.11. Recupero Edificio 'Granelli'	Procedura di affidamento entro dicembre 2021	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
2.12. Recupero Polo Museale (ex Convento San Domenico)	Procedura di affidamento entro giugno 2021	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale

\*N.B.  
L'indicatore di avanzamento della costruzione è suddiviso in  
(i) Progetto,  
(ii) Procedura di affidamento,  
(iii) Ultimazione,  
(iv) Messa in esercizio

### 3. Recupero e ampliamento della ricettività residenziale

[Responsabilità: Prorettore Vicario]

Azioni	Target	Principali Indicatori*	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<b>3.1.</b> Nuovo studentato in Via D'Accorso	Operatività della struttura entro gennaio 2019	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
<b>3.2.</b> Ampliamento campus residenziale in Via D'Accorso (Modulo CRI)	Operatività della struttura entro dicembre 2019	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
<b>3.3.</b> Ampliamento campus residenziale in Via D'Accorso	Operatività della struttura entro novembre 2021	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
<b>3.4.</b> Ricostruzione Palazzo Ribechi	Operatività della struttura entro dicembre 2021	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
<b>3.5.</b> Adeguamento sismico ed efficientamento energetico edificio Fazzini	Operatività della struttura entro aprile 2022	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
<b>3.6.</b> Ristrutturazione alloggi Collegio Mattei 1 (Camerino)	Operatività della struttura entro dicembre 2022	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale

\*N.B.  
L'indicatore di avanzamento della costruzione è suddiviso in  
(i) Progetto,  
(ii) Procedura di affidamento,  
(iii) Ultimazione,  
(iv) Messa in esercizio

#### 4. Efficiamento strutturale ed energetico del patrimonio immobiliare dell'Ateneo

[Responsabilità: Prorettore Vicario]

Azioni	Target	Principali Indicatori*	Responsabilità operativa	Eventuali strutture o ruoli accademici coinvolti
<b>4.1.</b> Efficiamento energetico Edificio di Fisica	Operatività della struttura entro giugno 2021	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
<b>4.2.</b> Efficiamento energetico Edificio di Geologia	Operatività della struttura entro dicembre 2021	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale
<b>4.3.</b> Adeguamento sismico ed efficientamento energetico ex Dipartimento di Chimica	Operatività della struttura entro giugno 2023	Avanzamento della costruzione	Prorettore vicario	Direttore Generale

\*N.B.  
L'indicatore di avanzamento della costruzione è suddiviso in  
(i) Progetto,  
(ii) Procedura di affidamento,  
(iii) Ultimazione,  
(iv) Messa in esercizio

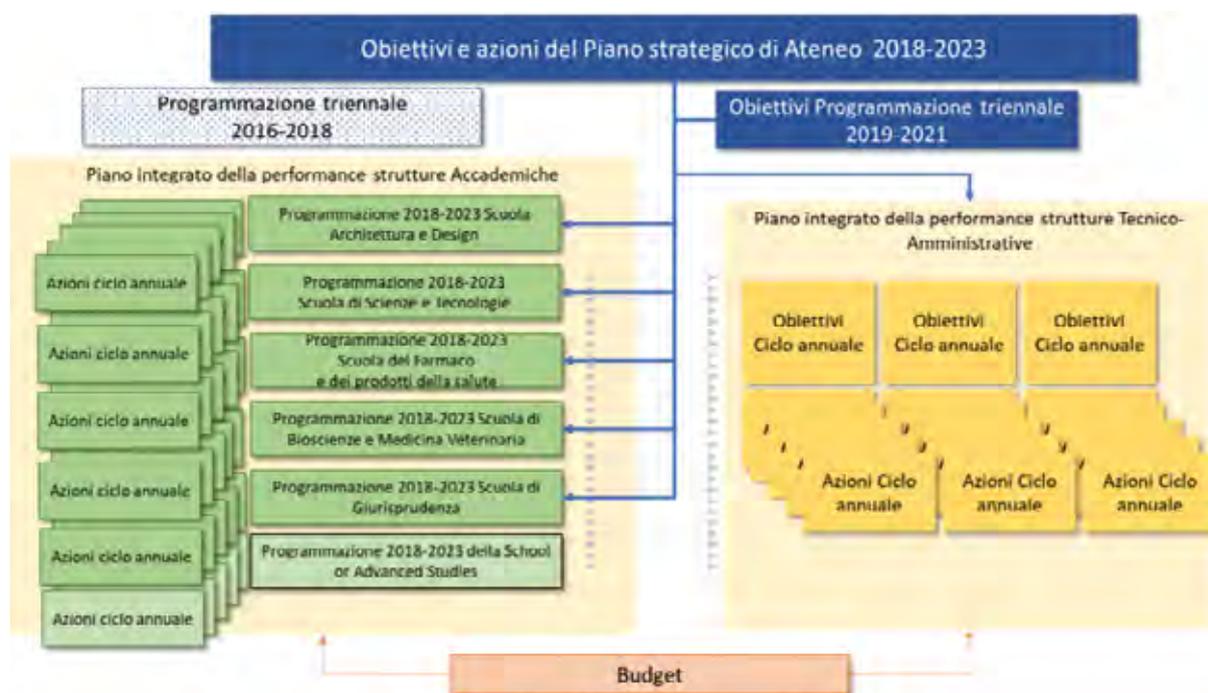
## L'ATTUAZIONE

Il Piano Strategico dovrà ispirare i documenti di Programmazione Triennale di Ateneo e delle Scuole nonché il Piano Integrato della Performance. Tali documenti individueranno le varie azioni con ciclo annuale a carico del personale sia accademico che tecnico amministrativo. La Direzione Generale, le strutture e le varie articolazioni organizzative dell'Ateneo orienteranno le proprie attività in coerenza con le azioni ed i target predefiniti, dando così evidenza del proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ateneo.

L'attuazione del Piano Strategico sarà coordinata dal Rettore e dai Prorettori e sarà verificata dal Delegato al Monitoraggio dell'Attuazione della Programmazione e del Budget che, con cadenza semestrale, leggerà criticamente i risultati di raggiungimento dei target, dando interpretazione alle possibili deviazioni e verificando la congruità e la sostenibilità delle azioni intraprese.

Il Delegato ai Rapporti con il Nucleo di Valutazione e Posizionamento Nazionale e Internazionale dell'Ateneo si interfacerà con il Nucleo di Valutazione in tutte le operazioni di validazione previste per i documenti che saranno emanati in attuazione del Piano Strategico ma soprattutto avrà cura di far pervenire alla Governance i risultati delle analisi del Nucleo affinché questi trovino riscontro in eventuali rimodulazioni del Piano Strategico stesso.

Visti i ruoli di sistema attribuiti al Delegato al Monitoraggio dell'Attuazione della Programmazione e del Budget e al Delegato ai Rapporti con il Nucleo di Valutazione e Posizionamento Nazionale e Internazionale dell'Ateneo, a questi non risultano assegnate responsabilità operative specifiche.



Schema di attuazione

## Acronimi

- C&C** Code of Conduct for the Recruitment of Researchers
- EAEVE** European Association of Establishments for Veterinary Education
- EHEA** European Higher Education Area
- ERA** European Research Area
- FFO** Fondo di Finanziamento Ordinario
- GRIN** Gruppo di Informatica nazionale
- HRS4R** Human Resource Strategy for Research
- OTM-R** Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers

