



UNIVERSITÀ  
DI CAMERINO

# Programmazione triennale

2013-2015

Documento rimodulato ed approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione UNICAM nelle rispettive sedute del 25 marzo 2014

## Sommario

Introduzione .....	3
A. Struttura del documento di programmazione.....	4
B. Contesto di riferimento.....	6
C. Processo di Programmazione .....	8
D. Analisi di posizionamento.....	9
Rischi e opportunità per UNICAM.....	9
Punti di forza e di debolezza.....	10
E. Macro-Obiettivi di Ateneo.....	13
Ob. 1. Innalzare il livello medio (qualitativo e quantitativo) dei prodotti della ricerca .....	13
Ob. 2. Migliorare la qualità della progettazione dei percorsi formativi e i risultati dell'apprendimento	17
Ob. 3. Incrementare l'attrattività, l'efficacia e l'efficienza dei corsi di studio .....	21
Ob. 4. Strutturare l'apporto della componente internazionale della docenza nei corsi di studio in consorzio .....	26
Ob. 5. Consolidare le attività di orientamento degli studenti .....	29
Ob. 6. Incrementare l'efficacia delle attività di accoglienza, di tutorato e di placement.....	31
Ob. 7. Incentivare la mobilità internazionale degli studenti.....	38
Ob. 8. Promuovere la partecipazione a progetti di ricerca e di formazione internazionali.....	41
Ob. 9. Valorizzare il rapporto con gli stakeholders esterni sulle attività di ricerca, formazione e placement.....	44
Ob. 10. Migliorare l'efficacia delle attività di comunicazione.....	46
Ob. 11. Adottare un sistema di valutazione dei singoli e delle strutture.....	52
Ob. 12. Migliorare l'equilibrio di genere nel personale e nelle attività dell'Ateneo .....	55
Ob. 13. Mantenimento della compatibilità finanziaria del piano triennale del fabbisogno di personale in rapporto con le entrate complessive dell'Ateneo.....	61
Allegato 1 al Documento di programmazione triennale UNICAM 2013-15: Linee di intervento che UNICAM intende perseguire per concorrere all'assegnazione delle risorse ministeriali a valere sulla programmazione 2013-15.....	70

## Introduzione

Il documento di Programmazione Triennale 2013-15 è stato sviluppato come rimodulazione della precedente programmazione 2012-2014 di cui si era dotata l'Università di Camerino e rappresenta il principale strumento di pianificazione strategica dell'Ateneo, in coerenza con le linee generali di indirizzo definite, ogni tre anni, con decreto del MIUR.

Il documento è stato rimodulato tenendo conto delle nuove "Linee generali di indirizzo della programmazione delle università per il triennio 2013-15" che sono state definite con il D.M. n. 827 del 15 ottobre 2013 (pubblicato sulla G.U. il 10 gennaio 2014) e tenendo conto del Decreto del 14 febbraio 2014 n. 104 che definisce gli "indicatori e i parametri per il monitoraggio e la valutazione dei programmi delle università".

Per dare continuità alle azioni ed ai programmi già impostati per il triennio 2012-14 UNICAM ha scelto di dotarsi di un documento basato sulle stesse cinque aree di intervento previste nella programmazione 2012-14 e dedotte dal Decreto Ministeriale n.345 del 4 agosto 2011, apportando le modifiche<sup>1</sup> necessarie per perseguire gli indirizzi generali del MIUR, con particolare riferimento ai due "obiettivi di sistema" ed alle relative 'sei azioni di miglioramento' considerate prioritarie.

Obiettivi ed Azioni di miglioramento (DM 827 del 15 ottobre 2013)	
Obiettivi:	Azioni
a) Promozione della qualità del sistema universitario	I. Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti
	II. Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione
	III. Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante
b) Dimensionamento sostenibile del sistema universitario	I. Realizzazione di fusioni tra due o più università
	II. Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, [...], ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite
	III. Riassetto dell'offerta formativa

Considerato inoltre che nel D.M. n. 827 sulle Linee guida è stabilito che (art.4 comma1) "nell'ambito delle risorse messe a disposizione per la programmazione triennale le Università possono concorrere per l'assegnazione delle stesse, adottando e inviando al Ministero entro 45 giorni dalla data di pubblicazione del presente decreto nella Gazzetta Ufficiale, secondo modalità telematiche definite con Decreto Direttoriale, il proprio programma triennale coerente con le linee generali di indirizzo e gli obiettivi di cui all'art. 2"

e che successivamente il MIUR, con il Decreto del 14 febbraio 2014 n. 104, ha stabilito che:

(art.1, comma 2): "Ogni ateneo definisce la propria programmazione inviando al Ministero per via telematica secondo le modalità definite con specifico decreto direttoriale ed entro il 28 marzo 2014: a. il documento di programmazione triennale adottato dagli organi di governo ai sensi dell'articolo 1-ter, comma 1 del decreto legge 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43; b. la/le linee di intervento, riconducibili ad uno o più degli obiettivi e delle azioni di cui al comma 1, per cui vuole concorrere all'assegnazione delle risorse ministeriali a valere sulla programmazione triennale 2013 – 2015".

<sup>1</sup> art. 1-ter del decreto legge 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43 che prevede che "le Università, anche al fine di perseguire obiettivi di efficienza e qualità dei servizi offerti, entro il 30 giugno di ogni anno, adottano programmi triennali coerenti con le linee generali d'indirizzo definite con decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca"

UNICAM allega al presente documento di programmazione triennale dell'Ateneo anche un documento che specifica le "Linee di intervento che UNICAM intende perseguire per concorrere all'assegnazione delle risorse ministeriali a valere sulla programmazione 2013-15".

L'Ateneo infine intende mantenere il costante monitoraggio delle attività previste dalla programmazione e la valutazione periodica dei risultati raggiunti attraverso le azioni previste nel 'Piano triennale della performance 2013-15', in modo da poter aggiornare e/o rimodulare consapevolmente e con la tempestività necessaria il presente documento di programmazione, impegnandosi anche a fornire ai propri stakeholders un quadro periodicamente aggiornato del livello di conseguimento degli obiettivi prefissati, compresi quelli organizzativi attribuiti o comunque dipendenti dalle performance delle singole strutture didattiche e tecnico-amministrative e quelli individuali del personale docente e tecnico-amministrativo.

## *A. Struttura del documento di programmazione*

Il documento di programmazione è articolato nelle seguenti sezioni:

- A - Struttura del documento di programmazione
- B - Contesto di riferimento
- C - Quadro normativo
- D - Strumenti per l'applicazione del piano strategico
- E - Analisi di posizionamento
- F - Obiettivi e linee di azione 2013-2015 descritti secondo il seguente schema:
  - a) Una premessa con le logiche che hanno portato alla individuazione dell'obiettivo stesso;
  - b) Una breve sintesi delle Azioni in atto
  - c) La definizione di obiettivi specifici da raggiungere nel triennio di programmazione
  - d) Le attività di Ateneo che permetteranno il raggiungimento degli obiettivi
  - e) La descrizione degli indicatori che consentiranno di monitorare l'efficacia delle attività e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi

Gli obiettivi e le linee di azione sono articolati secondo le 5 "aree di attività" indicate nel Decreto Ministeriale n.345 del 4 agosto 2011:

	Didattica e Offerta formativa – Ob. 2, 3, 4
	Ricerca scientifica – Ob. 1
	Servizi agli studenti – Ob. 5,6
	Internazionalizzazione – Ob. 7,8
	Fabbisogno di personale – Ob. 9
	Obiettivi trasversali alle 5 aree: Ob. 10, 11, 12, 13

I colori indicano le Aree di intervento e servono a collocare visivamente gli obiettivi e le linee di azione nell'area (o nelle aree) di attività nella quale sono inseriti.

Allegati:

1. Linee di intervento che UNICAM intende perseguire per concorrere all'assegnazione delle risorse ministeriale a valere sulla programmazione 2013-15.  
Il documento allegato è a sua volta articolato secondo lo schema di obiettivi e di azioni specifiche definito nel Decreto Ministeriale 827 del 15 ottobre 2013 (pubblicato sulla G.U. il 10 gennaio 2014).

Gli obiettivi e le azioni del nuovo documento ministeriale (DM 827) e gli obiettivi già adottati da UNICAM, si intersecano secondo lo schema descritto nella matrice riportata di seguito.

MATRICE OBIETTIVI DI PROGRAMMAZIONE UNICAM 2012-14 E LINEE GUIDA DEL DM 827 15/10/2013

Macro-Obiettivi MIUR 2012-14			Promozione della qualità del sistema universitario											Dimensionamento sostenibile				
			I Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti				II Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione					III qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico		I Fusione prov	II Federazione Reg	III Riassetto dell'offerta formativa		
Linee			a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b			a	b	c
Obiettivi UNICAM																		
1	Innalzare il livello medio (qualitativo e quantitativo) dei prodotti della ricerca																	
2	Migliorare la qualità della progettazione dei percorsi formativi e i risultati dell'apprendimento																	
3	Incrementare l'attrattività, l'efficacia e l'efficienza dei corsi di studio																	
4	Strutturare l'apporto della componente internazionale della docenza nei corsi di studio in consorzio																	
5	Consolidare le attività di orientamento degli studenti																	
6	Incrementare l'efficacia delle attività di accoglienza, di tutorato e di placement																	
7	Incentivare la mobilità internazionale degli studenti																	
8	Promuovere la partecipazione a progetti di ricerca e di formazione internazionali																	
9	Valorizzare il rapporto con gli stakeholders esterni sulle attività di ricerca, formazione e placement																	
10	Migliorare l'efficacia delle attività di comunicazione																	
11	Consolidare il sistema di valutazione dei singoli e delle strutture																	
12	Migliorare l'equilibrio di genere nel personale e nelle attività dell'Ateneo																	
13	Mantenimento della compatibilità finanziaria dei piani triennali del fabbisogno di personale in rapporto con le entrate complessive dell'Ateneo																	
14	Garantire la razionalizzazione delle strutture didattiche e di ricerca																	
15	Garantire nel tempo adeguate possibilità di accesso e di progressione nella carriera universitaria																	

## B. Contesto di riferimento

L'Università di Camerino (UNICAM) ha come obiettivo strategico il miglioramento della qualità della *ricerca* e dell'alta formazione, al fine di confermare e rafforzare il proprio ruolo nello Spazio Europeo della Ricerca (ERA) e dell'Alta Formazione (EHEA) e per contribuire allo sviluppo economico e sociale del proprio Paese e del Territorio di riferimento (terza missione). A tale scopo, nell'ambito della precedente programmazione pluriennale (2009-2012), sono stati identificate le seguenti *linee di ricerca caratterizzanti*:

- A. *Sistemi complessi, modelli, metodi ed applicazioni*
- B. *Fenomeni quantistici ed applicazioni*
- C. *Energia e materiali*
- 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*

basate su punti di forza oggettivi, verificati negli anni attraverso gli indicatori comunemente impiegati dalla comunità scientifica internazionale per la valutazione della ricerca e anche dall'esercizio nazionale di valutazione della qualità della ricerca condotto dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema universitario (ANVUR).

Tali linee di ricerca, alla base della costituzione delle Scuole di Ateneo, strutture responsabili di ricerca e formazione, trovano anche una loro naturale espressione nelle attività formative di primo, secondo e terzo ciclo, la cui progettazione tiene conto dell'evoluzione della normativa vigente e della necessità di una sempre maggiore qualificazione dei processi didattici e dei contenuti, anche cercando un costante confronto metodologico a livello internazionale.

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

La parte del piano concernente il *fabbisogno di personale* tiene conto dei limiti imposti dalla normativa vigente e dalle relative risorse disponibili, in termini sia di punti organico che di budget, con il rispetto delle norme relative ai tempi di spesa, avendo l'Ateneo cura di rispettare le norme relative ai tetti di spesa.

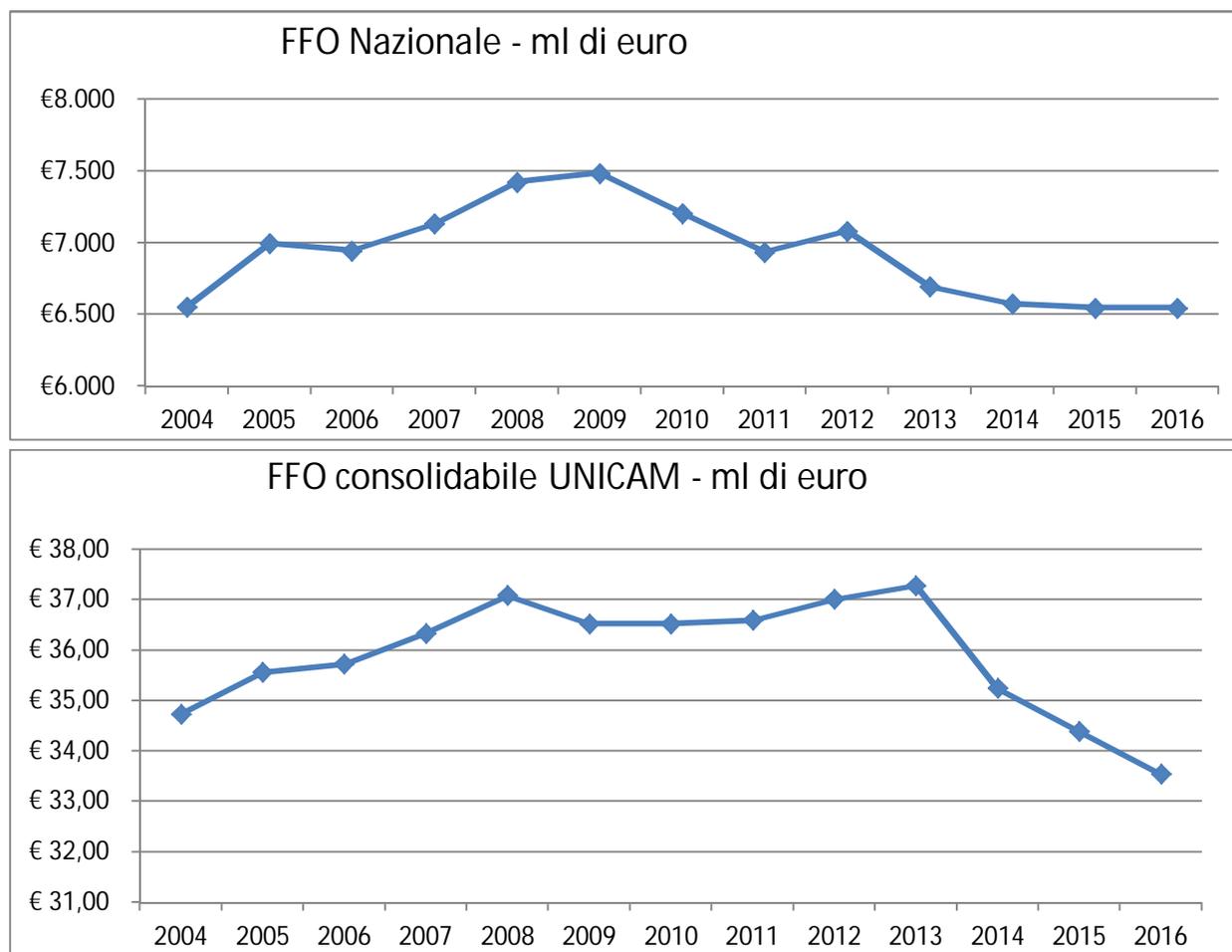
E' imprescindibile comunque notare come la consistenza delle risorse derivanti dai finanziamenti ministeriali, con particolare riferimento al Fondo di Finanziamento Ordinario, è stata negli ultimi anni in costante decremento e si è stabilizzata per UNICAM dal 2009 al 2013 solo grazie all'accordo di programma stipulato con MIUR, UNIMC e Provincia di Macerata.

In tale contesto risulta particolarmente complesso il lavoro di programmazione finanziaria, anche per l'assenza di indicazioni ministeriali tempestive e certe (basti considerare il concetto di "costo standard per studente regolare" introdotto per l'assegnazione della 'quota storica', che rappresenta una novità assoluta rispetto ai precedenti criteri di ripartizione, di cui è però difficile calcolare l'impatto su ciascun ateneo dato che è ancora stata dettagliata la procedura di calcolo).

In considerazione delle oggettive difficoltà di calcolo dell'ammontare delle risorse ministeriali, il budget previsto a partire dal 2014 è stato stimato tenendo conto della clausola di salvaguardia introdotta con il "decreto del fare" (decreto legge n. 69 del 2013, convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98), in base alla quale nessun ateneo potrà subire una decurtazione delle risorse superiore al 5% rispetto all'anno precedente.

Tutta la programmazione delle attività dell'Ateneo risente quindi dei notevoli vincoli di finanza pubblica, ed è stata improntata dal punto di vista finanziario a criteri di prudenza ed equilibrio, volti a bilanciare una inevitabile contrazione delle spese comprimibili con l'esigenza di garantire un livello adeguato di svolgimento delle attività istituzionali e di erogazione dei servizi agli studenti.

Se però il trend di contrazione delle risorse non dovesse mutare, non solo non sarà possibile raggiungere gli obiettivi indicati, ma si pregiudicherà in maniera probabilmente irreversibile la funzionalità delle strutture di ricerca e formazione, con conseguenze gravissime anche sulle potenzialità di sviluppo del territorio alle quali l'Università di Camerino in misura significativa concorre.



## C. Processo di Programmazione

Le tappe in cui si è articolato il processo sono state le seguenti:

Per il triennio 2012-14

- a. L'analisi dei risultati ottenuti dall'Ateneo nel precedente triennio di programmazione, in base agli indicatori MIUR 'PRO3';
- b. La predisposizione dell'analisi di posizionamento rispetto al contesto (analisi di rischi ed opportunità e dei punti di forza e di debolezza);
- c. l'individuazione e la declinazione degli indirizzi strategici in un elenco di 15 macro-obiettivi di Ateneo, collegati alle aree di azione ed alle linee guida definite dal MIUR, tenuto conto degli indirizzi strategici espressi nello Statuto dell'Ateneo, nei documenti di indirizzo nazionali ed internazionali individuati come riferimento per UNICAM, nelle già citate linee guida per la programmazione definite dal MIUR;
- d. la definizione da parte delle strutture didattiche e di ricerca (Scuole di Ateneo) e di quelle tecnico-amministrative di propri documenti di programmazione contenenti la descrizione di obiettivi ed azioni riferite ai macro-obiettivi di Ateneo;
- e. la costituzione di un gruppo di lavoro designato dal Rettore per la redazione della bozza di documento di programmazione di Ateneo
- f. la definizione di indicatori per il monitoraggio e la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e delle singole strutture (anche attraverso il piano della performance annuale);
- g. la condivisione di una prima bozza del documento da parte degli Organi Accademici;
- h. l'approvazione del documento da parte degli Organi di Governo dell'Ateneo.

NOTA: gli aspetti finanziari (di budget) e di risorse di personale è stato considerato esclusivamente a supporto delle strategie generali, in quanto funzionale al raggiungimento delle stesse.

Per il 2013-2015

- a. verifica dei risultati ottenuti dall'Ateneo sulla base degli obiettivi e degli indicatori del precedente triennio di programmazione;
- b. la costituzione di un gruppo di lavoro individuato dal Rettore per la redazione della bozza di documento di programmazione di Ateneo;
- c. analisi delle Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2013-15 e individuazione della relazione fra gli obiettivi della programmazione UNICAM 2012-2014 e gli obiettivi/azioni indicati dal MIUR (vedi matrice di cui al punto A);
- d. condivisione delle analisi ed individuazione delle azioni di miglioramento da perseguire congiuntamente con l'Università di Macerata;
- e. redazione della bozza del documento di programmazione dell'Ateneo, rimodulato per il triennio di riferimento 2013-15;
- f. redazione della bozza del documento che definisce le linee di intervento da perseguire per concorrere all'assegnazione delle risorse ministeriali a valere sulla programmazione 2013-15, condiviso con l'Università di Macerata;
- g. approvazione dei documenti da parte degli Organi di Governo dell'Ateneo.

## D. Analisi di posizionamento

### Rischi e opportunità per UNICAM

La SWOT Analysis rappresenta una sintesi delle varie attività di monitoraggio svolte nell'ambito delle attività del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) UNICAM, coordinato attualmente dal Presidio Qualità di Ateneo:

- I rischi sono i fattori esterni che costituiscono un vincolo nell'operare dell'organizzazione, ovvero eventi che possono influenzare negativamente la performance
- le opportunità sono i fattori esterni che l'organizzazione può cogliere per migliorare il proprio posizionamento

RISCHI	OPPORTUNITÀ
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La fine del periodo coperto dall'accordo di programma con UNIMC, provincia di MC e MIUR e l'incertezza che ne consegue nell'acquisizione di risorse dal FFO.</li> <li>○ Progressiva riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, cui si associa il divieto alle Università di procedere a nuove assunzioni nei casi in cui la spesa per assegni fissi al personale di ruolo ecceda i limiti prefissati [L. finanziaria 2009, n.191; DL 49/2012]</li> <li>○ Limitazione del ricorso a forme di lavoro flessibile [L. finanziaria 2009, n.191 e L. 240/10].</li> <li>○ Possibilità di declaratoria di dissesto finanziario nell'ipotesi in cui l'università non riescano a fare fronte ai debiti liquidi ed esigibili nei confronti dei terzi. Obbligo di accantonamento su alcune disponibilità programmate e non impegnate, da trasferire successivamente al bilancio dello Stato; [Disegno di Legge sulla Riforma Universitaria]</li> <li>○ Limitazione del turnover al 50% delle cessazioni dell'anno precedente, con obbligo di distribuire almeno il 60% dei punti organico disponibili all'assunzione di personale ricercatore, il 30% per i docenti di II fascia ed il personale tecnico-amministrativo ed il 10% per i docenti di I fascia [L. finanziaria 2009, n.191];</li> <li>○ Introduzione di requisiti di docenza e di numerosità studentesca dei corsi in relazione al DM 17/2010 e successive modificazioni e integrazioni, relativi alla sostenibilità ed alle regole per l'istituzione/attivazione dei corsi di studio;</li> <li>○ Introduzione delle nuove regole ANVUR per il processo AVA (autovalutazione, valutazione, accreditamento) dei corsi di studio e delle sedi universitarie;</li> <li>○ Introduzione di criteri che restringono la possibilità di attivare corsi di studio in sedi collegate [D.M. 23 dicembre 2010 n.50]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La situazione di vantaggio rappresentata dalla sintonia con quanto previsto nel Disegno di Legge di riforma dell'Università in merito a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- sistema di governance dell'Ateneo</li> <li>- razionalizzazione delle strutture di didattica e di ricerca</li> <li>- sistema di contabilità economico-patrimoniale,</li> <li>- sistema monitoraggio e gestione qualità</li> <li>- sistema di reclutamento del personale accademico.</li> </ul> </li> <li>○ Orientare in modo deciso le politiche di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo in relazione alle effettive necessità e in relazione al collocamento a riposo di quote significative di personale.</li> <li>○ I fondi europei per la ricerca (in particolare per giovani ricercatori) e le prestazioni c/terzi rappresentano una risorsa che l'Ateneo dovrà avere cura di rafforzare ulteriormente nel futuro, anche in vista dell'introduzione dei possibili incentivi ministeriali legati anche alla capacità di autofinanziamento.</li> <li>○ L'adozione dello strumento operativo relativo alla gestione della performance, secondo quanto previsto dalla legge 150/2009, al fine di favorire una maggiore produttività del personale, collegata a politiche di incentivazione trasparenti.</li> <li>○ Il sistema di gestione dei corsi di dottorato basato su una Scuola di Ateneo per l'alta formazione (SAS) ed il nuovo sistema di reclutamento dei dottorandi costituisce un importante strumento di internazionalizzazione e di crescita nei numeri e nella qualità della formazione del terzo ciclo dell'Ateneo.</li> <li>○ La capacità di acquisire partnership internazionali dimostrata dalle strutture didattiche che hanno stipulato accordi con Università straniere per il rilascio del doppio titolo rappresenta un grande strumento di crescita nella reputazione internazionale dell'Ateneo, oltre a garantire una migliore rispondenza ai requisiti MIUR per</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La posizione geografica che frena le possibilità di ottenere risultati soddisfacenti per quanto concerne le indicazioni contenute sia nelle Linee guida del MIUR per la programmazione, sia nel meccanismo premiale per l'FFO. In particolare per ciò che riguarda: <ul style="list-style-type: none"> <li>- la capacità di incrementare la percentuale di borse di dottorato da enti terzi</li> <li>- la ricaduta occupazionale dei percorsi formativi;</li> <li>- la capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca dalle imprese e da fonti non istituzionali</li> <li>- la possibilità di acquisire risorse da terzi per servizi o prestazioni</li> </ul> </li> <li>○ Gli indicatori utilizzati dal MIUR per assegnare il fondo per la programmazione triennale e gli incentivi per la mobilità premiano gli atenei che destinano i punti organico a Facoltà con rapporto studente/docente superiore alla mediana nazionale;</li> <li>○ Le nuove modalità regionali di attribuzione delle risorse per il finanziamento dei master e della formazione permanente sono un rischio ed una opportunità di crescita. Dipende dal modo in cui l'Ateneo saprà affrontare la sfida della competitività.</li> <li>○ La progressiva riduzione dei finanziamenti da parte del MIUR può determinare una mancata capacità delle strutture di ricerca di rinnovarsi e mantenere il necessario livello di competitività anche dal punto di vista logistico strutturale, in assenza di una crescita nella attrattività di risorse da privati</li> <li>○ Difficoltà economiche generali del momento, ad esempio imprese che falliscono e che quindi non assumono più, ma anche incremento del tasso di disoccupazione giovanile. Inoltre va considerato che proprio alla luce di questa crisi è aumentato il differenziale tra maturi e iscritti all'università e aumenta il numero di iscritti alle scuole professionali rispetto a quelli dei licei</li> </ul>	<p>l'attivazione dell'offerta didattica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La capacità di attivare spin off dimostrata anche in un contesto territoriale non particolarmente fertile per l'imprenditorialità giovanile permette di accreditarsi e rendersi visibili nel territorio attraverso una ricaduta sociale dell'attività dell'Ateneo, non solo nel campo della formazione ma anche in quello della ricerca e del trasferimento tecnologico</li> <li>○ La costituzione del Comitato dei sostenitori ha fornito una via concreta all'individuazione delle partnership nel mondo dell'impresa e del lavoro, sia per una crescita dell'attrattività dei corsi di studio, sia per la possibilità di potenziare i programmi di Dottorato e di stage curricolare nei CdL e LM mediante il supporto degli portatori di interesse</li> <li>○ Le nuove modalità regionali di attribuzione delle risorse per il finanziamento dei master e della formazione permanente, che hanno permesso ad UNICAM di avere, con un importante numero di voucher, una notevole opportunità di crescita</li> <li>○ Il territorio e le aziende, avendo la necessità di ristrutturarsi e riconvertirsi, puntano su fattori di crescita legati all'innovazione tecnologica e ricerca</li> </ul>
---	--

### *Punti di forza e di debolezza*

L'analisi è stata svolta nell'ambito delle attività di Audit del sistema di gestione per la qualità:

- i punti di forza sono le caratteristiche per le quali l'organizzazione si distingue in senso positivo
- i punti di debolezza sono le caratteristiche dell'organizzazione che presentano margini di miglioramento

<b>DEBOLEZZA</b>	<b>FORZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lentezza nel processo di razionalizzazione dell'offerta formativa in rapporto a quanto previsto già dal DM 17/2010 e dalla nota 160</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Riequilibrio (negli ultimi tre anni) nella distribuzione delle risorse di personale, in termini</li> </ul>

<p>MIUR riguardo la riduzione nel numero e la razionalizzazione dei corsi di studio;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ridotta consistenza numerica (&lt; 35) per quanto riguarda i docenti nelle attuali Scuole di Bioscienze e Biotecnologie, Scienze Ambientali, Medicina Veterinaria;</li> <li>○ Scarsa capacità di attrazione di contratti/convenzioni acquisiti da agenzie ed enti esteri e internazionali, in particolare nell'ambito di programmi finanziati dall'Unione Europea [Dati di bilancio 2007-2009]</li> <li>○ Scarsa capacità di comunicare e rendere trasparenti le ricadute sociali sul territorio, soprattutto dal punto di vista economico, delle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico dell'Ateneo</li> <li>○ Dal monitoraggio degli indicatori della valutazione 2009 MIUR della quota premiale del 7% (banca dati FFO MIUR) sono emersi risultati negativi rispetto ai valori medi prodotti dalle Università Statali, rispetto ai seguenti indicatori: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percentuale di studenti attivi (che hanno acquisito almeno 5 CFU) sul totale degli studenti</li> <li>▪ Rapporto tra il numero di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti e il numero teorico di corsi nell'a.a.2008/09 (corsi di laurea e corsi di laurea magistrale a ciclo unico).</li> <li>▪ Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. precedente</li> <li>▪ Valutazione ricerca e valorizzazione applicativa della ricerca VTR 2001-03 – CIVR</li> </ul> </li> <li>○ Dal monitoraggio degli indicatori della programmazione 2009-2012 (banca dati PRO3 MIUR) sono emersi risultati negativi rispetto ai valori medi prodotti dalle Università Statali, rispetto ai seguenti indicatori: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato</li> <li>▪ Percentuale di studenti attivi (che hanno acquisito almeno 5 CFU) sul totale degli studenti</li> <li>▪ Rapporto tra il numero di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti e il numero teorico di corsi nell'a.a.2008/09 (corsi di laurea e corsi di laurea magistrale a ciclo unico).</li> <li>▪ Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. precedente</li> <li>▪ Proporzioni dei costi del personale (di ruolo e non) rispetto alle entrate di bilancio</li> <li>▪ Proporzioni dei punti organico utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo</li> <li>▪ Proporzioni dei punti organico utilizzati per l'assunzione di nuovi ricercatori (sul totale delle assunzioni)</li> </ul> </li> <li>○ Dal monitoraggio svolto dal Sistema di gestione per la Qualità sono emersi i seguenti punti: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situazione di non completa soddisfazione della normativa riguardante la sicurezza negli ambienti di lavoro in alcune</li> </ul> </li> </ul>	<p>sia di rapporto personale tecnico amministrativo su personale docente, sia di rapporto ricercatori su docenti;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incremento nel numero medio di borse di Dottorato, anche per le sinergie realizzate, e attrazione di dottorandi provenienti da altri atenei e dall'estero;</li> <li>○ Risultati ottenuti dai ricercatori UNICAM nell'ambito dei programmi di ricerca nazionali [PRIN ultimi 3 anni]</li> <li>○ Risultati dei giovani ricercatori UNICAM nei programmi FIRB-IDEAS e FUTURO IN RICERCA</li> <li>○ Capacità di coinvolgere, attraverso l'azione dell'IILO, aziende del territorio e realizzazione di nuovi spin-off</li> <li>○ Nuova struttura di governance dell'Ateneo introdotta con il nuovo Statuto</li> <li>○ Capacità di attrarre studenti da fuori regione e dall'estero;</li> <li>○ Sistema di contribuzione studentesca fortemente rivolto a premiare capaci e meritevoli.</li> <li>○ Soddissfazione degli studenti espressa nelle indagini di customer satisfaction [risultati questionari didattica e interviste telefoniche]</li> <li>○ Soddissfazione dei laureati sul corso di studio appena concluso [Indagini Alma Laurea]</li> <li>○ Soddissfazione degli studenti per quanto riguarda i servizi di supporto, considerati oggi come uno dei principali motivi per scegliere UNICAM [Interviste telefoniche campionarie]</li> <li>○ Buona ricaduta occupazione dei CdS malgrado il contesto territoriale sfavorevole [risultati Alma Laurea]</li> <li>○ Dal monitoraggio degli indicatori della programmazione (banca dati PRO3 MIUR) sono emersi risultati POSITIVI rispetto ai valori medi prodotti dalle Università Statali, rispetto ai seguenti indicatori: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporzioni di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno, nei tre cicli di dottorato del triennio di riferimento</li> <li>▪ Proporzioni di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale</li> <li>▪ Proporzioni di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato</li> <li>▪ Proporzioni di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni</li> </ul> </li> <li>○ Dal monitoraggio svolto dal Sistema di gestione per la Qualità sono emersi i seguenti punti:</li> </ul>
---	--

<p>strutture dell'Ateneo [Audit interno]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescita delle iscrizioni e mancata programmazione per l'adeguamento delle strutture didattiche e del personale di supporto tecnico che rende problematico il mantenimento del livello qualitativo dei CdS della Scuola del Farmaco e Architettura e Design [Audit interno]</li> <li>▪ La percezione diffusa di uno scarso impegno dedicato a comunicare e rendere evidenti gli obiettivi dell'Ateneo a tutti i livelli organizzativi ed a tutto il personale [Audit interno]</li> <li>▪ Basso grado di coinvolgimento nella programmazione dei CdS da parte dei docenti affidatari di attività formative [Audit interno]</li> <li>▪ Mancata verifica della congruenza degli obiettivi formativi delle singole AF in rapporto agli obiettivi generali del CdS [Audit interno]</li> <li>▪ Pochi strumenti ( o poca consapevolezza degli stessi) a disposizione dei responsabili dei CdS per intervenire sui singoli docenti in caso di necessità di azioni correttive nello svolgimento delle AF [Audit interno]</li> <li>▪ Necessità di correlare al documento di programmazione triennale specifici obiettivi ed indicatori adeguati al monitoraggio delle attività volte al conseguimento degli stessi. [Audit esterno]</li> <li>▪ Il grado di coinvolgimento nelle logiche del sistema organizzativo e nei progetti di miglioramento promossi dalla Direzione UNICAM non è uniforme e generalizzato per tutte le strutture e per tutti i docenti coinvolti. [Audit esterno]</li> <li>▪ Non è stato previsto un sistema di valutazione specifico per la verifica del miglioramento della qualità della programmazione delle singole Attività formative, in relazione soprattutto alla coerenza degli obiettivi formativi dichiarati con i risultati di apprendimento previsti dal CdS. [Audit esterno]</li> <li>▪ Non è stato ancora completato il sistema di valutazione delle competenze in funzione dei gap di preparazione del personale tecnico amministrativo. [Audit esterno]</li> </ul> <p>○ Altri punti critici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alcuni corsi erogati, anche a livello nazionale, hanno dimostrato una scarsa attrattività.</li> <li>▪ Riduzione delle risorse per il diritto allo studio anche a livello nazionale.</li> <li>▪ Invecchiamento delle strutture di didattica e di ricerca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il personale coinvolto nei processi del SGQ mostra un sufficiente grado di consapevolezza/condivisione dei processi svolti e degli obiettivi posti dal sistema. [Audit esterno]</li> <li>▪ L'Audit interno è uno strumento che consente di evidenziare le 'buone pratiche' da condividere fra le strutture dell'Ateneo, [Audit esterno]</li> <li>▪ L'introduzione del ruolo di Manager didattico per ogni Scuola fornisce un supporto tecnico importante che consente ai responsabili di CdS di concentrarsi meglio sulle principali problematiche connesse al processo formativo</li> </ul>
---	---

## E. Macro-Obiettivi di Ateneo



1

Ob. 1. Innalzare il livello medio (qualitativo e quantitativo) dei prodotti della ricerca

### Premessa

Horizon 2020 è il nome del principale strumento dell'Unione Europea per il finanziamento integrato delle attività di ricerca e innovazione. Horizon 2020 succederà all'attuale 7 Programma Quadro (7° PQ) e raccoglierà in un'unica cornice di riferimento i principali programmi di finanziamento attualmente dedicati alla Ricerca e all'Innovazione nell'Unione europea, a partire dal 2014 sino al 2020.

Le "sfide globali" di Horizon 2020 sono: *Sanità, cambiamenti demografici e benessere; Sicurezza alimentare, agricoltura sostenibile, ricerca marina e marittima e bioeconomia; Energia da fonti sicure, pulita ed efficiente; Trasporti intelligenti, ecologici e integrati; Azione per il clima, efficienza sotto il profilo delle risorse e materie prime; Società inclusive, innovative e sicure.* Il Programma intende affrontare tali sfide con un budget di circa 80 miliardi di Euro e con una forte spinta alla semplificazione delle procedure burocratiche per l'accesso ai finanziamenti. UNICAM intende giungere preparata all'avvio del Programma Quadro Horizon 2020, per poter fornire il proprio contributo.

È evidente che occorre essere sempre più competitivi e capaci di accedere ai fondi comunitari dedicati ai settori chiave per la crescita, quali ricerca e innovazione, ponendo particolare attenzione alle imprese e alla collaborazione fra ricerca e mondo industriale.

Lo stesso MIUR, in relazione ai nuovi obiettivi posti da Horizon 2020 ha avviato - con il 2012 - una nuova politica di finanziamento del sistema universitario, basata su un sistema 'multifondo' in cui il FFO è una parte di un insieme molto più ampio. Le Università in questo contesto dovranno tenere conto di tutte le diverse opportunità di finanziamento, dirette ed indirette. Il finanziamento di Ateneo sarà quindi determinato dalla capacità di progettare una propria strategia per la sostenibilità e lo sviluppo della ricerca e della didattica, essendo consapevoli del fatto che risulterà fondamentale la capacità di competere su scala nazionale e internazionale, per accedere a fondi che, in misura sempre maggiore, sono e saranno assegnati secondo modelli e criteri competitivi.

### Azioni in atto

La ricerca dell'Università di Camerino ha confermato negli ultimi anni il suo alto valore scientifico, nella convinzione che è proprio grazie alla ricerca e all'innovazione che si rafforza tutto il sistema produttivo del paese.

Nuove generazioni di ricercatori UNICAM maturano e mostrano autonomia e crescita progressive che fanno ben sperare per il futuro della nostra Università. Vari sono i progetti Futuro in Ricerca (FIR) finanziati a giovani del nostro Ateneo, così come il finanziamento di uno Starting Grant della European Research Council (ERC) attribuito ad una nostra ricercatrice dalla Commissione Europea, qualificandola come una dei 500 migliori ricercatori europei.

UNICAM ha mostrato inoltre le sue capacità anche quando la ricerca diventa attività di trasferimento tecnologico. Recenti collaborazioni tra Università e Imprese del territorio non solo hanno funzionato bene, ma hanno prodotto eccellenti risultati.

Nel principale asse di finanziamento europeo costituito dal settimo programma quadro, UNICAM ha presentato ben 70 progetti negli ultimi tre anni, ottenendo 13 finanziamenti con una percentuale di successo del 18,6%, mentre a livello nazionale la percentuale si ferma all'11% ed a livello Europeo al 16,9%.

Negli ultimi dieci anni UNICAM ha coordinato e diretto a livello nazionale in media 5 progetti PRIN ogni anno, con l'eccezione del 2011, a causa del limitato numero di progetti selezionabili imposto Ministero.

Nonostante questi risultati positivi, tutto ciò può non essere sufficiente alla luce dell'attuale crisi economica e della conseguente riduzione di risorse, soprattutto in relazione all'incremento dei costi del lavoro e delle attività di ricerca.

La competizione diventa sempre più agguerrita per la crescita della concorrenza non solo da parte di Paesi sviluppati ma anche dalle nazioni cosiddette emergenti, quali Brasile, Russia, India e Cina (BRIC). L'accesso alle fonti di finanziamento europee diviene imperativo ed irrinunciabile anche e soprattutto in relazione alla posizione geografica ed al contesto socio-economico in cui UNICAM si colloca ed opera.

#### Obiettivi specifici

- **Maggiore qualificazione e consolidamento delle linee di ricerca caratterizzanti dell'Ateneo**
- **Incremento delle attività di trasferimento di conoscenze e competenze tra ricercatori dell'Ateneo e la Società**
- **Miglioramento, anche sulla base delle linee guida elaborate dall'ANVUR, degli strumenti di programmazione, monitoraggio e valutazione già introdotti in UNICAM, che permettano l'assegnazione mirata di risorse umane e finanziarie**
- **Riduzione dei carichi didattici nelle fasi iniziali della carriera dei ricercatori**
- **Accelerazione del conseguimento dell'autonomia scientifica da parte dei ricercatori in formazione, anche attraverso specifici incentivi**

#### Azioni proposte

##### **A1.1 – Maggiore qualificazione e consolidamento delle linee di ricerca caratterizzanti dell'Ateneo.**

Aggregare e coordinare i gruppi di Ricerca su progetti relativi alle linee di ricerca caratterizzanti dell'Ateneo, che si collocano nei seguenti ambiti:

- A. Sistemi complessi, modelli, metodi ed applicazioni
- B. Fenomeni quantistici ed 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 pubblica 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

per essere sempre più in linea con le tematiche di Horizon 2020. E' stata istituzionalizzata, e verrà ulteriormente implementata, una priorità nell'attribuzione di risorse umane e finanziarie, nei limiti delle disponibilità di bilancio, a partire dall'attribuzione del FAR 2011-12, e quelle riguardanti le strutture logistiche, la strumentazione scientifica ed il relativo personale tecnico amministrativo di supporto. In questo quadro, particolare attenzione andrà rivolta ai giovani ricercatori che eccellono nel panorama nazionale ed europeo, anche in riferimento agli appositi incentivi previsti nei decreti di distribuzione del FFO degli ultimi anni. Nello specifico delle attività di ricerca, l'Ateneo distribuirà il FAR su pochi progetti presentati da ricercatori di Ateneo, sulle linee suddette e valorizzando le aggregazioni tra ricercatori di diverse Scuole di Ateneo, selezionando le migliori proposte con reviewer esterni.

Inoltre, sarà implementata la strutturazione di poche Piattaforme Tecnologiche di Ateneo (PTA) che, sulla stregua delle attività delle PT nazionali ed europee, svolgano un ruolo di aggregazione dei ricercatori su ambiti di ricerca comuni.

Saranno penalizzate invece, attraverso specifici strumenti di monitoraggio e valutazione delle attività finalizzati alla allocazione delle risorse, la divisione e la parcellizzazione dei gruppi di ricerca. L'obiettivo è quello di creare una 'massa critica' indispensabile per essere competitivi all'interno ed all'esterno della nostra Università, in Italia ed in Europa.

Dovrà inoltre essere incentivata ed incrementata:

- la mobilità e la collaborazione di ricercatori UNICAM con gruppi di ricerca stranieri, anche allo scopo di consolidare le collaborazioni scientifiche internazionali che convergono sulle stesse tematiche Horizon 2020.
- Il numero di borse di dottorato su temi Horizon 2020 o comunque su linee di ricerca coerenti con quelle caratterizzanti l'Ateneo.
- La diffusione capillare delle informazioni relative alle iniziative e 'calls' dell'UE, con particolare riferimento a Horizon 2020 (2014-2020), mediante l'organizzazione, con il contributo di APRE e IILO, di:
  - o Eventi seminariali
  - o Newsletter
  - o Incontri con 'punti nazionali di contatto'
  - o Partecipazione a giornate informative e di formazione, sia nazionali che internazionali, riguardanti i bandi Europei
- L'attenzione verso bandi e, in generale, ricerche di paesi non UE, che comunque hanno sempre investito (es. USA, Giappone, Canada) o hanno iniziato ad investire (BRIC) molto in Ricerca ed Innovazione

#### **A.1.2 - Incremento delle attività di trasferimento di conoscenze e competenze tra ricercatori dell'Ateneo e la Società**

Sono previste le seguenti attività:

- a) Progettazione e realizzazione di eventi e cicli di seminari rivolti a Enti e imprese del territorio sulle attività di ricerca UNICAM, coerenti con i temi Horizon 2020.
- b) Creazione di un ufficio a livello regionale/locale tra Università, Enti locali ed Associazioni economiche ed industriali per l'identificazione e la diffusione di bandi di interesse nazionale e internazionale
- c) Ulteriore potenziamento dell'International and Industrial Liaison Office (IILO) e delle attività amministrative di sostegno alle attività di ricerca e trasferimento tecnologico

#### **A.1.3 - Miglioramento, anche sulla base delle linee guida elaborate dall'ANVUR, di strumenti di programmazione, monitoraggio e valutazione che permettano l'assegnazione mirata di risorse umane e finanziarie**

Analogamente a quanto previsto per la qualità della formazione, con la recente implementazione del documento per il Monitoraggio e la Valutazione del personale Docente/Ricercatore si sono seguite le indicazioni dell'ANVUR di dotarsi di strumenti che permettano di definire obiettivi, monitorare ed eventualmente rimodulare la gestione delle attività di ricerca. Tale strumento andrà aggiornato e migliorato, anche sulla base di segnalazioni degli Organi di Ateneo,

E' prevista l'introduzione di specifiche misure per avviare e aggiornare tali strumenti di monitoraggio e valutazione delle prestazioni delle strutture di ricerca e dell'attività dei singoli ricercatori (Vedi anche macro-obiettivo 11), anche attraverso lo strumento del "Piano della performance". A tale scopo verrà strutturata per ogni Scuola di Ateneo un presidio della qualità per le attività di ricerca, distinto dal presidio per la qualità della didattica.

#### **A.1.4 - Riduzione dei carichi didattici nelle fasi iniziali della carriera dei ricercatori**

Prevedere un carico didattico ridotto per le fasce più giovani di ricercatori, grazie alla razionalizzazione dei percorsi formativi, al fine di consentire a coloro che si trovano nelle fasi più creative della vita professionale di dispiegare a pieno le loro doti nel rispetto dei principi della Carta Europea dei Ricercatori. Prevedere conseguentemente un incremento del peso delle attività di formazione verso i professori di ruolo, tramite un'azione costante di monitoraggio dei carichi didattici.

UNICAM si impegna inoltre ad incentivare i giovani ricercatori a rendersi indipendenti e a partecipare a bandi per finanziamenti nazionali ed internazionali, sostenendo economicamente lo sviluppo delle loro idee e favorendo la

loro maturazione scientifica, anche mediante il confronto con ricercatori strutturati e l'organizzazione di seminari di alta formazione e convegni di elevato spessore scientifico.

A.1.5 - Accelerazione del conseguimento dell'autonomia scientifica da parte dei ricercatori in formazione, anche attraverso specifici incentivi

Questa linea d'azione si concretizzerà attraverso misure di incentivazione rivolte ai dottorandi. Incentivi economici di sostegno alla mobilità saranno indirizzati ai dottorandi che contribuiscano al miglioramento del posizionamento dell'Ateneo mediante attività autonome aggiuntive rispetto alla preparazione della tesi di dottorato (per esempio, partecipazione a progetti interdisciplinari, ad attività di trasferimento di tecnologie e conoscenze, ad attività di diffusione della cultura scientifica e di divulgazione dei risultati della ricerca anche ad un pubblico non specialista, ad attività di tutorato didattico non retribuite). Una misura che verrà implementata come azione di consolidamento relativa a questo punto sarà il consolidamento delle attività di mentoring per giovani ricercatori (Human Resources Strategy for Researchers - HRS4R)

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

Per premiare ed incentivare l'eccellenza, ogni anno, ai tre candidati dottorali identificati (attraverso una procedura basata sulla *peer review* dei lavori pubblicati dai candidati stessi) quali migliori, verranno assegnati dei premi.

Indicatori di attività e/o indicatori di risultato
--

- I.1.1 - Incremento del numero medio di pubblicazioni prodotte ogni anno dai ricercatori dell'Ateneo. Risultato conseguito dai singoli ricercatori nel monitoraggio di ateneo delle attività svolte (scheda docente - sez. 2.1)
- I.1.2 - Accredimento HRS4 (mantenimento)
- I.1.3 - Rapporto tra Numero di ricercatori FIRB, EU che proseguono nei ruoli dell'ateneo e Numero di ricercatori assunti quali vincitori di bandi di eccellenza (FIRB, EU)
- I.1.4 - Incremento della qualità dei prodotti della ricerca secondo la VQR;
- I.1.5 - Incremento della partecipazione ai bandi internazionali per il finanziamento della ricerca (B4FFO) Verifica DELL'INDICE DI SUCCESSO dei progetti presentati
- I.1.6 - Grado di partecipazione dei ricercatori dell'Ateneo a bandi PRIN e FIRB. Verifica annuale del numero di progetti presentati per PRIN e FIRB in rapporto alla media del triennio precedente
- I.1.7 - Grado di successo nella partecipazione dei ricercatori dell'Ateneo a bandi PRIN e FIRB, tramite l'individuazione di specifiche strategie (B1PRO3 - B1/B2FFO) - Numero di ricercatori di ruolo che hanno avuto giudizio positivo su PRIN, e FIRB
- I.1.9 - ATTIVITÀ c/o TERZI - (Contratti di ricerca e consulenza esterni) Verifica di Budget rispetto alla media dei tre anni precedenti

Premessa
----------

Il decreto legislativo n. 19 del 27 gennaio 2012, relativo all'Autovalutazione, Valutazione e Accredimento del Sistema Universitario Italiano, ha previsto l'introduzione di un sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie in base alla loro rispondenza a criteri e parametri fissati dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), periodicamente verificati. L'applicazione di tale sistema di accreditamento è stata regolata nel dettaglio, a valere sull'anno accademico 2013/14, dal DM n. 47 del 30 gennaio 2013, successivamente modificato, a valere dall'anno accademico 2014/15, dal DM n. 1059 del 23 dicembre 2013.

In questo contesto l'Assicurazione della Qualità (AQ) è posta alla base del sistema di accreditamento, intendendo per *Assicurazione della Qualità della formazione* l'insieme di tutte le azioni necessarie a produrre adeguata fiducia che i processi messi in atto siano nel loro insieme efficaci ai fini prestabiliti. Per produrre una fiducia adeguata le azioni devono essere pianificate e sistematiche. L'AQ Comprende pertanto azioni di progettazione, messa in opera, osservazione (monitoraggio) e controllo, condotte sotto la supervisione di uno o più responsabili. L'applicazione dei suddetti decreti ha determinato l'introduzione di un organismo di coordinamento, denominato Presidio di Qualità di Ateneo (POA), le cui composizione e funzioni sono definite dai Decreti Rettorali n. 131 del 15 aprile 2013 e n. 10 del 15 novembre 2013.

Nella progettazione di un percorso formativo, ed in particolare di un corso di laurea o di laurea magistrale, il processo comprende: a) una fase di proposta di un nuovo percorso di studi o di modifica di uno esistente, b) il monitoraggio e la verifica (riesame/revisione) delle attività svolte; c) l'eventuale riprogettazione del percorso formativo o la semplice rimodulazione del percorso esistente, sulla base dell'esito del riesame/revisione.

La progettazione inizia con la chiara definizione della *domanda di formazione*, cioè dei motivi e delle ragioni che sono alla base dell'istituzione o della riproposizione di un corso di studi con l'individuazione del profilo culturale e la definizione delle competenze che il laureato deve possedere (obiettivi formativi del corso di studi e *risultati di apprendimento attesi*) e la conseguente strutturazione delle attività formative; gli sbocchi occupazionali e professionali per i laureati attraverso una verifica dei fabbisogni del territorio, del mercato del lavoro e delle figure professionali emergenti. La correlazione tra obiettivi formativi del corso e contenuti delle singole attività formative rappresenta un aspetto importantissimo ed al contempo delicato, sul quale è opportuno svolgere periodicamente un'attenta verifica, anche attraverso l'utilizzo di procedure di valutazione e verifica dei risultati. L'intero processo di progettazione e riprogettazione deve essere basato su una attenta analisi dei risultati delle attività svolte, ove possibile anche attraverso una valutazione degli apprendimenti complessivamente acquisiti (*metodi di accertamento*) e tenere conto delle strutture logistiche e delle competenze presenti in Ateneo, con particolare riferimento alla caratterizzazione scientifica della ricerca svolta dai docenti (*ambiente di apprendimento*). Per un corretto svolgimento di queste fasi risulta fondamentale attivare in ogni struttura didattica un sistema di autovalutazione e monitoraggio che riesca a garantire uno svolgimento puntuale delle attività di riesame/revisione e autovalutazione. A tale scopo sono fondamentali i

contributi degli operatori del settore (tavoli d'indirizzo, comitato dei sostenitori) e dei portatori d'interesse in genere (docenti, studenti, famiglie), attraverso meccanismi oramai consolidati (collegio dei docenti, commissione paritetica, indagini statistiche). L'intero processo di progettazione/attivazione di un Corso di Studi non può ovviamente prescindere dal possesso di requisiti necessari affinché l'offerta formativa sia sostenibile dal punto di vista qualitativo, logistico e finanziario, secondo quanto definito dagli stessi DM 47 e 1059 del 2013 e sulla base delle determinazioni assunte dagli organi accademici.

Azioni in atto
----------------

Attualmente i punti di forza e di debolezza dell'Ateneo sono:

#### Punti di forza

- Procedure per la verifica della preparazione iniziale degli studenti.
- Un corso di laurea e sei corsi di laurea magistrale tenuti in lingua inglese
- Convenzioni con atenei stranieri relativamente alle lauree magistrali per il rilascio del doppio titolo
- Introduzione della figura del manager didattico come supporto tecnico per una buona progettazione ed un migliore rapporto fra docenti e studenti
- Istituzione di un presidio per l'assicurazione qualità e di un sistema di monitoraggio e di valutazione delle attività svolte
- Adozione di un manuale della qualità e di procedure per la gestione dell'offerta formativa
- Certificazione ISO 9001:2008 dei corsi di studio.
- Rapporto docenti/studenti/ (1/23 in media), inferiore alla media delle Università Italiane
- Dimensione contenuta dell'Ateneo, che fornisce un clima per lo studio molto favorevole
- Elevata e riconosciuta qualità dei servizi di supporto agli studenti (Tutorato, Stage, Mobilità internazionale)

#### Punti di debolezza

- I comitati di indirizzo formati dagli Enti, le imprese e le organizzazioni rappresentative a livello territoriale, non hanno ancora assunto un ruolo definito e sono coinvolti solo all'inizio delle scelte programmatiche.
- Sulla base dei vincoli stringenti posti dalla normativa vigente la progettazione dei CdS dipende fortemente dai settori scientifico-disciplinari presenti in Ateneo e risulta di conseguenza poco elastica rispetto alle mutevoli esigenze del territorio e del mercato del lavoro.
- L'offerta formativa presenta ancora alcune duplicazioni rispetto a quella di altri atenei marchigiani
- Non è puntualmente verificata la copertura omogenea degli obiettivi formativi dei corsi di studio da parte delle singole attività formative. Vanno adottate/ripristinare griglie di correlazione.
- Sono previsti pochi momenti di formazione/aggiornamento dal punto di vista delle modalità di insegnamento e di valutazione degli apprendimenti per il personale docente.
- Non tutti i CdS hanno acquisito la certificazione ISO 9001:2008
- Basso rapporto tra professori e ricercatori
- Il numero di Professori attualmente in servizio presso l'Ateneo rischia di non essere sufficiente a garantire, a regime, la sostenibilità di tutti i corsi di studio attualmente erogati
- L'attuale distribuzione degli insegnamenti non garantisce un ottimale utilizzo dei docenti di riferimento

Le azioni attualmente in atto per superare i punti di debolezza sono le seguenti:

- Il POA ha invitato le Scuole di Ateneo ed i responsabili dei CdS a coinvolgere i comitati di indirizzo in tutte le fasi della progettazione/analisi dei percorsi formativi, anche attraverso contatti informali
- La quota di attività formative attribuita per contratto a personale esterno tende a garantire, con la necessaria elasticità, le competenze più spiccatamente legate al mondo del lavoro ed alle sue dinamiche
- Sono ancora in fase di svolgimento le attività residue dei tre corsi di laurea e del corso di laurea magistrale disattivati nell'anno accademico 2013/14; al momento non sono in studio ulteriori interventi
- E' stata adottata in via sperimentale, su alcuni corsi di studio, una griglia di correlazione tra obiettivi formativi del CdS e della singola attività formativa (*curriculum map*)
- Sono stati organizzati, a cura del PQA, alcuni interventi formativi diretti ai responsabili dei corsi di studio ed ai manager didattici relativi alla progettazione dei percorsi formativi
- E' in corso di valutazione l'ipotesi di estendere la certificazione ISO 9001:2008 a tutti i corsi di studio dell'Ateneo
- E' in preparazione la mappatura dei settori scientifico disciplinari attivati o attivabili sui CdS attualmente erogati per valutare l'ottimale distribuzione degli insegnamenti ai fini di una migliore copertura dei requisiti di docenza
- E' in via di predisposizione un database interno per il continuo monitoraggio dei principali indicatori relativi all'attrattività, efficacia ed efficienza dei corsi di studio, tale da fornire ai ruoli coinvolti le informazioni necessarie per un ottimale riesame dei CdS e progettazione degli interventi correttivi

#### Obiettivi specifici

- Estensione a tutti i corsi di studio dello strumento informatizzato per la verifica della convergenza tra obiettivi del CdS ed obiettivi delle singole attività formative (*curriculum map*)
- Rendere strutturali azioni periodiche di aggiornamento dirette sia al personale che riveste ruoli di responsabilità nella progettazione dei CdS (responsabili di CdS, manager didattici, membri dei presidi qualità delle scuole, membri delle commissioni paritetiche) sia ai docenti che debbono progettare la singola attività formativa
- Rafforzamento del sistema di gestione della qualità come strumento per migliorare la progettazione dell'offerta formativa ed estensione della certificazione ISO 9001:2008 a tutti i corsi di studio
- Ottimizzazione della distribuzione dei carichi didattici e copertura dei requisiti di docenza per tutti i corsi di studio attualmente attivi

#### Azioni proposte

A.2.1: Estensione a tutti i corsi di studio dello strumento informatizzato per la verifica della convergenza tra obiettivi del CdS ed obiettivi delle singole attività formative (*curriculum map*)  
 Tutti i corsi di studio debbono disporre di una procedura informatizzata con la quale sia possibile verificare agevolmente la corretta progettazione del corso (definizione di un cruscotto gestionale), attraverso una matrice (*curriculum map*) che incroci gli obiettivi formativi del corso con quelli delle singole attività formative, in modo che si evidenzino immediatamente una lacuna o un errore di impostazione (punto 8 delle linee guida dell'azione A1). Lo strumento informatico dovrebbe essere realizzato in collaborazione con i manager didattici, dei docenti e dell'USIQUAL.

A.2.2: Rendere strutturali azioni periodiche di aggiornamento dirette sia al personale che riveste ruoli di responsabilità nella progettazione dei CdS (responsabili di CdS, manager didattici, membri dei presidi qualità delle scuole, membri delle commissioni paritetiche) sia ai docenti che debbono progettare la singola attività formativa

Verranno programmate azioni di aggiornamento e formazione per il personale sui temi della progettazione dei corsi e delle singole attività formative. A tale scopo, compatibilmente con la disponibilità delle risorse, si prevede la realizzazione di attività di aggiornamento e formazione per i docenti, manager didattici e personale TA coinvolto con cadenza almeno biennale.

A.2.3: Rafforzamento del sistema di gestione della qualità come strumento per migliorare la progettazione dell'offerta formativa ed estensione della certificazione ISO 9001:2008 a tutti i corsi di studio.

La gestione dei corsi di studio secondo i principi e le modalità previste dal sistema di accreditamento prevedono una serrata successione di adempimenti che permettano la tenuta sotto controllo delle attività svolte e degli esiti. Affinché tali adempimenti sia efficacemente svolti è quindi rafforzare il supporto tecnico ai corsi di studio, puntualizzare i ruoli dei soggetti coinvolti (commissioni paritetiche, docenti responsabili dei CdS, Scuole di Ateneo, Manager didattici, NVA, PQA) e definire una road-map per l'autovalutazione. E' infine ineludibile l'immediato allargamento del perimetro di condivisione delle logiche del SGQ, già introdotte con il progetto di certificazione ISO9001, a tutti i corsi e la strutture didattiche dell'Ateneo.

Andrà completato ed utilizzato su larga scala il database interno per il continuo monitoraggio dei principali indicatori relativi all'attrattività, efficacia ed efficienza dei corsi di studio.

A.2.4: Ottimizzazione della distribuzione dei carichi didattici e copertura dei requisiti di docenza per tutti i corsi di studio attualmente attivi

L'attivazione e l'accreditamento dei corsi di studio prevedono *ex ante* l'individuazione di docenti di riferimento che rispondano, quantitativamente e qualitativamente, ai dettami del DM 1059/2013. Il basso rapporto tra professori e ricercatori che caratterizza l'Ateneo di Camerino, unitamente alla non bilanciata corrispondenza tra i settori scientifico disciplinari (SSD) di afferenza dei docenti e i SSD delle attività formative attivate, rende l'attuale distribuzione dei carichi didattici non perfettamente funzionale alla ottimale copertura dei requisiti di docenza. Verrà conseguentemente completata la mappatura dei SSD attivati o attivabili e verrà proposte alle Scuole di Ateneo una migliore distribuzione dei carichi didattici. Particolare attenzione andrà posta al rispetto del tetto di ore erogabili dall'Ateneo (DID).

A complemento di tale redistribuzione e tendenzialmente fino alla totale copertura dei requisiti di docenza, verranno utilizzate, per i CdS interamente erogati in lingua inglese, le opportunità offerte dal DM 1059/2013 circa la possibilità di attivare contratti con docenti provenienti da Università Straniere.

Indicatori per il monitoraggio delle attività
---

I.2.2 - Accreditamento iniziale e periodico di tutti i corsi di studio (SI-NO)

I.2.3 - Percentuale di studenti che hanno ottenuto almeno 12 CFU nell'anno solare di riferimento

I.2.4 - Percentuale di CFU acquisiti dagli studenti iscritti: % CFU acquisiti da studenti iscritti all'anno t-1/1 nell'anno solare t in rapporto al totale dei CFU che avrebbero dovuto acquisire

I.2.5 - Rapporto tra n. iscritti al primo anno UNICAM e totale iscritti al I anno a livello nazionale

I.2.6 - Numero studenti regolari, cioè iscritti da un numero di anni inferiore alla durata del corso, iscritti / Rapporto tra n. totale degli iscritti nell'anno di riferimento

I.2.7 - Iscritti al II anno / numero degli iscritti al I anno nell'a.a. precedente (stessa coorte)

I.2.8 - Tempi di conseguimento del titolo di studio / confronto fra ritardo alla laurea in UNICAM e ritardo alla laurea a livello nazionale nella stessa Classe a liv nazionale (Alma Laurea)

I.2.9 - Rapporto tra numero di professori utilizzati, a regime, ai fini della copertura dei requisiti di docenza e numero di professori in servizio.

#### Premessa

Per migliorare l'attrattività dell'offerta formativa UNICAM nei confronti di studenti sempre più motivati, con conseguente diminuzione degli abbandoni e ritardi nel conseguimento del titolo di studio, UNICAM ha deciso di puntare su percorsi formativi che: a) siano in stretto rapporto con le linee di ricerca caratterizzanti la nostra Università; b) siano attrattivi su tutto il territorio nazionale e, in alcuni casi, abbiano valenza internazionale; c) non siano repliche e sovrapposizioni di altri CdS, d) siano iniziative di formazione trasparenti negli obiettivi e nelle possibilità di inserimento nel mondo del lavoro, al fine di consentire agli studenti una scelta consapevole in relazione alle proprie inclinazioni ed ai propri interessi.

In sede di Coordinamento Regionale dei Rettori (CRUM) è stata ribadita la volontà di cercare ed agevolare accordi ed azioni sinergiche fra gli Atenei marchigiani, per razionalizzare l'offerta formativa rispetto al panorama regionale.

In coerenza con la strategia di internazionalizzazione dell'Ateneo, la mobilità internazionale degli studenti (in ed out) dovrà essere ancora incrementata, attraverso il consolidamento dell'offerta formativa in lingua inglese, la stipula di ulteriori accordi internazionali per il rilascio di titoli congiunti o doppi titoli, l'incremento del numero di docenti provenienti da università straniere.

Seppure già previsto dal sistema di gestione per la qualità adottato per la certificazione ISO 9001:2008, le procedure per l'accreditamento dei corsi di studio determineranno un sempre più puntuale monitoraggio e miglioramento sia della qualità della didattica erogata e dei metodi di verifica degli apprendimenti, sia dei servizi a supporto dell'efficacia dei corsi di studio stessi.

Nel campo della didattica del terzo ciclo (Dottorato, Master, Scuole di Specializzazione) e della formazione continua UNICAM, facendo leva in particolare sull'attività della *School of Advanced Studies*, intende concentrare la propria attività su iniziative che consentano di innalzarne il potenziale di successo, in parallelo con una attenzione e un sostegno costanti ai processi di internazionalizzazione dell'Ateneo.

#### Azioni in atto

Gli iscritti, nei corsi di studio pre-riforma (cioè pre DM n.509/99), nei corsi di studio D.M. n.270/2004, compresi quelli relativi al terzo ciclo di formazione (master, dottorati e scuole di specializzazione e corsi di perfezionamento) sono complessivamente circa 7500. L'andamento delle immatricolazioni ha visto negli ultimi anni una sostanziale tenuta, in un panorama nazionale di significativa diminuzione. L'obiettivo finale è di stabilizzare il numero totale di iscritti su un numero compreso fra gli 8000 e i 9000 studenti, da raggiungere attraverso una sempre maggiore apertura internazionale dell'offerta formativa ed un miglioramento della qualità dell'offerta erogata, tale da rendere i corsi di studio più attrattivi e da diminuire il tasso di abbandoni.

Allo scopo di migliorare l'efficienza dei corsi di studio è in corso la progressiva applicazione delle linee guida adottate nella programmazione triennale 2012-2014  
([http://www.UNICAM.it/sgq/intranet/Programmazione\\_2010\\_2012/Miglioramento\\_parametri\\_FFO.pdf](http://www.UNICAM.it/sgq/intranet/Programmazione_2010_2012/Miglioramento_parametri_FFO.pdf))

E' inoltre in via di predisposizione, da parte del PQA, un database interno per il continuo monitoraggio dei principali indicatori relativi all'attrattività, efficacia ed efficienza dei corsi di studio, tale da fornire ai ruoli coinvolti le informazioni necessarie a programmare puntuali interventi correttivi.

Data la continua riduzione del numero di docenti in servizio presso l'Ateneo a causa dei pensionamenti e delle limitazioni al turn-over, è stato avviato, ad opera del PQA, un monitoraggio continuo della sostenibilità qualitativa e finanziaria dei corsi di studio attivati presso l'Ateneo, allo scopo di attuare con tempestività eventuali ulteriori interventi, ad oggi non ritenuti necessari, di razionalizzazione dell'offerta formativa.

Per quanto riguarda il terzo ciclo (Dottorato, Specializzazioni, Master) e la formazione continua, negli ultimi anni UNICAM ha prodotto grande impegno per sviluppare l'organizzazione dei corsi di Dottorato, introducendo una profonda modifica della governance (istituzione della Scuola di Dottorato /School of Advanced Studies) e dotandosi di un'offerta formativa ristrutturata e razionalizzata. Ha introdotto inoltre modalità di reclutamento dei dottorandi basate su procedure di selezione dei candidati aperte ad un contesto internazionale e sottoposte ad un vaglio preliminare da parte di revisori anonimi (anch'essi internazionali). Tale impostazione, unita ad una accresciuta capacità di attrarre finanziamenti per le borse di studio, ha permesso un notevole incremento del numero di iscritti ed in particolare di studenti stranieri, che ora raggiungono una quota del 27-30% sul totale degli iscritti. Le attività sono svolte prevalentemente in lingua inglese.

Sempre per il terzo ciclo di formazione sono attualmente attive quattro Scuole di Specializzazione (Farmacia Ospedaliera; Diritto Civile; Sanità animale, allevamento e produzioni zootecniche; Igiene e controllo dei prodotti della pesca e dell'acquacoltura; Professioni legali - in consorzio con UNIMC ) mentre l'offerta formativa di master di I e II livello che ogni anno vengono proposti dall'Ateneo prevede una significativa varietà di attività formative. In questo settore viene rilevata una criticità nella fase organizzativa e di programmazione delle iniziative, attualmente troppo legate alla iniziativa ed alla operosità delle singole strutture didattiche o, a volte, addirittura di singoli docenti. Sarà molto importante in futuro mettere a punto strumenti che permettano di gestire al meglio le risorse di competenze disponibili intercettando le esigenze del territorio e degli stakeholders dell'Ateneo in modo sistematico.

Le attività UNICAM di formazione continua (lifelong learning) iniziano attualmente ad accompagnare lo studente dopo la laurea, offrendo un doppio servizio per l'inserimento nel mondo del lavoro con UNICAMJOB e Almalaurea. Vengono poi attivati ogni anno diversi corsi di perfezionamento o aggiornamento professionale e dal 2012 inizieranno – in consorzio con UNIMC - le attività di dei corsi di laurea e di tirocinio formativo attivo (TFA), rivolte ad aspiranti docenti e docenti delle Scuole Secondarie Superiori.

E' attiva un'offerta formativa in e-learning (ancora non sufficientemente strutturata e organizzata) di corsi di carattere generale, come corsi di inglese di vario livello, corsi sulla sicurezza nel posto di lavoro, corsi singoli di vari percorsi di laurea.

Alcune Strutture didattiche hanno previsto la realizzazione di attività formative che prevedono la frequenza di laboratori didattici in modalità intensiva durante i mesi estivi (summer school), per facilitare la frequenza ai corsi di studio degli studenti lavoratori.

Sono state anche realizzate diverse iniziative di aggiornamento e di formazione in convenzione con imprese o associazioni di categoria, scaturite da specifiche esigenze e richieste. Quest'ultimo tipo di attività dovrà però essere sviluppata ulteriormente, aumentando la capacità dell'Ateneo di ascoltare e recepire le esigenze del territorio e della società.

Obiettivi
-----------

- Continuo monitoraggio della sostenibilità dell'offerta formativa in termini di docenza di riferimento
- Maggiore qualificazione dell'offerta formativa attraverso un aumento delle attività erogate in lingua inglese e l'apporto di nuove competenze da docenti provenienti da Atenei stranieri,

- Puntuale verifica dei risultati attraverso il continuo aggiornamento del database interno sugli indicatori di qualità
- Impiego delle nuove tecnologie
- Organizzazione puntuale ed efficiente delle attività formative
- Impostazione del sistema di gestione qualità della SAS
- Incrementare la capacità della SAS di rapportarsi con le realtà produttive e sociali presenti nel territorio
- Introdurre nuovi strumenti per il supporto e la gestione organizzativa dei corsi di Master Universitario e per la progettazione di iniziative che derivino da specifiche esigenze formative degli stakeholders dell'Ateneo

Azioni proposte
-----------------

#### A.3.1: Continuo monitoraggio della sostenibilità dell'offerta formativa in termini di docenza di riferimento

La sostenibilità dell'attuale offerta formativa UNICAM, in termini di requisiti di docenza, sarà messa in difficoltà dagli effetti del DM 1059/2013, che ha incrementato il numero di professori da prevedere a sostegno dell'offerta stessa. L'offerta attuale, a regime, richiederà l'impiego di 234 docenti, di cui 135 professori; al gennaio 2014 l'Ateneo dispone di 289 docenti, ricercatori e RTD, di cui 139 professori. L'esiguo scarto tra professori in servizio e necessari, unitamente alla non perfetta corrispondenza tra SSD dei docenti disponibili e SSD degli insegnamenti, rende la copertura dei requisiti di docenza sostenibile soltanto attraverso l'ottimizzazione della distribuzione dei carichi didattici (vedi A.2.4) e l'utilizzo di docenti provenienti da Atenei stranieri (secondo le modalità previste dal DM 1059/2013). Sarà quindi necessario mantenere un costante monitoraggio che tenga conto dei pensionamenti prevedibili, delle dinamiche del turn-over e delle procedure di affidamento dei carichi didattici.

#### A.3.2: Maggiore qualificazione dell'offerta formativa attraverso un aumento delle attività erogate in lingua inglese e l'apporto di nuove competenze da docenti provenienti da Atenei stranieri

La qualificazione dei corsi di studio non può prescindere dalle linee di ricerca che l'Ateneo intende sostenere nel prossimo quadriennio. Dovranno pertanto essere attivati corsi di studio che si caratterizzano e derivano direttamente dalle attività di ricerca svolte nella struttura di riferimento. L'offerta deve inoltre caratterizzarsi e distinguersi dalle altre offerte presenti nella Regione. Uno sforzo ulteriore dovrà essere compiuto nella direzione dell'internazionalizzazione e della mobilità internazionale degli studenti. Dovranno aumentare i corsi di studio in lingua inglese e gli accordi internazionali finalizzati al rilascio di lauree riconosciute in altri paesi europei ed extra-europei. Andrà inoltre ampliata la quota di attività didattica affidata a docenti provenienti da Atenei stranieri, così da arricchire il bagaglio di competenze disponibili agli studenti e nel contempo contribuire alla sostenibilità del corso di studi in termini di requisiti di docenza.

Andrà svolta un'attenta valutazione della sostenibilità di CdS offerti da più sedi marchigiane e, ove opportuno, verificare la possibilità di razionalizzare l'offerta attraverso accordi con gli altri Atenei, anche in prospettiva federativa a livello regionale.

#### A.3.2: Puntuale verifica dei risultati attraverso il continuo aggiornamento del database interno sugli indicatori di qualità

Andrà completato ed utilizzato su larga scala il database interno per il continuo monitoraggio dei principali indicatori relativi all'attrattività, efficacia ed efficienza dei corsi di studio. Tale strumento sarà un necessario supporto alle attività di riesame ed alla progettazione degli interventi di miglioramento.

#### A.3.3 - Organizzazione puntuale ed efficiente delle attività formative

Nel rispetto delle tempistiche e delle indicazioni provenienti dall'ANVUR e dal MIUR verrà estesa a tutti i CdS dell'Ateneo l'adozione delle procedure che regolano tempi e modalità per ogni fase del percorso

formativo. Sarà svolto dal POA un continuo monitoraggio del rispetto delle procedure attraverso linee guida, incontri organizzativi periodici e cicli di AUDIT interno

A.3.4: Favorire il processo di accreditamento ANVUR dei curricula di Dottorato di Ricerca attraverso l'impostazione del sistema di gestione qualità della SAS.

In vista dell'introduzione di uno specifico sistema di accreditamento dei corsi di dottorato da parte dell'ANVUR, sarà avviata una prima fase di monitoraggio dei processi organizzativi e di autovalutazione delle attività svolte da parte dei singoli curricula, al fine di mettere a punto un sistema di gestione qualità della SAS.

In particolare, per quanto riguarda le attività trasversali ai corsi di Dottorato per acquisire competenze spendibili nel mondo del lavoro, progettate e coordinate dalla SAS, sarà introdotta una specifica fase di programmazione annuale delle attività formative, con l'obiettivo di pubblicizzarle con largo anticipo e dare ai dottorandi ed ai responsabili dei curricula la possibilità di inserirle coerentemente e consapevolmente nei rispettivi piani di studio.

A.3.5: Incrementare la capacità della Scuola di rapportarsi con le realtà produttive e sociali presenti nel territorio

Il ruolo della SAS nei rapporti con le realtà produttive e sociali presenti nel territorio, sia per la qualificazione professionale dei dottorandi e il loro inserimento lavorativo, sia per il reperimento di fondi (borse di dottorato, contratti di ricerca, etc.), sia per l'intercettazione di specifiche esigenze di formazione o aggiornamento professionale (Master) e/o di formazione continua (LLP) dovrà essere potenziato, anche attraverso la ricerca e l'attivazione di accordi con strutture esterne per il supporto alla ricerca dei dottorandi, per l'organizzazione di stage presso centri di ricerca o di attività professionale, per la chiamata di studiosi italiani e stranieri, anche provenienti dal mondo del lavoro e della produzione, a svolgere docenza presso la Scuola.

A.3.6: Introdurre nuovi strumenti per il supporto e la gestione organizzativa dei corsi di Master Universitario e per la progettazione di iniziative che derivino da specifiche esigenze formative degli stakeholders dell'Ateneo.

Negli ultimi anni la crescita delle proposte di attivazione di Master di I e II livello non è avvenuta senza elementi problematici, che hanno rischiato di pregiudicare qualità ed efficacia di una parte dell'offerta, condizionando anche la visibilità di quanto di positivo è stato prodotto. Tale criticità è stata provocata anche dal fatto che, mentre per i corsi di laurea e di laurea magistrale esistono delle cornici normative nazionali che delineano i contorni entro cui le Università possono definire gli ordinamenti didattici, per i master universitari, invece, esiste una maggiore libertà (ed un minore controllo) da parte delle sedi nell'organizzazione dei rispettivi percorsi formativi.

Per cercare di ovviare a questo tipo di problema UNICAM, al fine di incrementare le iniziative ed accrescerne la qualità, estenderà le logiche organizzative del sistema di gestione per la qualità dell'Ateneo anche all'organizzazione dei master universitari. E' necessario infatti un miglioramento del supporto organizzativo fornito alle strutture didattiche ed ai docenti responsabili, che favorisca il miglioramento continuo della qualità dell'azione svolta e soprattutto svolga un'azione di monitoraggio e analisi tempestiva ed affidabile in tutte le fasi della gestione delle iniziative (Progettazione, realizzazione, monitoraggio, valutazione).

Obiettivi/Indicatori per il monitoraggio delle attività
---

I.3.1 - Studenti iscritti regolari (L, LM, LS, LMG) nell'a.a. t-1/t che abbiano conseguito almeno 12 crediti nell' anno solare t.

I.3.2 - Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivati.

- I.3.3 - Proporzioe di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in un numero di anni non superiore alla durata normale del relativo corso, aumentata di un anno.
- I.3.4 - Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nell' anno solare t e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. t-1/t.
- I.3.5 - Proporzioe di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi (L, LMG, LM, LS).
- I.3.6 - Accreditemento dei curricula di Dottorato ed inserimento della SAS nel perimetro del sistema di gestione per la qualità di Ateneo (SI/NO).
- I.3.7 – Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato e numero di candidati.
- I.3.8 - Sistema di gestione informatizzato delle carriere (ESSE3) dell'Ateneo per tutti i corsi di formazione del III ciclo (SI/NO).
- I.3.9 - Quantità di risorse provenienti dall'esterno per il finanziamento delle iniziative di master e di attività di formazione permanente

## Premessa

Le convenzioni ed i consorzi per l'attivazione di percorsi formativi congiunti, stipulati con università straniere, prevedono appunto la progettazione e la realizzazione di un programma congiunto di studi in due o più atenei, così da permettere agli studenti di frequentare un anno o due nell'Ateneo di un Paese e concludere gli studi in un altro Ateneo di un altro Paese, ottenendo a fine percorso due titoli equivalenti.

Al termine di questo tipo di Corsi di Studio a curriculum integrato, che prevedono un percorso formativo progettato con altri Atenei stranieri e periodi di mobilità di studenti e docenti, vengono rilasciati i due o più titoli nazionali delle Università partner (titolo doppio o multiplo - Double Degrees) oppure un unico titolo riconosciuto e validato da tutti gli Atenei coinvolti (titolo congiunto - Joint Degrees).

Obiettivo del Double Degree o del Joint Degree è quello di coniugare obiettivi formativi orientati a formare figure professionali con un'esperienza e una portata internazionale.

Questo tipo di iniziative scaturiscono e sono state favorite nell'ambito del Processo di Bologna, con l'obiettivo di creare uno spazio comune dell'istruzione superiore.

## Azioni in atto

Nell'offerta formativa UNICAM ad oggi sono attivati sei corsi di laurea magistrale che permettono l'acquisizione del doppio titolo. Tutti questi corsi vengono erogati in lingua inglese. Sono state inoltre fatte esperienze di summer school e programmi intensivi ERASMUS. Tutte queste azioni aumentano la visibilità al nostro Ateneo in contesti europei ed hanno favorito la sottoscrizione di un numero considerevole di accordi di cooperazione (solo nel 2011 ne sono stati firmati 15) che anche negli anni a venire favoriranno attività di ricerca e percorsi didattici di eccellenza. Nell'ambito del nuovo programma Erasmus+ sono stati rinnovati tutti gli accordi con le Università partner precedenti e sono stati firmati un ingente numero di nuovi accordi. Questo ha portato in alcune aule, grazie all'insegnamento in lingua inglese, una percentuale di studenti stranieri molto elevata. Quasi 600 studenti stranieri frequentano oggi le nostre attività formative. Essi rappresentano più dell'8% della nostra comunità studentesca, un trend in continua crescita come quello degli studenti che da Camerino si recano e frequentano Università straniere.

In questo contesto, l'Università di Camerino, pur essendo già molto attiva nell'offerta di Double Degrees o Joint Degrees, è chiamata a migliorare i propri servizi attraverso una maggiore integrazione e mobilità tra i docenti ed i responsabili dei corsi consorziati, una revisione dei processi di gestione interni e dei rapporti con l'esterno. In particolare, rispetto agli aspetti che vengono comunemente ritenuti qualificanti per questo tipo di progetto, si osserva che:

Aspetto qualificante	Situazione in UNICAM
Ammissione degli studenti in base a criteri comuni	Non è consolidata e sistematica l'integrazione dei criteri di ammissione.
Curriculum integrato	Il curriculum non viene progettato congiuntamente ma ci si limita ad un controllo di coerenza con gli obiettivi formativi
Uso del sistema di crediti ECTS	Seguendo le indicazioni ECTS, è stata elaborata la nuova tabella di conversione dei voti di profitto basata sulla distribuzione statistica dei voti, diversificata per corso di studi.
Mobilità studenti	Serve un sostegno economico ai programmi di mobilità, soprattutto in vista di una adesione in crescita nelle iscrizioni. UNICAM supporta la mobilità studenti integrando la borsa Erasmus

	(ora Erasmus+) assegnata ad ogni studente.
Mobilità docenti	Serve un sostegno economico per favorire la mobilità che attualmente, anche per questo motivo, è troppo limitata rispetto alle esigenze
Offerta di servizi, tutorato, integrazione e formazione linguistica	I servizi vengono forniti e sono apprezzati dagli studenti
Riconoscimento reciproco dei periodi di studio	Positivo. Oltre alla compilazione del Learning Agreement è anche richiesta la compilazione di uno specifico modulo di Riconoscimento CFU che esplicita come i CFU acquisiti durante la mobilità all'estero vengono riconosciuti nel piano di studi dello studente UNICAM.
Rilascio di un titolo finale doppio, multiplo o congiunto	L'obbligatorietà del percorso di studio da svolgere anche all'estero per le LM in interateneo con atenei stranieri si è rivelata un deterrente in vece che un incentivo
Rilascio del Diploma Supplement	Positivo
Criteri comuni per la garanzia di qualità	Allo stato attuale il sistema di assicurazione qualità dell'Ateneo non ha integrazioni con gli atenei partner

A seguito dell'accordo con la Jilin Agricultural University, studenti cinesi vengono in UNICAM a frequentare il corso di laurea in Bioscience and Biothecnology. Conseguito il titolo, una volta in Cina, frequentando il quarto anno in loco conseguono anche il titolo cinese. Dall'anno accademico 2013-2014 alcuni docenti della Scuola di Scienze e Tecnologie e della Scuola di Bioscienze e Medicina Veterinaria si recano a Jilin per svolgere dei corsi. Indipendentemente da questo accordo, altri studenti cinesi dalla stessa Università si iscrivono a corsi di Laurea Magistrale a Camerino.

Con l'Università di Dschang (Camerun) è stata attivata, in collaborazione con l'Università di Urbino, una differente ed estremamente interessante attività di mobilità internazionale: gli studenti frequentano per tre anni in Camerun anche con il supporto di docenti UNICAM che li tengono attività formative. Alcuni studenti vengono poi selezionati per completare il percorso in Italia e vengono iscritti alla Laurea Magistrale in Farmacia. L'iscrizione avviene già dal terzo anno ma la presenza in Italia è per il IV e V anno di corso. Questa prima esperienza ha coinvolto 8 studenti in UNICAM e 9 presso l'Università di Urbino.

#### Azioni proposte

##### A.4.1 - Aumentare il numero di accordi collaborazione per Double e Joint Ddegree

L'obiettivo è di definire nell'ambito di ciascuna scuola almeno un percorso formativo di I o II livello che preveda l'acquisizione di un Double o Joint Degree. A regime, tutti i corsi di II livello o a ciclo unico dovranno prevedere questa possibilità per gli studenti

##### A.4.2 - Progettazione gestione e riesame attività corsi in Consorzio Internazionale

Per migliorare la programmazione è opportuno creare reti di consorzi che integrino didattica e ricerca attorno a linee di ricerca comuni in modo da coinvolgere i "ricercatori" nella docenza e in modo da creare un naturale passaggio da II e III ciclo di studi. L'azione favorisce anche il link con i bandi Marie Curie per la costituzione di reti ITN.

Nella progettazione di ciascuno dei corsi in consorzio internazionale dovrà essere previsto l'affidamento di almeno 12 CFU ad un docente dell'Ateneo o degli Atenei consorziati. Dovrà anche essere introdotta la co-tutela obbligatoria per le tesi finali dei corsi che rilasciano il doppio titolo.

L'offerta formativa e di riesame delle attività deve svolgersi con i referenti della sede consorziata, saranno convocate almeno 2 riunioni l'anno, che prevedano la partecipazione di tutti o di un'ampia rappresentanza di docenti delle sedi consorziate, mirate a tali finalità. Andrà

incentivato anche l'uso di strumenti innovativi per programmare, monitorare e coordinare le attività formative (videoconferenza, piattaforme eLearning, forum, etc.).

#### A.4.3 - Teaching scholarships

L'Ateneo dovrà attivarsi per offrire teaching scholarships UNICAM a docenti stranieri e creare un link tra scholarship e bandi (ERASMUS+, FULBRIGHT, COOPERLINK, MARIE CURIE...) europei e int.li

Inoltre UNICAM ha redispeso ed approvato la procedura e la modulistica necessaria per accordi di collaborazione nella ricerca e nella didattica con studiosi e docenti stranieri (doppia affiliazione).

In ciascun anno accademico, per ciascun corso di studi UNICAM che rilascia un Double o Joint Degree, almeno un docente afferente a questo corso dovrà svolgere un periodo presso l'Ateneo straniero consorziato al fine di rafforzare i legami di didattica e ricerca.

#### A.4.4 - Maggiore visibilità delle sedute finali di laurea o laurea magistrale per studenti che conseguono un Double o Joint Degree

#### A.4.5 - Partecipazione ai bandi ERASMUS+ KA 1 per Joint Master Degree.

Il nuovo programma Erasmus+ 2014-2020 prevede, nell'ambito della Key Action 1 specifici finanziamenti per la progettazione ed erogazione di Joint Master Degree, nonché scholarships per studenti. La partecipazione a questi programmi richiede l'allargamento della partnership ad altri Atenei stranieri ed una possibile revisione degli obiettivi formativi e dei programmi per i corsi di studio già attivati in UNICAM.

#### A.4.6 - Attivazione di una sezione del sito Internet dedicata all'internazionalizzazione

Sarà attivata una sezione del sito Internet di Ateneo dedicata all'internazionalizzazione dei corsi e alla cooperazione internazionale al fine di rendere UNICAM una sede visibile ed attrattiva.

Nell'ambito di questa sezione, dovranno essere resi disponibili titoli ed abstract delle tesi sviluppate nell'ambito di programmi di Double o Joint Degree. L'obiettivo è aumentare la visibilità verso tutti gli altri studenti delle azioni svolte in questo contesto.

#### A.4.6 - Predisposizione di una modulistica comune per accordi di Double e Joint Degree.

Ad oggi, per gli accordi già stilati ed attivi, è stata utilizzata una modulistica abbastanza eterogenea e diversificata. Si rende pertanto necessario la predisposizione di una modulistica comune.

### Indicatori per il monitoraggio delle attività

#### I.4.1 - Rispetto di tutti i seguenti requisiti per la qualificazione dei corsi in consorzio intern.le:

a)	Numero di accordi di collaborazione per Double o Joint Degree
b)	Ammissione degli studenti in base a criteri comuni
c)	Curriculum integrato
d)	Uso del sistema di crediti ECTS
e)	Mobilità studenti
f)	Mobilità docenti
g)	Offerta di servizi, tutorato, integrazione e formazione linguistica
h)	Riconoscimento reciproco dei periodi di studio
i)	Rilascio di un titolo finale doppio, multiplo o congiunto
j)	Rilascio del Diploma Supplement
k)	Criteri comuni per la garanzia di qualità

#### I.4.2 - Report di monitoraggio delle attività dei CdS consorziati derivanti da specifiche sessioni di audit interno del Sistema Qualità (per la valutazione dello stato di attuazione di tutte le 10 azioni previste in programmazione)

**Premessa**

L'Orientamento, già definito dalla Direttiva ministeriale del 6 agosto 1997, *"si esplica in un insieme di attività che mirano a formare e a potenziare le capacità delle studentesse e degli studenti di conoscere se stessi, l'ambiente in cui vivono, i mutamenti culturali e socio-economici, le offerte formative, affinché possano essere protagonisti di un personale progetto di vita, e partecipare allo studio e alla vita familiare e sociale in modo attivo, paritario e responsabile"*.

L'Università di Camerino, sulla base di questa indicazione e con un costante riferimento alle successive normative, ha adottato nel corso degli anni azioni specifiche che, attraverso uno stretto rapporto con la scuola secondaria superiore, hanno contribuito alla costruzione di una scelta motivata e consapevole di un percorso universitario.

In tal senso, la sfida di Unicam sarà quella di progettare attività di orientamento vicine/utili alle nuove generazioni, capaci di interpretare le loro esigenze, il loro linguaggio, le loro aspirazioni.

**Azioni in atto**

Le attività e i percorsi di orientamento fin qui intrapresi e modificati negli anni, alla luce delle nuove riforme e delle complesse dinamiche del mondo del lavoro, hanno potuto contare su:

- una forte motivazione del personale T.A. e dei docenti delegati all'orientamento;
- una buona fidelizzazione di molte scuole secondarie superiori;
- una buona sinergia con le istituzioni del governo locale (Provincia e Regione) dove Unicam ha assunto un ruolo rilevante nelle strategie di orientamento;
- una proficua collaborazione interna tra uffici, servizi e organismi didattici;
- l'attivazione di un sistema di monitoraggio delle attività.

I risultati positivi raggiunti sono testimoniati:

- da un importante coinvolgimento nei progetti ministeriali (Alternanza Scuola-Lavoro, Lauree Scientifiche, Ponte);
- dal crescente gradimento di iniziative come Stage in Unicam e Porte aperte in Unicam che contribuiscono a raggiungere l'obiettivo di sviluppare capacità critiche di scelta del percorso di studio;
- dalla realizzazione di progetti europei di orientamento.

Si rilevano tuttavia alcuni punti di debolezza:

- difficoltà di consolidare i rapporti con alcune scuole della regione a causa del turnover dei referenti per l'orientamento e dei dirigenti scolastici;
- discontinuo coinvolgimento del delegato delle scuole secondarie superiori;
- difficoltà di instaurare rapporti stabili con le scuole fuori regione;
- differente considerazione dell'importanza dell'orientamento da parte di docenti universitari e di quelli delle scuole secondarie superiori;
- discontinuità nella formazione del personale coinvolto;
- difficoltà nel monitoraggio delle attività di orientamento;
- poca attenzione in ambito scolastico per i percorsi di orientamento mirati a valorizzare gli studenti talentuosi.

## Obiettivi specifici

- Sviluppare sinergie per stabilire rapporti continuativi con le scuole secondarie superiori.
- Consolidare e sviluppare sinergie con le istituzioni di formazione a livello provinciale e regionale per meglio rispondere alle esigenze degli utenti (nel settore della formazione continua e nel counseling).
- Aumentare la sensibilità e l'impegno dei docenti Unicam nei confronti delle attività di orientamento.
- Sviluppare attività volte alla presentazione delle figure professionali cui i corsi di studio preparano.
- Ottimizzare il sistema di monitoraggio delle attività per cercare di interpretare la soddisfazione e il successo del percorso universitario degli studenti anche in relazione ai percorsi di orientamento affrontati.
- Partecipare, in sinergia con l'ufficio relazioni internazionali a saloni/manifestazioni internazionali di orientamento, subordinatamente alla disponibilità di risorse finanziarie aggiuntive.

## Azioni

- A.5.1 - Condividere la pianificazione delle attività con chi, a vario titolo, si interfaccia con le scuole secondarie superiori.
- A.5.2- Creare un mailing list di docenti delle scuole secondarie superiori interessati ai progetti di orientamento di Unicam.
- A.5.3 - Pianificare attività di formazione continua per il personale tecnico amministrativo e per i docenti.
- A.5.4 Pianificare attività volte a valorizzare gli studenti talentuosi.
- A.5.5 - Ottimizzare il sistema integrato di recupero, analisi e presentazione dei dati di monitoraggio e di valutazione delle attività di orientamento.
- A.5.6 - Incentivare il coinvolgimento di Direttori di Scuole di Ateneo e Responsabili dei Corsi di Studio per una maggiore sensibilizzazione dei docenti.

## Indicatori

L'individuazione degli indicatori di attività e/o di risultato è dettata dalla consapevolezza che la scelta del percorso universitario è influenzata da attitudini ed aspirazioni personali dello studente.

Per questo gli indicatori identificati sono:

- I.5.1 - attività proposte (numero di stage offerti, numero di docenti coinvolti, numero di domande per accedere agli stage, a porte aperte);
- I.5.2 - richieste di partecipazione alle attività proposte: numero di studenti e di scuole secondarie superiori;
- I.5.3 - attività realizzate in rapporto a quelle inserite nella programmazione annuale;
- I.5.4 - gradimento delle attività (raccolta e analisi dei questionari di *customer satisfaction*);
- I.5.5 - performance rispetto alle medie di ateneo degli studenti che hanno partecipato ad attività di orientamento in relazione a:
  - a) % abbandoni fra primo e secondo anno
  - b) CFU acquisiti rispetto a quelli previsti.

La centralità della condizione di "studente" comporta l'esigenza di una forte e costante attenzione a tutti i momenti del percorso universitario. La realizzazione di un programma di interventi coordinato, che agevoli l'inserimento dello studente nella nuova realtà e lo renda attivamente partecipe del processo formativo fino all'incontro con il mondo del lavoro, risponde a questa consapevolezza e conferma l'impegno di UNICAM ad accompagnare gli studenti nella crescita e nella costruzione del loro futuro.

#### A. ATTIVITA' DI ACCOGLIENZA – MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

##### PREMESSA

La normativa prevista dalla legge n.43 del 2005 chiede alle Università che si realizzino azioni a sostegno e potenziamento di interventi a favore degli studenti.

Già il piano di programmazione triennale delle università 2008-2010 definiva obiettivi e regole per il sistema universitario su ricerca, studenti, internazionalizzazione e fabbisogno del personale.

Proseguendo quindi nelle linee già tracciate, il miglioramento dei servizi agli studenti resta un obiettivo prioritario, alla luce della nuova organizzazione dell'Ateneo in Scuole, con la conseguente necessità di semplificazione e armonizzazione delle procedure amministrative di ingresso.

##### AZIONI IN ATTO

Il servizio di accoglienza degli studenti si è sinora distinto per una elevata qualità dei servizi di sportello, mentre è senz'altro necessario il potenziamento dei servizi a distanza.

L'azione intrapresa con il nuovo statuto, che ha dato il via alla creazione delle Scuole di Ateneo, ha costituito una opportunità per promuovere l'efficienza operativa dell'istituzione, ma, al tempo stesso, ha avuto bisogno di un costante presidio. Sul fronte del miglioramento della qualità dei servizi offerti agli studenti, si è proceduto all'unificazione della sede logistica: in un unico edificio sono stati riuniti i servizi offerti dalla segreteria studenti e quelli offerti dagli uffici orientamento, tutorato, stage, placement, internazionalizzazione e mobilità internazionale, accoglienza degli studenti disabili.

Si è proceduto alla modifica dell'orario di apertura al pubblico, dando spazio a due aperture pomeridiane e assecondando le richieste in tal senso di molti studenti.

Un ulteriore progresso, relativo alla semplificazione ed efficienza dell'attività amministrativa, si è concretizzato con il deposito da parte dello studente laureando di una tesi non più in formato cartaceo, ma in formato elettronico. E' iniziata inoltre la semplificazione dei bandi per l'assegnazione delle varie borse e opportunità per gli studenti.

Punto di forza dell'Ateneo è l'attrattività e la buona qualità del welcoming per gli studenti stranieri in mobilità ERASMUS o con altri programmi (per i corsi DOUBLE DEGREE in particolare).

##### OBIETTIVI SPECIFICI

- Incremento efficacia ed efficienza dei servizi
- Miglioramento dell'armonizzazione delle procedure amministrative
- Razionalizzazione e semplificazione delle tipologie di esonero dalle tasse universitarie

##### AZIONI PROPOSTE

- A.6.1 -Armonizzazione delle procedure attraverso la rilettura del manifesto degli studi - guida dello studente in chiave di applicazione chiara ed uniforme delle molteplici tipologie di esonero delle tasse universitarie.
- A.6.2 -Semplificazione meccanismi di selezione dei bandi di concorso per l'assegnazione delle borse di studio, part-time, esoneri, attraverso criteri di selezione volti ad estendere l'attribuzione di tali benefici ad un numero sempre maggiore di studenti.
- A.6.3 - Interventi migliorativi nelle modalità di rilascio del diploma di laurea e del diploma supplement.
- A.6.4 -Completamento dell'informatizzazione in ESSE3 di tutti gli studenti in mobilità Erasmus e in double degree.

#### Indicatori

- I.6.1 - Numero procedure esaminate e semplificate
- I.6.2 - Numero bandi semplificati
- I.6.3 - Numero studenti inseriti in ESSE3 per mobilità Erasmus o double degree
- I.6.4 - Questionario soddisfazione studenti sia per i nuovi bandi che per i servizi erogati.

#### B. TUTORATO

##### Premessa

Il tutorato è finalizzato ad orientare ed assistere gli studenti lungo tutto il corso degli studi, ad incentivare la loro partecipazione attiva al processo formativo, a rimuovere gli ostacoli alla loro formazione, anche attraverso iniziative rapportate alle necessità, alle attitudini ed alle esigenze dei singoli, a fornire assistenza di carattere personale volta a superare i problemi di inserimento in un nuovo ambiente di studi (L.341/90, art. 13).

In sintonia con questa definizione, UNICAM da anni si impegna per garantire agli studenti, dal momento dell'accoglienza fino al completamento del percorso universitario, le condizioni favorevoli non solo ad una crescita culturale e professionale, ma anche ad una positiva esperienza di vita.

##### Azioni in atto

A partire da gennaio 2010, con l'istituzione delle Scuole di Ateneo, il tutorato ha messo in atto una serie di cambiamenti necessari ad adeguare al nuovo Statuto le procedure che regolano il servizio. Non si è trattato di un'operazione solo formale, bensì dell'occasione per porre le basi di un sistema operativo che conferisce alla figura del Delegato della Scuola un ruolo di maggior responsabilità e autonomia di azione, nel rispetto degli obiettivi e del programma di interventi fissati dal Tutorato di Ateneo.

Allo stato attuale, permane, in parte, la mancata acquisizione da parte dei delegati della consapevolezza e dell'impegno indispensabili per il successo del nuovo assetto operativo del servizio. In questo senso, determinante è stato e continua ad essere, l'impegno assiduo e la forte motivazione del personale tecnico amministrativo dell'Ufficio Tutorato, che ha garantito l'efficienza del servizio ed ha permesso di far fronte con soddisfazione a situazioni non ordinarie.

In merito alla valutazione delle diverse attività realizzate, rimane fondamentale il rapporto sinergico con il servizio di Orientamento che, in particolare, ha consentito di potenziare le azioni per la pubblicizzazione delle iniziative di accoglienza delle matricole (giornate di ambientamento delle matricole, GAM). Al loro consolidamento ha anche concorso l'introduzione dei test di accertamento delle conoscenze in ingresso, seguiti dai corsi di integrazione di matematica e di lingua inglese.

L'interazione con cui hanno lavorato le parti impegnate nella fase di accoglienza è un segnale positivo per il futuro miglioramento dell'iniziativa.

Sebbene in misura differente nei diversi Corsi di Studi, si osserva una sensibilità ed una attenzione crescente, sia dei docenti che degli studenti, nei confronti del tutorato. In particolare, è cresciuta l'interazione tra tutor, delegati e responsabili delle attività formative, elemento fortemente positivo, anche in prospettiva, per l'efficacia delle azioni di tutorato.

Si registra un miglioramento della comunicazione attuata attraverso il servizio di posta elettronica che UNICAM offre agli studenti, sia per effetto di un'accresciuta consapevolezza dell'utilità del servizio da parte degli studenti, sia a seguito della possibilità di attivazione della posta contestualmente all'iscrizione. Il ricorso a strumenti mediatici, quali facebook, da parte dei tutor di supporto ha comportato un ulteriore incremento dell'interazione con gli studenti.

Il tutorato ha, inoltre, accolto le richieste di supporto a modalità di didattica on-line e formazione a distanza, mettendo a disposizione tutor on-line, selezionati annualmente, con il compito di agevolare l'interazione con l'ambiente virtuale di apprendimento.

Una risposta sempre più efficace alle esigenze legate alla crescente presenza di studenti stranieri è attesa sulla base della collaborazione con il settore Sviluppo delle Competenze Linguistiche e per effetto dell'istituzione di tutor di supporto e didattici con competenze linguistiche.

Le attività del Servizio Accoglienza Studenti Disabili UNICAM, nato nel 2000 a seguito della Legge 17 del 1999, sono in costante crescita e comprendono: il monitoraggio degli studenti con disabilità iscritti, la predisposizione di specifici servizi per studenti con disabilità, il monitoraggio dell'erogazione dei servizi offerti, la gestione delle risorse umane e finanziarie, la rendicontazione annuale dei fondi specifici assegnati dal Ministero.

Negli anni il Servizio Disabili è cresciuto sia come numero di studenti con disabilità seguiti, sia come quantità e qualità dei servizi offerti. Per quanto riguarda i servizi offerti, sono state predisposte le norme per l'erogazione degli stessi, i moduli compilabili on line per richiedere i singoli servizi, un questionario di valutazione dei servizi erogati. Grazie a questa modalità di richiesta (e valutazione) dei servizi (richiesta on line con scadenze precise) è migliorata anche l'organizzazione del lavoro dei tutor specializzati per la disabilità, che può essere programmata ed organizzata per semestre. Dal 2010, con la legge n.170, "Nuove norme in materia di disturbi specifici di apprendimento in ambito scolastico", il Servizio Disabili (e quindi anche i tutor specializzati per la disabilità) si occupa anche degli studenti con dislessia.

Il Servizio Disabili e i tutor specializzati per la disabilità sono presenti anche nelle sedi collegate. Le attività del Servizio Accoglienza Studenti Disabili UNICAM vengono annualmente valutate oltre che dal Ministero, anche dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, che pubblica annualmente una relazione sulle attività svolte.

L'analisi delle criticità del servizio tutorato, registrate in alcune situazioni e riguardanti una non soddisfacente partecipazione degli studenti ad attività quali il tutorato di gruppo e il tutorato didattico, ha evidenziato, tra le cause principali, la difficoltà di inserire queste azioni nel fitto calendario degli impegni didattici degli stessi.

Un'ulteriore problematica è rappresentata dall'attuazione degli interventi di tutorato didattico, a causa della difficoltà di reperire tutor didattici in possesso dei requisiti di ammissione alla selezione, stabiliti dal D.M. 23 ottobre 2003 n. 198. I limiti imposti nell'utilizzo dei fondi ministeriali, la consistenza del finanziamento stesso e l'aumento di richieste di tutorato didattico per supportare attività

formative di carattere pratico (esercitazioni, laboratori didattici), prospettano l'esigenza di definire criteri utili ad affrontare una situazione che il servizio potrebbe non essere in grado di risolvere.

Altro elemento di criticità, osservato in passato, è la mancanza di una metodologia valida e condivisa di monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza delle attività di tutorato didattico. Gli interventi di tutorato didattico, che hanno lo scopo di contribuire a rimuovere ostacoli, soprattutto nel primo anno, ad una proficua ed attiva partecipazione degli studenti al processo di apprendimento, svolgono un ruolo importante nel ridurre l'entità dei ritardi nel processo formativo e nel prevenire i fenomeni di abbandono. Considerando che uno degli Indicatori per l'assegnazione dell'FFO, è il rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nell'anno t+1 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'aa t/t+1, è evidente che risulta strategico implementare le attività di tutorato didattico.

Particolare attenzione del servizio tutorato è stata, pertanto, rivolta al tutorato didattico e a partire dall'aa 2012-13, sono state razionalizzate le risorse destinate al tutorato di supporto, al fine di aumentare quelle da investire nel tutorato didattico. Questa razionalizzazione è tuttora in atto, essendosi verificato un aumento costante di richieste di attivazione di tutorati didattici da parte delle Scuole di Ateneo.

Data la centralità delle attività di tutorato didattico nel servizio tutorato UNICAM, particolare attenzione è stata rivolta al monitoraggio delle stesse, tramite sia una valutazione del grado di soddisfazione da parte degli studenti (questionari di customer satisfaction erogati on line), sia un'analisi dell'efficacia effettuata nel 2013 solo su alcuni corsi di tutorato didattico presi a campione.

#### Obiettivi specifici

- Completare i termini della transizione ad un esercizio autonomo delle attività di tutorato che le Scuole di Ateneo svolgeranno nelle modalità e nella misura più idonee alle singole esigenze e nel rispetto degli obiettivi e del programma di interventi fissato dal Tutorato di Ateneo.
- Responsabilizzare la figura del Delegato della Scuola al compito di sovrintendere alla attuazione delle diverse attività all'interno dei corsi di laurea afferenti alla propria Struttura, al fine di ottimizzare il servizio che dovrà essere attuato con interventi sempre più rispondenti alle reali esigenze dei singoli corsi di studio e misurati agli impegni didattici degli studenti.
- Ottimizzare e realizzare un costante monitoraggio delle azioni intraprese, in particolare delle attività di tutorato didattico.
- Verificare l'efficacia delle azioni, anche con la collaborazione di Delegati dei corsi di studio e del manager didattico.
- Mantenere costante l'interazione tra Tutorato di Ateneo e Delegati delle Scuole non soltanto per realizzare, nell'interesse generale degli studenti, un attento controllo della corretta attuazione e dell'efficacia del tutorato all'interno di ogni Struttura, ma anche per favorire un costruttivo confronto delle esperienze, dei successi e delle criticità del servizio nelle diverse Scuole.
- Potenziare le sinergie volte a contrastare il fenomeno della dispersione degli studenti, registrato in particolare in alcuni Corsi.
- Consolidare la collaborazione con i servizi e gli uffici dell'Area ed incentivare l'attivazione di azioni congiunte e coordinate, soprattutto con l'Orientamento.

#### Azioni

A.6.5 - Ottimizzare e standardizzare il sistema di monitoraggio dell'efficacia del tutorato didattico. L'analisi dei risultati in termini di efficacia ed efficienza, permetterà una migliore utilizzazione

delle risorse disponibili, prevedendo la possibilità di attivare un maggior numero di interventi di tutorato didattico anche in corsi non necessariamente del primo anno.

A.6.6 – Migliorare il servizio di tutorato di supporto, differenziando monte ore annuale e tipologia di attività a seconda delle necessità delle Scuole di Ateneo.

A.6.7 – Facilitare l'accesso ai servizi di tutorato attraverso una piattaforma informatica in grado di gestire profili personalizzati in base alle necessità dello studente. La piattaforma sarà gestita in collaborazione con l'Università di Macerata e sarà in grado di fornire sostegno agli studenti universitari durante la loro carriera accademica, offrendo una guida che permetta di accedere alle opportunità disponibili presso le due università. Il servizio è concepito per sostenere lo studente nel superamento dei possibili ostacoli che spesso portano alla perdita di interesse e all'abbandono degli studi.

Indicatori di attività e/o indicatori di risultato
--

I.6.5 - media presenze degli studenti al tutorato didattico

I.6.6 - media presenze studenti al tutorato di gruppo

I.6.7 - soddisfazione media studenti sul servizio fornito (questionari di customer satisfaction)

I.6.8 - confronto della % di studenti che hanno superato l'esame ed acquisito i relativi CFU nelle coorti di frequentanti e non frequentanti il tutorato didattico

I.6.9 - numero di studenti con disabilità che usufruiscono dei servizi di tutorato specifici

I.6.10 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1

I.6.11 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1

## C. STAGE E PLACEMENT

### *Premessa*

La riforma universitaria avviata nel 2001 (DPR n. 328/2001) ha introdotto due innovazioni nella progettazione dei piani di studio, che hanno dato impulso alla collaborazione tra Università e mondo del lavoro: la collaborazione con le rappresentanze del mondo del lavoro ed i tirocini formativi curriculari (stage). La riforma del mercato del lavoro del 2003 ha consentito alle Università di svolgere un'attività di intermediazione nella ricerca del lavoro, purché senza scopo di lucro (art. 6 del D. Lgs. n. 276/2003; cfr. Sole 24 ore del 14.01.2011). Il D.M. n. 50/2010, punto c) comma 15, ribadisce il compito delle Università di inserire i laureati nel mondo del lavoro in coerenza con le competenze acquisite. Infine il D. Lgs 167/2011 testo unico dell'apprendistato, a norma dell'articolo 1, comma 30, della legge 24 dicembre 2007, n. 247 ha inserito forti elementi del sistema di apprendimento duale all'interno del mondo accademico. In UNICAM le diverse accezioni di terza missione delle università (Gulbrandsen e Sliperstaeter, 2007; Laredo, 2007; intervento di S. Boffo) hanno almeno due elementi in comune: il riferimento a relazioni con soggetti esterni (outreach activities) e la presenza di finalità economiche e sociali.

### Azioni in atto

---

Il servizio di placement dell'Università di Camerino ha tre finalità:

- Valorizzare la persona;
- Supportare le aziende;
- Contribuire al miglioramento dei servizi e della didattica dell' Ateneo.

Il servizio ha sviluppato nel corso degli anni attività pilota e servizi di supporto che oggi vedono la loro strutturazione ed organizzazione in azioni di sistema in cui sono coinvolti anche gli Atenei Marchigiani ed in particolare l'Università di Macerata, come ad esempio:

- Career day UNICAM+UNIMC (oltre 800 studenti e laureati, 40 aziende, 8 seminari);
- incontri con esperti orientatori (psicologia del lavoro, sportello Eures);
- partecipazione al progetto FlxO ( piani individuali di inserimento lavorativo, alto apprendistato, messa in trasparenza delle competenze acquisite nel tirocinio post laurea );
- progetti Leonardo Da Vinci PLM: anno 2010 BESKIMO (81 borse per tirocini all'estero riservate a giovani laureati); anno 2011 ECOMOTION (80 borse per tirocini all'estero riservate a giovani laureati); anno 2012 EARTH (117 borse per tirocini all'estero riservate a giovani laureati); anno 2013 NESKIMO (progetto partito il 18 ottobre con l'apertura del bando, previste 136 borse di mobilità della durata di 12 settimane finalizzate a tirocini formativi presso imprese situate in altri Stati membri dell'UE nel settore delle ICT, della domotica, dell'ambient assisted living e nei settori correlati);
- tirocini della Fondazione CRUI e del Senato della Repubblica;
- Corsi/master/dottorati in alto apprendistato per la formazione e la ricerca.

È offerto, inoltre, un servizio di intermediazione domanda/offerta attraverso la banca dati Alma Laurea. Grazie alla partecipazione al progetto FlxO sono state sviluppate: a) sviluppo dei piani individuali per l'inserimento lavorativo e b) promozione e realizzazione di contratti di alto apprendistato.

Una intensa serie di incontri con le aziende ha permesso la loro fidelizzazione consentendo di aumentare il numero di stage e/o tirocini.

Sono stati introdotti inoltre corsi per i quali vengono riconosciuti crediti liberi sui temi:

- redigi il tuo curriculum;
- come affrontare un colloquio di lavoro;
- simulazione di un colloquio di lavoro , job corner;
- le competenze trasversali.

#### *Obiettivi specifici*

- definire un servizio unico per i rapporti con le imprese;
- incrementare i rapporti di collaborazione e la fidelizzazione delle imprese del territorio;
- sviluppare servizi agli studenti ed ai laureati UNICAM attraverso le ICT;
- incrementare le opportunità di tirocinio all'estero per laureandi e laureati UNICAM;
- sviluppare nuovi servizi a supporto dell'auto-imprenditorialità;
- migliorare le competenze degli operatori del servizio attraverso esperienze di mobilità all'estero e corsi di formazione professionale.

#### *Azioni proposte:*

A.6.8 - Organizzare giornate di formazione e di incontro con il mondo del lavoro sui seguenti argomenti:

- strumenti per la ricerca attiva del lavoro: redigi il tuo curriculum vitae (organizzazione semestrale)
- Come affrontare un colloquio di lavoro (organizzazione semestrale)
- Simulazione di un colloquio di lavoro, job corner
- Business game link ai siti delle aziende che propongono tale iniziativa

A.6.9 - Sviluppare Piattaforma ICT specifica per il placement, anche in collaborazione con l'Università di Macerata.

A.6.10 - Favorire l'internazionalizzazione del placement attraverso la partecipazione a progetti europei e promozione di rapporti con associazioni/enti transnazionali.

A.6.11 - Partecipare al progetto FixO Scuola & Università.

A.6.12 - Organizzare career day UNICAM+UNIMC.

A.6.13 - Predisporre borse per stage e placement extra-curricolari.

A.6.14 - Collaborare allo sviluppo e valorizzazione di "Alumni UNICAM".

Indicatori
------------

- I.6.12 - numero di incontri o seminari con responsabili di aziende;
- I.6.13 - numero di aziende fidelizzate;
- I.6.14 - numero di incontri (career day o di counselling) per l'orientamento al lavoro;
- I.6.15 - numero di laureati 'collocati' ogni anno nei tre anni a seguito attività di stage o placement diretta;
- I.6.16 - proporzione di laureati occupati ad un anno dal Titolo
- I.6.17 - numero di progetti europei presentati nel settore stage e placement
- I.6.18 - numero di stage esterni svolti da studenti UNICAM ogni anno rispetto alla media degli ultimi tre anni



## Ob. 7. Incentivare la mobilità internazionale degli studenti

### PREMESSA

Funzionali al raggiungimento degli obiettivi di internazionalizzazione dell'Ateneo, ed in particolare di qualità nella formazione, sono il consolidamento del livello dei servizi agli studenti e tra questi quelli relativi all'apertura internazionale, settori che l'Ateneo ha già posto come prioritari sin dal precedente piano strategico e nei quali sono stati ottenuti risultati considerevoli.

Investire nei servizi agli studenti significa peraltro per il nostro ateneo aumentare la possibilità di attrarre gli studenti migliori e nello stesso tempo aumentare il rendimento degli studenti stessi.

È opportuno ricordare che i programmi di internazionalizzazione sono una delle cinque aree previste dalla legge 43/2005 e anche le attuali linee guida ministeriali citano l'internazionalizzazione come obiettivo strategico delle università italiane.

Per il raggiungimento di questo obiettivo è ritenuta strategica la collaborazione con UNIMC, in continuità con l'accordo di programma 2009-2013, con la quale saranno condivise azioni e partenariato.

### AZIONI IN ATTO

Allo stato attuale UNICAM è riuscita a mantenere gli impegni presi nel precedente piano ed ha incrementato la mobilità internazionale (in ed out) degli studenti e del personale, non solo con i programmi Erasmus (ora Erasmus+) ma con azioni differenziate (borse per brevi soggiorni-studio per il Canada, borse per tirocini e stage in paesi terzi, Progetti Leonardo, mobilità nell'ambito di progetti di cooperazione, Strategic Partnerships, PhD Programmes).

Nell'ambito del potenziamento della mobilità in uscita, cruciale è stata l'attivazione del Servizio di Welcoming. I risultati confermano che la scelta degli studenti stranieri dell'università da frequentare si basa anche sul sistema-città, cioè sui servizi offerti sia all'interno che all'esterno dell'Ateneo.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze linguistiche, l'Ateneo ha offerto corsi extracurricolari di inglese, francese, tedesco e italiano per stranieri ad un numero consistente di studenti ma anche corsi di lingua inglese rivolti a personale tecnico amministrativo sempre più sensibile alla necessità di "comunicare" con l'utenza straniera presente in UNICAM.

La nuova struttura dell'ateneo che si articola in Scuole con notevole autonomia decisionale e gestionale può offrire l'opportunità di personalizzare e potenziare i progetti di internazionalizzazione, dando spazio a quelle strutture che vogliono puntare ancora più sulla mobilità.

Questi buoni risultati sono stati raggiunti grazie alla forte motivazione del personale che vi si dedica. Al tempo stesso, dipendere dalla buona volontà delle pochissime unità di personale dedicato, costituisce il principale punto di debolezza della struttura. Di fatto senza un supporto al settore mobilità non sarà possibile migliorare i risultati raggiunti. Per questo si auspica un maggior coinvolgimento dei delegati alla mobilità internazionale incaricati dalle Scuole. In tal senso si potrebbe prevedere la costituzione di un fondo sul tipo di quello destinato al settore orientamento per premiare coloro che dedichino tempo ed energie all'internazionalizzazione dell'Ateneo producendo risultati di rilievo.

### Obiettivi Specifici

1 - Mobilità ERASMUS+ per motivi di studio: incremento degli studenti in entrata ed uscita anche in linea con quanto previsto da EU 2020.

Obiettivi outgoing:

- monitoraggio degli accordi e offerte didattiche con le università partner per facilitare il riconoscimento dei corsi svolti all'estero e quindi aumentare il numero dei crediti acquisiti all'estero e riconosciuti (elemento base per ricevere i finanziamenti);
- collaborazione con il settore sviluppo competenze linguistiche al fine di fornire e diffondere un "politica linguistica" indispensabile per ottenere buoni risultati all'estero. In tale contesto è opportuno potenziare l'erogazione di corsi di lingua con particolare riguardo alla lingua spagnola (lingua straniera II) incentivando l'acquisizione di Certificazioni linguistiche internazionali;
- valorizzazione delle esperienze degli studenti rientrati: il "passaparola" risulta e rimane il principale mezzo di diffusione delle informazioni tra i nuovi partecipanti;
- incentivazione della mobilità docente come strumento di potenziamento dei contatti e disseminazione delle attività delle università partner;
- Informatizzazione delle procedure amministrative (ESSE3).

Obiettivi Incoming:

- realizzazione di un sito web in inglese accessibile e chiaro;
- predisposizione di brochure in inglese per ciascun corso di studi che includano l'offerta formativa e la tabella ECTS;
- implementazione della gestione ESSE3 per gli studenti incoming;
- somministrazione di un questionario di valutazione finale (online);
- organizzazione di attività ricreative in collaborazione con associazioni studentesche;
- emanazione di un bando apposito per il reclutamento dei cosiddetti "buddy partner", studenti a supporto dell'inserimento degli studenti incoming. L'attività potrebbe prevedere l'acquisizione di crediti formativi a coloro che svolgeranno in modo appropriato il loro compito in sostituzione degli studenti part-time che talvolta non sono motivati.

2 - Mobilità ERASMUS+ per il placement: il nuovo programma Erasmus+ prevede mobilità per placement sia durante il corso di studi sia entro i 12 mesi successivi al conseguimento del titolo di fatto assorbendo il programma Leonardo. In tale contesto l'obiettivo è incrementare gli studenti in uscita di entrambe le categorie.

Obiettivi:

- creazione di un network di partner/host organization europei;
- partecipazione di partner ed aziende straniere al Career Day UNICAM.

3 - Borse UNICAM di Mobilità Internazionale Paesi Terzi: incrementare il capitolo di spesa ed al contempo curare puntualmente la qualità degli studenti in uscita in collaborazione con i responsabili dei corsi di studio.

4 - ERASMUS+ Key Activity 2 (KA2), Cooperazione:

Le principali linee di azione sono:

- partenariati strategici: rilanciare la strategia di modernizzazione delle università tramite cooperazioni settoriali e intersettoriali per realizzare pratiche innovative (programmi di studio congiunti, programmi intensivi);
- alleanze per la conoscenza: rafforzare la cooperazione tra Università e mondo delle imprese così da formare un laureato con gli skill necessari per competere nella società della conoscenza;
- rafforzamento delle capacità: partenariati tra università EU e di Paesi partner del vicinato (ENP). In questo contesto si intendono sviluppare attraverso specifici programmi ed attività le competenze trasversali fondamentali per un inserimento ottimale nel mondo del lavoro.

UNICAM intende partecipare ed essere promotore di azioni in questo contesto. Rafforzando i contatti con le Università ed i partner con le quali aveva sviluppato nel passato Programmi Intensive di studio, ma anche ricercando nuove collaborazioni. UNICAM punta a formare un laureato con solide conoscenze di base ed applicate nella specifica disciplina ma anche con competenze ed abilità trasversali che gli permettano un inserimento positivo nel mondo del lavoro. La partecipazione ai programmi Erasmus+ KA2 permetterà di offrire agli studenti UNICAM queste ulteriori possibilità.

#### AZIONI PROPOSTE

- A.7.1 - Rendere accessibili agli studenti i programmi dei corsi che possono essere svolti all'estero e identificazione di corsi con riconoscimento automatico dei CFU acquisiti. Adottare un metodo per l'assegnazione dei voti e dei CFU che non generi insoddisfazioni, attraverso uno studio condotto dalle Scuole sulle soglie di congruità.
- A.7.2 - Proporre il cofinanziamento delle borse Erasmus da parte delle Scuole mettendo in atto un sistema premiale da parte dell'amministrazione centrale a fronte del loro maggior impegno, valutato nell'arco del triennio.
- A.7.3 - Aumentare il capitolo di spesa relativo all'assegnazione di borse di studio per studenti in doppio titolo che – alla luce delle nuove direttive ministeriali in materia – dovranno essere messi in grado di partecipare alla mobilità prevista dal loro percorso formativo.
- A.7.4 - Proporre ai delegati per l'internazionalizzazione dell'ateneo la partecipazione ai bandi Erasmus+ KA1 e KA2.
- A.7.5 - Migliorare l'informazione agli studenti ed ai docenti anche attraverso l'implementazione del sito web che potrebbe essere maggiormente strutturato per offrire una panoramica completa dei programmi disponibili.
- A.7.6 – Potenziare l'ufficio a sostegno delle attività di mobilità, con professionalità ben definite, in grado di gestire la procedura ESSE3 e le relazioni con gli uffici amministrativi stranieri.
- A.7.7 - Aumentare la visibilità delle opportunità di mobilità internazionale al fine di rendere più attrattivi i CdS UNICAM e promuovere quelli in consorzio. A tal fine è necessario:
- incentivare la trasparenza e la standardizzazione delle regole per la definizione del Learning Agreement;
  - potenziare il collegamento tra gli uffici amministrativi UNICAM e quelli delle sedi dove sono attivi accordi bilaterali;
  - inserire le esperienze di mobilità internazionale nel "Diploma Supplement";
  - migliorare la comunicazione interna sia verso i docenti che gli studenti, adottando forme innovative di comunicazione.
- A.7.8 - Costituire un network di imprese internazionali finalizzato ad aumentare le opportunità per il placement.
- A.7.9 - Incentivare la partecipazione degli studenti delle LM e Dottorato a bandi europei di mobilità.
- A.7.10 - Rendere la mobilità internazionale più attrattiva incrementando accordi con i paesi dell'Europa centrale, il Regno Unito, e gli USA. Rendere più forti le collaborazioni con America Latina, Africa, Cina e paesi del Sud-Est Asiatico.
- A.7.11 - Promuovere l'aggiornamento professionale anche mediante la partecipazione del personale TA a convegni e Erasmus Staff Training Week.
- A.7.12 – Realizzare materiale informativo in lingua inglese sui corsi di studio.

INDICATORI
------------

- I.7.1 - Proporzione di studenti UNICAM che partecipano ogni anno a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)
- I.7.2 - Proporzione di studenti con titolo di studio conseguito all'estero iscritti a corsi di laurea, laurea magistrale, laurea magistrale a ciclo unico
- I.7.3 - Proporzione di studenti con titolo di studio conseguito all'estero iscritti ai corsi di dottorato



## Ob. 8. Promuovere la partecipazione a progetti di ricerca e di formazione internazionali

### PREMESSA

L'Università degli Studi di Camerino ha una tradizione di cooperazione con atenei di tutto il mondo e ha sviluppato nel tempo una cospicua rete di accordi internazionali di cooperazione interuniversitaria, sia in ambito didattico sia di ricerca, a livello europeo ed extraeuropeo, anche partecipando a numerosi progetti comunitari.

Nel prossimo triennio sarà necessario mantenere alta l'attenzione UNICAM sulla ricerca internazionale, in particolare (ma non soltanto) quella Europea, garantendo nel tempo da una parte (i) attività volte ad incrementare la buona performance dei nostri ricercatori sul fronte dei programmi quadro della Commissione Europea e dall'altra (ii) l'internazionalizzazione della ricerca da parte di chi non ne ha ancora un accesso 'consolidato'. A tal fine, per incentivare la costituzione di reti trasversali che, superino gli attuali micro-interessi settoriali e stimolino sinergie tra i gruppi dell'Ateneo, ma anche tra le Università e impresa, in un contesto allargato, sarà implementata la strutturazione di poche Piattaforme Tecnologiche di Ateneo (PTA) che, alla stregua delle attività delle PT nazionali ed europee, svolgano un ruolo di aggregazione dei ricercatori in ambiti di ricerca comuni.

Le linee di ricerca sviluppate dai gruppi di ricerca dell'Ateneo potranno essere sostenute dallo stesso nella misura in cui si dimostreranno in grado di confrontarsi a livello internazionale e di essere competitive nell'attrazione di risorse, anche attraverso la collaborazione con le migliori competenze esterne.

Per quanto concerne la formazione, attualmente i rapporti di cooperazione per attività di scambio, sia di studenti che di docenti, nell'ambito del programma Erasmus vedono UNICAM in contatto con oltre 100 università europee. Oltre ciò, ci sono alcune situazioni in atto che vedono i nostri docenti condividere o esportare le conoscenze UNICAM in vari paesi, sia europei sia extraeuropei. Al fine di tener fede agli obiettivi previsti dal *Processo di Bologna*, l'Ateneo vuole mantenere un impegno costante nello sviluppo della mobilità di docenti e studenti a tutti i livelli di studio e nella promozione della dimensione internazionale dei curricula, attraverso corsi congiunti e programmi integrati di studio con una forte dimensione internazionale. Anche nel campo dell'apprendimento permanente UNICAM intende incrementare le iniziative già in atto, con particolare riferimento al programma Lifelong Learning Programme (LLP).

### AZIONI IN ATTO

La partecipazione di UNICAM a progetti di ricerca internazionali è aumentata in modo significativo negli ultimi anni quando, nel VII PQ, sono state presentate 70 proposte di progetti e ne sono state finanziate 13: il rateo di successo è quindi superiore al 18%, ben superiore a quello italiano e di poco superiore alla media europea, che è di circa il 17%. Quindi, da questo punto di vista, UNICAM ha iniziato un percorso positivo che va mantenuto e consolidato.

Un'analisi approfondita dei dati suggerisce che comunque c'è spazio per un ulteriore miglioramento. Innanzitutto, il numero di progetti presentati non è molto elevato in termini assoluti, e un primo obiettivo che UNICAM si è posto è di aumentare in valore assoluto il finanziamento da fondi UE, anche aumentando il numero di progetti presentati. Questo risultato può essere ragionevolmente raggiunto, considerando che la distribuzione del numero di progetti presentati per area e per tipologia risulta essere molto disomogenea. Tale disomogeneità è in parte inevitabile, ed è una naturale conseguenza della struttura e delle dimensioni di UNICAM. Allo stesso tempo però è evidente che a fronte di aree con

progettualità spiccata, ci sono aree che producono un numero decisamente ridotto di progetti, malgrado abbiano potenzialmente massa critica adeguata. Risulta fino ad ora buona la progettualità nei programmi IDEAS, che finanziano la ricerca di base, e in quelli PEOPLE (Marie Curie) che finanziano la formazione e la mobilità di docenti e dottorandi. Su questo tipo di programmi l'obiettivo primario è di mantenere tali livelli di progettualità, e in secondo luogo di aumentare il rateo di successo, anche se non è semplice perché entrambi i programmi sono molto competitivi e quindi hanno tassi di successo fisiologicamente bassi.

Relativamente a progetti di formazione internazionale, UNICAM presenta nella sua offerta formativa tutte le Lauree Magistrali della Scuola di Scienze e Tecnologie erogate in Double Degree in collaborazione con vari Atenei Europei.

Nel 2012 è stato attivato un Corso di Biotecnologie presso la Jilin Agricultural University (Changchun, Stato di Jilin, Cina), dove una parte degli insegnamenti è affidata, in presenza, a docenti UNICAM.

Sempre nel 2012, è stato inaugurato il progetto Master in Pharmacy presso l'Università di Dschang (Uds), in Camerun. Tale progetto, condotto congiuntamente dagli Atenei di Camerino ed Urbino, ha lo scopo di accompagnare i colleghi dell'ateneo Camerunese verso la strutturazione di una Facoltà di Farmacia locale. Il progetto si sviluppa attraverso l'iscrizione di studenti locali alle facoltà italiane partner, con una parte importante della didattica erogata in Camerun da docenti UNICAM ed UNIURB.

#### OBIETTIVI SPECIFICI

Gli obiettivi specifici che UNICAM si pone nell'ambito della ricerca internazionale sono:

- aumento del numero assoluto di progetti presentati al VII PQ e (a partire dal 2014) a Horizon 2020, in particolar modo nelle aree UNICAM (con ruolo centrale in H2020) meno attive;
- mantenimento dei livelli attuali di progettualità verso i bandi EU nelle aree attive, ed in IDEAS e PEOPLE, mettendo in opera iniziative per aumentare il tasso di successo;
- incremento della progettualità verso bandi emanati da Enti Finanziatori di paesi extraeuropei leader nella Ricerca ed Innovazione (Es: USA, Canada, Giappone);
- ampliamento e consolidamento degli accordi e delle collaborazioni con strutture delle nazioni del cosiddetto BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), per rispondere a bandi bilaterali e a quelli che prevedono un partner BRIC;
- ampliamento e consolidamento degli accordi e delle collaborazioni con strutture delle nazioni Africane, tramite l'estensione delle convenzioni attive per la didattica verso le attività di ricerca.

Gli obiettivi specifici che UNICAM si pone nell'ambito della formazione internazionale sono:

- aumento del numero di progetti didattici verso paesi terzi, soprattutto quelli di nazioni in via di sviluppo, che comunque hanno forte desiderio e richiesta di formazione superiore.
- rafforzamento del partenariato per Double Degree con paesi Europei ed extraeuropei, anche in ambiti formativi attualmente non coinvolti in tali processi.

#### AZIONI PROPOSTE

A.8.1 - Attivazione di sinergie con gli Enti e le Istituzioni del territorio potenziando a tale proposito l'Area e gli uffici tecnico-amministrativi dedicati al supporto progettazione europea. Tale attività risulta fondamentale per coadiuvare i ricercatori nella stesura di progetti e nell'individuazione di temi e di partner adatti a svilupparli.

A.8.2 - Sensibilizzazione e formazione di tutti i ricercatori su tematiche strategiche per l'Europa, attraverso seminari interni, workshop informativi, incontro tra ricercatori UNICAM di successo nella progettazione europea e quanti sono interessati a diventarlo, altre iniziative ed eventi di carattere operativo/formativo.

A.8.3 - Utilizzo del Fondo di Ateneo per la ricerca mirato a favorire l'aggregazione dei ricercatori e dei gruppi sulle tematiche Horizon 2020.

A.8.4 - Introduzione di un sistema di monitoraggio e valutazione dei singoli che stimoli la partecipazione e la produttività dei ricercatori

A.8.5 - Strutturazione di poche Piattaforme Tecnologiche di Ateneo (PTA) che, alla stregua delle attività delle PT nazionali ed europee, svolgano un ruolo di aggregazione dei ricercatori su ambiti di ricerca comuni.

A.8.6 - Costituzione di un "Albo UNICAM" di partner esterni per attività di supporto alla progettazione europea e di gestione e rendicontazione di progetti europei.

A.8.7 - Valorizzazione delle reti UNICAM già costituite per le attività formative anche per le attività di ricerca.

A.8.8 - Completamento della strutturazione della banca dati UNICAM sulle competenze ed esperienze dei ricercatori/gruppi di ricerca, favorendo la convergenza di ricercatori che operano in ambiti sovrapponibili o contigui.

A.8.9 - Costituzione di una rete di referenti UNICAM per la ricerca internazionale, attraverso l'individuazione di un delegato alla Ricerca Internazionale per ogni scuola d'Ateneo.

## INDICATORI

I.8.1 - Numero dei progetti presentati nell'ambito di bandi internazionali

I.8.2 - Entità delle risorse acquisite dall'Unione europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali

I.8.3 - Attivazione/avvio di tutte le azioni previste: valutazione audit interno

I.8.4 - Numero di accordi internazionali per erogazione di offerta didattica



## Ob. 9. Valorizzare il rapporto con gli stakeholders esterni sulle attività di ricerca, formazione e placement

### Premessa

L'attuale momento storico e la congiuntura socio-economica che si va dispiegando impongono ai soggetti pubblici e privati che operano nei territori (enti locali, istituzioni, imprese) attività di sistema con università ed enti di ricerca per un effettivo e proficuo trasferimento di conoscenze, competenze e tecnologie al fine di trasformare i risultati della ricerca e l'innovazione in vantaggio competitivo per le aziende. Dai risultati della ricerca e dall'innovazione, adeguatamente trasferiti, devono derivare maggiori vantaggi per enti ed imprese. Università ed aziende sul territorio sono pertanto i protagonisti del processo, mentre le istituzioni pubbliche e gli altri enti, oltre a beneficiarne svolgono il ruolo di catalizzatori e facilitatori del processo stesso. E' pertanto evidente come le Università e gli Enti Pubblici di Ricerca debbano giocare un ruolo fondamentale e decisivo nello sviluppo dei territori in cui si muovono.

### Azioni in atto

Nella prospettiva dell'ateneo occorre tenere presente che il territorio assume una dimensione internazionale e che, laddove possibile, UNICAM può attivare azioni di sistema con stakeholders interessati ad attività di trasferimento del sapere e del saper fare, indipendentemente dall'ubicazione di questi ultimi. Da questa considerazione deriva che la valorizzazione del rapporto con gli stakeholders deve essere giocato a livello sia regionale/nazionale che internazionale.

Per quanto riguarda la ricerca finanziata da aziende private e i diritti sui risultati di progetto, nel 2012 UNICAM ha continuato nella propria azione volta ad incrementare questo tipo di attività attivando anche un contratto di ricerca con un'azienda statunitense, avente una propria spin off industriale attiva in Russia.

E' stato incrementato il numero di brevetti nazionali ed internazionali con la titolarità dell'Ateneo.

E' proseguita l'attività di scouting di idee innovative con potenziale di mercato assicurando supporto adeguato ai ricercatori (siano essi strutturati che non) nella fase di definizione del business planning, focalizzando anche gli aspetti relativi alla tutela dell'innovazione mediante adeguata privativa.

Nel 2012 UNICAM ha lanciato il proprio incubatore U-ISI Cube. Nella struttura si sono subito insediate molte delle spin off accademiche. Il regolamento dell'incubatore consente anche l'accoglimento di start up e aziende innovative, ancorché non nate dalla ricerca accademica. L'idea base è creare opportunità di "contaminazione" tra le varie realtà imprenditoriali, per stimolare sinergie comuni anche attraverso la collaborazione con la realtà accademica. Al termine del 2012 già 5 spin off accademiche erano insediate nell'incubatore, e 2 start up innovative si insedieranno nel 2013.

### Obiettivi

1. Incrementare la capacità di attrarre fondi strutturali 2014-2020, che avranno come macro obiettivo l'innovazione nei processi produttivi per il vantaggio competitivo delle imprese (in particolare PMI). Nei documenti programmatici il ruolo delle università e degli enti pubblici di ricerca è considerato fondamentale in quanto produttori e detentori dell'innovazione.
2. "Costituzione di un laboratorio permanente regionale sulle nuove politiche di sviluppo comunitario" per fare sistema ed attivare reti di interconnessione con i facilitatori del processo (istituzioni, associazioni di categoria, enti locali territoriali). In questa prospettiva le istituzioni e gli enti locali hanno ruolo determinante in quanto destinatari dei fondi comunitari a gestione indiretta (fondi strutturali).

3. Focus sugli strumenti a gestione diretta dell'Unione Europea destinati all'innovazione (es CIP) che prevedono cofinanziamenti al 50% per collaborazioni industria - accademia.
4. Rendere maggiormente efficace la comunicazione verso le aziende partner relativamente all'innovazione e ai risultati della ricerca trasferibili, cioè marketing operativo del sapere e del saper fare che scaturisce dai laboratori UNICAM.
5. Potenziare le attività di *scouting* dell'innovazione che nasce da UNICAM e migliorare la capacità di supportare lo start up di imprese innovative.

Azioni proposte
-----------------

A.9.1 - Potenziamento delle attività di collaborazione, fino a renderle a carattere permanente, con aziende del territorio regionale. Il *driver* di tali relazioni deve essere il vantaggio che le aziende derivano dalla collaborazione con gli atenei, quindi con UNICAM. Per vantaggio si intende il vantaggio competitivo che deriva dal trasferimento di competenze conoscenze e risultati dai luoghi della ricerca alle aziende, quindi maggiori profitti per le aziende e conseguente incremento per UNICAM delle risorse per la ricerca e per il miglioramento della didattica (ciò stante adeguato sinallagma).

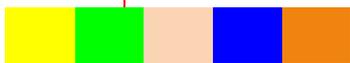
A.9.2 - Costituzione di un laboratorio permanente regionale con focus sulle nuove politiche di sviluppo comunitario. Il coinvolgimento in azioni di sistema a carattere permanente di istituzioni ed enti del territorio che hanno tra i vari compiti il ruolo di facilitatori per il processo di knowledge transfer e innovazione è fondamentale, considerando che obiettivo ultimo di tali politiche è la competitività del territorio in termini economici, con realizzazione della coesione sociale quale obiettivo conseguente.

A.9.3 - Incremento della capacità dell'Ateneo di attivare spin-off. Occorre sottolineare, in questa prospettiva, che le spin off accademiche sono anch'esse stakeholders. Scaturiscono direttamente dalla capacità di ingresso nel mercato di prodotti e/o servizi altamente innovativi in quanto risultato della ricerca. Sono portatori di interesse nei confronti degli atenei in quanto nascono grazie ai risultati della ricerca *appealing* per il mercato ance globale (nicchie di mercato). Possono essere volano del rilancio dell'economia di un territorio.

A.9.4 - Informazione continua ed efficace dei risultati della ricerca e dell'innovazione: è evidente come la maggiore competitività del territorio dipende anche dalle risorse umane altamente qualificate che il sistema università riesce a fornire al territorio medesimo. E' opportuno pertanto far conoscere maggiormente la specializzazione dei laureandi e dottorandi UNICAM e i risultati della ricerca interessanti per le aziende del territorio.

Indicatori per il monitoraggio delle attività
---

- I.9.1 - conto terzi (ITMS1VQR), somma degli importi dei contratti di ricerca/consulenza con committenza esterna acquisiti nel settennio 2004-2010
- I.9.2 - brevetti (ITMS2 VQR), misurato dal numero di brevetti depositati nel settennio 2004-2010, sia di proprietà della struttura che riportanti tra gli autori almeno un soggetto valutato della struttura
- I.9.3 - spin-off (ITMS4, VQR), misurato dal numero di spin-off attivati dai soggetti valutati nel settennio 2004-2010
- I.9.4 - incubatori (ITMS4, VQR), misurato dalla presenza o meno di incubatori di imprese compartecipati dalla struttura
- I.9.5 - consorzi (ITMS5, VQR), misurato dal numero di consorzi compartecipati dalla struttura che abbiano tra le loro finalità il trasferimento tecnologico.



Premessa
----------

La comunicazione pubblica come strumento per "l'amministrazione di risultato"

La comunicazione e l'informazione nella pubblica amministrazione costituiscono un progetto impegnativo, che si colloca in un diverso modo di intendere la "macchina burocratica", non più separata "turris aeburnea", ma relazionale e colloquiale.

L'attività informativa e comunicativa assume, quindi, un ruolo determinante nella funzione amministrativa, contribuendo a rendere trasparente l'apparato amministrativo al servizio degli interessi pubblici e dei valori della Costituzione e, contemporaneamente, concorre a modificare i comportamenti delle amministrazioni in funzione della tutela e della realizzazione di diritti fondamentali: è infatti ormai pacificamente riconosciuto che quello all'informazione è un diritto di cittadinanza, strumentale alla democrazia.

Le direttrici della politica di comunicazione dell'Unione Europea si ispirano alla trasparenza e all'informazione: la Carta dei Diritti, proclamata dal Consiglio europeo di Nizza, ha riconosciuto il diritto di libertà di espressione e di informazione dei cittadini dell'Unione; l'Europa ha prontamente recepito l'importanza del valore della comunicazione quale mezzo strategico di integrazione europea: nel '98 la Commissione ha approvato il "libro verde" sull'informazione e comunicazione quale mezzo al servizio della democrazia e dello sviluppo economico. Ormai, il sito [europa.eu.int](http://europa.eu.int), con la raccolta di centinaia di migliaia di documenti è un punto di accesso essenziale nel panorama comunitario, inoltre la possibilità di avere notizia degli eventi, dei comunicati stampa e dell'attività istituzionale rende evidente il ruolo della comunicazione "trasversale" come servizio a favore della collettività.

La globalizzazione e la creazione del mercato europeo hanno portato profonde trasformazioni nelle strutture amministrative e nelle istituzioni: termini quali efficienza, efficacia, economicità indirizzano sempre più le amministrazioni pubbliche ad essere "amministrazione di risultato", che abbia come fine ultimo non solo il rispetto di leggi e regolamenti ma il conseguimento degli obiettivi. La comunicazione, dunque, assume un ruolo fondamentale: diventa essenziale "comunicare" le riforme della pubblica amministrazione per avvicinare i cittadini e renderli partecipi dei progressi e dei risultati ottenuti. La comunicazione "tradizionale", pertanto, non basta più. In questa ottica, la legge 150/2000 sulla comunicazione pubblica ha costituito un pilastro fondamentale per le attività di comunicazione: ha riconosciuto la comunicazione come una risorsa, uno strumento di promozione dell'amministrazione e dei suoi servizi.

La comunicazione pubblica è una "disciplina in progress", al confine tra saperi e professionalità diverse, ma tra loro integrate: tecniche di comunicazione, marketing, diritto pubblico e amministrativo, customer relationship management (CRM), new media e quant'altro interessi la divulgazione e conoscenza di servizi offerti all'utente finale, sia esso cittadino, studente, paziente ecc. Per cercare di coordinare al meglio tutte le iniziative di comunicazione, è necessario prevedere all'inizio dell'anno un piano di comunicazione che le racchiuda e le renda omogenee, sia per individuazione di target, sia per obiettivi e risultati da raggiungere.

La comunicazione interna come strategia per "l'amministrazione di risultato"

La comunicazione rappresenta una risorsa essenziale ed insostituibile per garantire efficacia, efficienza e trasparenza alle amministrazioni ed è un elemento strategico ed irrinunciabile per ogni reale processo di trasformazione delle amministrazioni, di miglioramento dei servizi, di semplificazione delle procedure.

In particolare, la comunicazione interna è un processo complesso di comunicazione, utilizzata per la diffusione di informazioni, dati, comunicazioni, compiti, all'interno di un'organizzazione, perché destinata al pubblico interno, formato sia dai dipendenti sia dai collaboratori. Elaborate le linee guida dall'ufficio comunicazione in accordo con il management dell'Ateneo, la comunicazione interna si pone come complementare e funzionale alla comunicazione esterna, dalla quale si distingue perché veicolo principale per condividere qualsiasi tipo di messaggio, sia informativo che funzionale, da parte del pubblico interno ad UNICAM.

La circolazione del flusso di informazioni deve essere convogliata in una rete strutturata di canali di divulgazione, in modo che sia facilmente fruibile e riconoscibile, sia per essere consultata che per essere alimentata: a questo scopo gli strumenti e le strategie utilizzate per la comunicazione esterna possono essere replicate all'interno, a patto che esista una "agorà" visibile e fruibile a tutto il personale UNICAM: una intranet organizzata di ateneo.

Per essere il più possibile efficace, la rete di comunicazione interna e la produzione di contenuti deve essere precedentemente pianificata e coordinata in modo da raggiungere il maggior grado possibile di coordinamento delle funzioni della comunicazione.

La comunicazione è, per definizione, una professione al servizio delle altre professioni.

Il comunicatore è utile perché ci vuole comunque qualcuno che conosca il corretto utilizzo degli strumenti, delle strategie, dei mezzi di comunicazione di massa, ma la funzione "comunicare" non gli appartiene in esclusiva. E' questa una funzione che appartiene a tutto il personale dell'Università.

Conseguentemente, il ruolo primario assegnato all'Ufficio Comunicazione è proprio quello di aiutare e facilitare Scuole, aree, uffici a svolgere con maggiore efficacia la comunicazione di propria competenza. L'obiettivo di creare un "sistema di comunicazione aziendale" non può basarsi esclusivamente sull'attività e sulla professionalità di alcune strutture dedicate.

Affinché il "sistema" esista e funzioni, è necessario che la comunicazione divenga patrimonio culturale di tutta l'Università e che ognuno partecipi alla sua costruzione ed al suo sviluppo.

## AZIONI

A.10.1 - LA COMUNICAZIONE INTERNA UNICAM: estendere le buone pratiche della comunicazione esterna a quella interna

UNICAM, da una decina di anni a questa parte, ha strutturato un sistema di comunicazione esterna snello che, nel tempo, è cresciuto, ottenendo un buon posizionamento dell'Ateneo nei confronti dei media. L'azione di comunicazione esterna ha visto l'utilizzo di numerosi strumenti di comunicazione, integrati a rete, che hanno veicolato messaggi di comunicazione univoca, informando e formando il pubblico, affiancando cioè al carattere redazionale delle notizie, anche un messaggio sociale. Diviene ora imperativo traslare alla comunicazione interna metodi e tecniche utilizzati per quella esterna, cercando di costruire un'architettura snella ed efficace.

Costruire un sistema di comunicazione interna è un aspetto importante per un'organizzazione, anche per le più piccole: non si può confinare alla sola pausa caffè la comunicazione all'interno dell'ente. Un circuito interno di questo tipo può rispondere alla soddisfazione di diverse tipologie di esigenze. Innanzitutto, condividere il maggior numero di informazioni e dati permette all'ente di raggiungere livelli di efficienza ed efficacia molto alti, con l'effetto positivo di raggiungere gli obiettivi prefissati in modo meno dispendioso. Indirettamente, essere al corrente delle attività intraprese dall'ente, anche solo a livello superficiale, aumenta il senso di appartenenza all'azienda, con un effetto positivo sul clima interno ed il benessere organizzativo. Questo riflesso della comunicazione interna si verifica prescindere dalla natura dei messaggi diffusi: un'organizzazione che dialoga con i propri dipendenti trasmette un senso di attenzione ed importanza nei confronti del capitale umano. Grazie ad un sistema di comunicazione interna si può arrivare a rafforzare il senso di appartenenza e partecipazione all'ente

utilizzandolo nella diffusione e promozione di quegli aspetti che riguardano direttamente la vision dell'ente.

Il circuito di comunicazione interna si presta quindi ad usi diversi, i quali si concretizzano in effetti benefici sui risultati e sull'ambiente interno dell'ente se gestito in maniera efficace.

A.10.2 -CREARE UN'ARCHITETTURA RAGIONATA DI COMUNICAZIONE INTERNA: sinergie tra qualità del messaggio e tecnologia

Tipologie di comunicazione interna individuate per l'architettura UNICAM

Le direttrici che seguono i messaggi sono individuabili abbastanza facilmente, tanto da poterle isolare in tre gruppi: top-down, bottom-up e "a rete". Tutte queste modalità sono accomunate dal fatto di essere bi-direzionali. E' necessario che il management di UNICAM indichi, con il supporto dell'ufficio comunicazione, la modalità di comunicazione che si ritenga più adeguata ad uno sviluppo organico della comunicazione interna.

I flussi delle informazioni possono essere originate "dall'alto" e rivolte agli altri settori dell'organizzazione, modalità denominata top-down, oppure seguire il percorso contrario, partire dalla base dell'organizzazione per raggiungere gli altri livelli dell'ente, chiamata bottom-up. Queste direttrici sono molto diffuse nelle tipologie organizzative di tipo tradizionale, ma sono poco adatte per organizzazioni piccole, meno gerarchizzate tipo il nostro Ateneo. Per organizzazioni come la nostra è più opportuno parlare di informazione "a rete", una tipologia di informazione diffusa che segue i centri nevralgici dell'organizzazione senza distinguere una direzione prevalente.

Nella sua dimensione più completa, il flusso di dati assume tre direttrici possibili all'interno della struttura dell'organizzazione: verticale orizzontale e trasversale. Quella verticale segue la struttura gerarchica dell'organizzazione, mentre quella orizzontale si sviluppa per piani simmetrici, sia della struttura sia delle figure professionali. L'ultima, la direttrice trasversale, traccia vie di comunicazione meno tradizionali che incrociano i diversi piani strutturali e professionali.

Le organizzazioni sono strutture sociali complesse. Composte da reti di relazioni guidate da regole proprie, attraverso le quali si rendono riconoscibili i comportamenti accettati, sono attraversate da flussi di comunicazione che si diffondono in maniera più o meno efficace. Le organizzazioni tendono il loro sforzo al raggiungimento di obiettivi prefissati; racchiudono quindi sia una dimensione sociale sia la dimensione più strettamente operativa.

Affinché ci sia condivisione di scopi e programmazione delle attività, senza cambiamenti in corso d'opera che, normalmente necessari ed inevitabili per la comunicazione esterna, rappresentano un grande errore per la comunicazione interna, in quanto creano confusione e destabilizzano il pubblico interno, è necessaria una programmazione inclusa all'interno del piano di comunicazione di ateneo, che nei prossimi anni vedrà una sezione riservata alla comunicazione interna.

Tra qualità del messaggio e tecnologia

L'efficacia della comunicazione interna è però strettamente legata alla qualità dei messaggi diffusi. Approfittare del circuito interno per diffondere messaggi di poca importanza provoca un effetto di disaffezione verso lo strumento, col risultato finale che nessuno più presterà attenzione a ciò è divulgato attraverso i canali di comunicazione interna. Naturalmente si dovrà prestare attenzione anche al numero di messaggi diffusi. È sempre importante non arrivare ad una sovraesposizione informativa del pubblico interno, in quanto si creerebbe solo un fastidioso senso di smarrimento e confusione. Anche per questo motivo è importante un'efficace programmazione e coordinamento delle informazioni diffuse e dei canali da utilizzare. Questo non esclude che uno stesso messaggio non sia proposto su più mezzi di informazione interna, azione spesso necessaria, ma questo presuppone un intervento ponderato e non casuale.

La diffusione dei supporti tecnologici, con un riferimento particolare alle tecnologie informatiche, ha aumentato le potenzialità offerte dalla comunicazione interna. In termini di capillarità di diffusione del messaggio e di velocità di diffusione non c'è nulla che possa competere con una rete intranet, per esempio. Certo, questo presuppone che ogni collaboratore sia dotato di una postazione computer, richiesta che si pone a monte dello sviluppo della rete di comunicazione interna. Uno strumento tradizionalmente legato al supporto cartaceo come l'house organ, può beneficiare della riconversione su supporto digitale. Quindi, l'interesse per lo sviluppo e la diffusione dei sistemi informatici non è legato solo ai canali di comunicazione esclusivamente legati al supporto digitale, ma possono trovare nuovi impieghi anche mezzi comunicativi più tradizionali.

#### A.10.3 -TRASFORMARE L'APPARTENENZA AD UNICAM DA BRAND A LOVEMARK

UNICAM sta diventando un Lovemark per stakeholder del territorio: ( es.Banca Popolare di Ancona, Fondazione Carima, Comitato dei sostenitori) e anche per studenti e famiglie. Il percorso non è stato semplice: nel primo caso, ai messaggi di comunicazione sono seguiti progetti mirati di crossmarketing e comunicazione partecipata, nel secondo si è utilizzato un linguaggio nuovo, ancora più diretto ai giovani in quanto la campagna promozionale UNICAM ha contemperato l'aspetto istituzionale e l'aspetto colloquiale, ispirato ai principali strumenti di comunicazione di nuova generazione.

Ma cos'è un lovemark e perché è importante che si diffonda l'appartenenza ad UNICAM non più come semplice brand ma come lovemark? Il legame emotivo è alla base di questo concetto, è ciò che fa la differenza per un migliore coinvolgimento del pubblico interno alle attività dell'amministrazione. La principale critica mossa in questi anni all'amministrazione di UNICAM è stata quella di aver creato disaffezione alla stessa, creando un certo distacco tra la macchina amministrativa e chi ne faceva parte, con ruoli e funzioni diverse. E' possibile ribaltare questa situazione, a vantaggio dell'Ateneo, creando allora un legame stretto, emozionale, tra i dipendenti ( e non il pubblico interno, perché lo stesso è formato da studenti che al contrario hanno assunto UNICAM proprio come Lovemark) e l'Ateneo, coinvolgendoli maggiormente, creando con loro e fornendo loro strumenti di comunicazione (quali possono essere una intranet o un house horgan ) ma anche comunicando direttamente tramite road show che l'amministrazione programma all'interno delle strutture. Occorre comunicare la passione con la quale le scelte sono operate, per far poi meglio comprendere l'opportunità e la necessità delle stesse. Partendo dall'assunto che le emozioni sono necessarie alla vita quotidiana di ognuno di noi, ben si comprende che i lovemarks sono brand, eventi ed esperienze a cui i dipendenti devono affezionarsi, creando un legame emotivo durevole.

Prima che ciò possa accadere, UNICAM deve conoscere quale sia il proprio posizionamento emotivo tra i suoi dipendenti: tutti i maggiori lovemarks poggiano su una solida base di performance, innovazione, reputazione e rispetto; è necessaria pertanto una corretta indagine di posizionamento/clima all'interno della nostra amministrazione. Entrare direttamente in contatto con le persone che lavorano per il brand, ascoltando le proposte, i suggerimenti e le critiche è il primo passo verso una seria analisi che condurrà alla predisposizione di un piano d'azione per ottenere l'obiettivo che ci siamo prefissi.

Solo passando da una comunicazione interna strutturata ad una comunicazione organizzativa si potrà costruire il lovemark UNICAM. Il primo semplice passo per questo tipo di trasformazione, è la redazione di una "CARTA DEI VALORI UNICAM", la cui creazione genererà un processo di condivisione dal basso e costituirà un primo elemento di aggregazione organizzativa/partecipativa.

#### A.10.4 -TRASFORMARE LA COMUNICAZIONE INTERNA IN COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

La comunicazione organizzativa si pone come un sistema di processi, caratterizzati per la loro importanza strategica e per l'alto grado di operatività, creazione, scambio e condivisione di messaggi. Questi messaggi si contraddistinguono per il contenuto sia informativo che di trasferimento dei valori stessi che costituiscono l'essenza dell'organizzazione. I contenuti viaggiano all'interno delle diverse reti di relazione, formalizzate o no in canali definiti, determinando l'operatività, la definizione dell'identità e la collocazione dell'organizzazione nell'ambiente esterno.

La comunicazione organizzativa si pone come uno strumento fondamentale per incidere sull'aspetto operativo e identitario dell'organizzazione e per trasformare il brand in lovable. Il pubblico al quale si rivolge è composto sia dai dipendenti che dal pubblico esterno, con gli stakeholder, utenti effettivi e potenziali; in pratica tutti coloro che hanno o potrebbero avere a che fare con l'Ateneo. La comunicazione organizzativa è pertanto un processo di elaborazione interno che risponde attivamente alle sollecitazioni dell'ambiente esterno nel quale si colloca.

La comunicazione organizzativa si pone come un contenitore nel quale si raccolgono allo stesso tempo sia le due dimensioni costitutive dell'organizzazione, sociale e operativa, sia le tre direttrici della comunicazione, verticale, orizzontale e trasversale. Per queste ragioni la comunicazione organizzativa assume una dimensione onnicomprensiva e complessa, tanto da diventare il veicolo sia della vision che della mission dell'azienda.

Purtroppo i programmi di sviluppo di comunicazione organizzativa sono principalmente confinati al settore privato. L'importanza che assume la comunicazione organizzativa come leva dello sviluppo globale dell'organizzazione, nell'aumentare il livello di efficienza e di evoluzione, è particolarmente apprezzato in settori sottoposti alla pressione della concorrenza e poco ancora nel settore pubblico: gli enti pubblici, in particolar modo le università, non hanno ancora mostrato un massiccio interesse a questo tipo di comunicazione, tanto che spesso è la comunicazione interna investita del compito di elaborare i messaggi legati alla vision dell'ente o alla preparazione della "carta dei valori" di cui all'azione 2.

In realtà, gli Atenei si trovano a dover affrontare due grossi problemi, nel momento in cui decidono di avviare o sviluppare processi di comunicazione organizzativa.

Il primo è legato direttamente alla natura originaria della struttura organizzativa della burocrazia, fortemente gerarchizzato e formale, all'interno del quale le comunicazioni rispettano precise procedure. La natura delle organizzazioni influenza direttamente il tipo di comunicazione. Gli sforzi che sono stati fatti in questi ultimi anni per modificare l'assetto troppo rigido di molte organizzazioni pubbliche non è ancora sufficiente per creare un clima propizio alla maturazione della comunicazione organizzativa. Lo scarso sviluppo della comunicazione trasversale all'interno degli enti pubblici è un altro limite alla diffusione di un processo di comunicazione organizzativa. In alcuni casi, la stessa comunicazione orizzontale non pare molto efficiente. La mancanza della dimensione trasversale all'interno della pubblica amministrazione è legata principalmente al personale. Fra i dipendenti pubblici è infatti purtroppo molto scarso il senso di appartenenza all'ente: in queste persone è più sviluppata l'identificazione con il proprio settore o servizio, visione che prevale su quella che ricomprende l'intero ente. Ciò è tanto più vero quando si parla di Università e la descrizione appena fatta si cala molto bene nella struttura di UNICAM, basti pensare ad alcuni atteggiamenti del personale interno che individua l'Ateneo nel suo complesso come il principale "antagonista" della propria scuola di appartenenza.

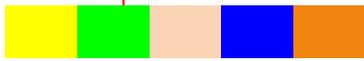
Pertanto, con queste premesse, diventa in questa fase prematuro indicare gli strumenti più adatti per la comunicazione organizzativa; è infatti molto più utile parlare di processi investiti dalla comunicazione organizzativa, dunque proviamo ad individuare alcune direttrici sulle quali sarà necessario operare nel prossimo periodo: 1) eventi come quelli definiti dalla comunicazione interpersonale. 2) il rapporto fra la comunicazione e il benessere organizzativo, 3) la dimensione del clima interno, 4) l'importanza che assume l'ascolto attivo. Solo quindi a questo livello, ad un passo successivo, sarà possibile individuare gli strumenti più adatti.

## Indicatori

I.10.1 - Realizzazione degli strumenti di comunicazione dell'offerta formativa (Guida e Manifesto) entro i tempi predefiniti ogni anno

I.10.2 - Realizzazione di un sito Intranet per la comunicazione organizzativa interna

- I.10.3 - Proposte di tecniche e strumenti innovativi di comunicazione proattiva, interna ed esterna mese in atto
- I.10.4 - Garanzia di visibilità di UNICAM a mezzo stampa: n. comunicati / media ultimi tre anni - N. articoli / media ultimi tre anni
- I.10.5 - n. contatti web al sito principale di ateneo / media ultimi tre anni
- I.10.6 - Indice di soddisfazione complessiva da indagine customer satisfaction: Soddisfazione del personale docente e TA sul servizio di comunicazione interna



#### Premessa

La Legge n.240 del 30 dicembre 2010, prevede l'introduzione del sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei e il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università.

L'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione per il sistema Universitario e della Ricerca) ha assunto il compito di fissare metodologie, criteri, parametri e indicatori per l'accREDITamento e per la valutazione periodica. L'elemento portante dell'intero sistema integrato: autovalutazione, valutazione periodica, accREDITamento (AVA), è costituito dall'assicurazione interna della qualità nei corsi di studio, nei dipartimenti/Scuole e nell'intero ateneo. Il potenziamento dell'autovalutazione, unito all'avvio di forme di controllo esterno chiare e trasparenti, è finalizzato a un miglioramento continuo della qualità della formazione e della ricerca. L'intero sistema integrato AVA comporta un riassetto e una razionalizzazione del lavoro già in atto presso gli Atenei e per molti aspetti richiederà nuovi adempimenti.

Contestualmente a questo complesso panorama applicativo della legge 240 agli Atenei italiani sono sollecitati anche dalle logiche sul monitoraggio e la valutazione delle proprie performance, contenute nella legge 150/2009.

#### Azioni in atto

Sin dal 2000 UNICAM ha avviato un percorso del confronto per il miglioramento, attraverso l'esperienza di valutazione del nostro Ateneo da parte della Commissione Permanente dell'Associazione delle Università Europee. Nella didattica ha poi partecipato ad importanti progetti nazionali, quali Campus e CampusOne. Dal 2003, AFAQ/AFNOR, ente di certificazione francese, leader a livello mondiale, certifica il sistema UNICAM per la gestione dei corsi di laurea e dei servizi di supporto alla didattica secondo le norme internazionali ISO9001.

Alcuni corsi di laurea hanno in seguito ottenuto ulteriori riconoscimenti della qualità della progettazione e dei contenuti dei propri percorsi formativi, conseguendo prestigiose certificazioni o specifici accREDITamenti di valenza internazionale.

Il riconoscimento HR - Excellence in Research da parte della Commissione Europea per la strategia adottata da UNICAM nella gestione delle risorse umane, in linea con quanto previsto dalla Carta Europea dei Ricercatori e dal Codice di Condotta per il loro reclutamento, è un ulteriore segnale dell'impegno per la formazione e la crescita dei giovani ricercatori ed a vantaggio della trasparenza delle procedure per il loro reclutamento.

Alcuni laboratori di ricerca si sono aperti alle logiche dell'accREDITamento da parte di organismi terzi, ottenendo importanti riconoscimenti a garanzia dell'utenza sulla qualità dei servizi forniti al territorio come, ad esempio, per il controllo e le analisi delle acque.

Tutte le esperienze fatte in questi campi hanno portato UNICAM a 'metabolizzare' le logiche del confronto sistematico e della rinuncia all'autoreferenzialità, al punto di introdurre esplicitamente nel proprio Statuto il sistema di assicurazione della qualità, come strumento primario di gestione monitoraggio e valutazione delle proprie azioni. Alcune modifiche del sistema di gestione dell'Ateneo, che oggi vengono estese al sistema universitario nazionale, quali ad esempio la creazione di strutture uniche responsabili di ricerca e didattica o l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale, sono state anticipate da anni in UNICAM.

Negli ultimi due anni è stato anche introdotto e perfezionato un 'sistema per il monitoraggio e la valutazione della performance'. Per questa attività si è attivata una collaborazione fattiva con l'Università di Macerata ed i rispettivi Nuclei di Valutazione, tanto da giungere ad una condivisione,

anche formale, del documento che inquadra le logiche complessive del sistema stesso e ne delinea i meccanismi applicativi.

Sulla base delle linee guida dell' ANVUR è stato costituito il Presidio Qualità di Ateneo che coordina una rete di 'Presidi di Scuola' attivati nelle strutture responsabili della didattica e della ricerca.

Infine, nel 2012 è stato approvato dagli organi accademici il "Documento per il monitoraggio e la misurazione delle attività del personale docente/ricercatore dell'ateneo" contenente le indicazioni per il monitoraggio e la valutazione del complesso delle attività di ricerca, formative, di attrazione dei finanziamenti e istituzionali, ponendo UNICAM in una posizione preminente rispetto agli altri atenei italiani.

## Obiettivi

A. Mantenimento dell'accreditamento MIUR/ANVUR dell'offerta formativa.

B. Accredimento MIUR/ANVUR del sistema di gestione per la qualità della ricerca da parte delle Scuole di Ateneo.

C. Consolidare l'attività dei Presidi Qualità e dei gruppi di valutazione interna delle strutture didattiche e di ricerca, in particolare per quanto riguarda l'autovalutazione ed il riesame finalizzato al miglioramento continuo, sia nell'ambito della didattica che per la ricerca.

D. Accentuare il ruolo degli strumenti di assicurazione interna di qualità della didattica e della ricerca, per il miglioramento consapevole del servizio offerto agli studenti e alla società.

E. Perfezionare ed integrare in sistema di monitoraggio delle attività delle strutture e dei singoli, in modo che la *governance* dell'Ateneo, conoscendo puntualmente lo stato di attuazione dei processi e le prestazioni fornite, possa intervenire tempestivamente per indirizzarne il corretto svolgimento.

F. Aumentare la capacità di rendere visibile all'esterno, agli stakeholder dell'Ateneo, le ricadute dell'attività svolta attraverso gli strumenti di monitoraggio e di valutazione di cui ai punti precedenti.

## Azioni proposte

A.11.1 - Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni applicato secondo le logiche del ciclo della performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) è lo strumento con cui l'Ateneo valuta annualmente le prestazioni organizzative e individuali nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti della crescita delle competenze professionali e della valorizzazione del merito. Il SMVP, nell'analisi dei risultati delle prestazioni organizzative, analizza l'apporto di ogni struttura dell'Ateneo al raggiungimento degli obiettivi strategici e programmatici dell'Università.

Per quanto riguarda la prestazione individuale il SMVP analizza e valuta l'apporto dei singoli al raggiungimento degli stessi obiettivi. La valutazione della performance individuale riguarda tutto il personale dell'Ateneo. Il monitoraggio delle prestazioni organizzative ed individuali, è finalizzato a migliorare costantemente i servizi resi, adeguandoli puntualmente alle esigenze dell'utenza.

Nell'ambito del processo sopra descritto il Nucleo di Valutazione supporta metodologicamente, attraverso la validazione delle diverse attività, lo svolgimento del ciclo di gestione della performance.

Ogni anno viene predisposta dal Direttore Generale una Relazione sulla Performance delle strutture tecnico-amministrative relativa all'anno precedente. La relazione evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse attribuite, con l'evidenziazione degli eventuali scostamenti.

A.11.2 - Potenziamento del sistema informativo/informatico per il monitoraggio di parametri riguardanti la ricerca, la didattica, i finanziamenti interni ed esterni, la mobilità e la cooperazione internazionale

L'attuale sistema informativo/informatico UNICAM è supportato principalmente, per quanto riguarda la didattica, dal sistema ESSE3-CINECA per la gestione della segreteria studenti e dei servizi didattici agli studenti. Per quanto concerne la ricerca, la piena operatività di un sistema di gestione dei dati basato su tecnologia web (UGOV), consente di disporre degli elementi necessari alla valutazione della produttività delle strutture di ricerca e dei ricercatori in esse impegnati. Infine, il sistema informatico di gestione del budget di Ateneo e dei budget delle Scuole, già basato sulla contabilità analitica, ha consentito un rapido passaggio al bilancio unico di Ateneo (come previsto dalla nuova normativa collegata ed in attuazione della legge 240/2010) e consente quindi adesso una visione dinamica, aggiornata in tempo quasi-reale dei costi delle strutture/attività e della loro capacità di attrarre risorse.

Le potenzialità di questi sistemi ad oggi non sono ancora pienamente sfruttate, ed occorre pertanto un ulteriore sforzo per utilizzare a pieno regime tutti i moduli che li compongono, allo scopo di poter monitorare e valutare in modo più efficiente ed efficace tutti i processi dell'Ateneo ed attivare un completo monitoraggio in tempo reale dei parametri ed un'accurata misura degli indicatori relativi alle attività svolte in questo settore.

All'interno di UNICAM, infine, è stato costituito un gruppo di lavoro con l'obiettivo di effettuare il monitoraggio sistematico ed automatizzato delle attività dei singoli docenti/ricercatori attingendo i dati dagli archivi precedentemente citati; tale attività sarà agganciata alla valutazione del singolo docente/ricercatore in accordo al "Documento per il monitoraggio e la misurazione delle attività del personale docente/ricercatore dell'ateneo".

Analogamente a quanto impostato per il personale docente/ricercatore, sarà automatizzata anche la gestione della valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo, anche grazie all'acquisto di un nuovo modulo UGOV dedicato alla gestione del personale ed alla progettazione delle attività di formazione professionale.

Indicatori per il monitoraggio delle attività
---

- I.11.1 - Mantenimento dell'accreditamento 'pieno' di tutti i CdS previsti nell'offerta formativa
- I.11.2 - Accreditamento del sistema di gestione della ricerca
- I.11.3 - Cruscotto informatizzato per il monitoraggio degli indicatori di programmazione attivato [SI/NO]
- I.11.4 - Cruscotto informatizzato per il monitoraggio degli indicatori previsti nel piano della performance attivato [SI/NO]
- I.11.5 - Procedura informatizzata per il monitoraggio delle attività dei singoli docenti/ricercatori attivata [SI/NO]
- I.11.6 - Sistema di gestione competenze del personale tecnico-amministrativo attivato ed implementato [SI/NO]
- I.11.7 - Report di autovalutazione delle strutture didattiche e di ricerca disponibili entro la tempistica predefinita [SI/NO]



### Premessa

L'Unione europea pone tra i suoi obiettivi prioritari, fin dal Trattato istitutivo, la promozione della parità tra donne e uomini nella certezza che le disparità legate al genere hanno conseguenze dirette sulla coesione economica e sociale, la crescita, la competitività e lo sviluppo di società democratiche.

La Commissione europea impone di prendere in considerazione la parità fra i generi in tutte le politiche (*gender mainstreaming*) e con l'adozione della Carta per le donne approvata il 5 marzo 2010 e della Strategia per la parità tra donne e uomini 2010-2015 ha fissato alcuni obiettivi prioritari per rispondere all'istanza di giustizia legata alla garanzia del diritto fondamentale all'eguaglianza tra donne e uomini.

Le politiche di genere nella scienza sono state avviate con forza con la creazione nel 1999 della Unità Donne e Scienza, nell'ambito della Direzione generale Ricerca della Commissione europea, e del Gruppo di Helsinki. A partire dal 2010 l'attenzione è focalizzata sul cambiamento strutturale per la modernizzazione delle Università, necessario a integrare le questioni di genere nella ricerca come risorsa in grado di creare conoscenza e stimolare innovazione.

La Direzione generale ricerca e innovazione della Commissione europea ha inoltre licenziato nel corso del 2011 il Report finale "*Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation*". Questo rapporto evidenzia che una delle principali cause della non realizzata parità tra donne e uomini nella ricerca può identificarsi nell'assenza nelle Università di capacità ed esperienza di analisi e trasformazione della ricchezza e complessità delle conoscenze di genere in specifiche misure da applicare alle proprie strutture e procedure. Le ragioni più rilevanti della disparità e della scarsa presenza femminile nella ricerca sono individuate nell'assenza di trasparenza nelle procedure di selezione e decisionali, in pratiche istituzionali e organizzative del lavoro che impediscono opportunità di carriera per le donne e in comportamenti inconsci condizionati dal genere nel valutare l'eccellenza (alcuni studi hanno mostrato con riferimento alla valutazione delle pubblicazioni nell'ambito di finanziamenti pubblici che una donna deve essere più produttiva di un uomo per avere lo stesso successo<sup>2</sup>).

La rappresentanza di entrambi i generi nei processi decisionali e l'assegnazione anche alle donne di posizioni direttive di alto livello devono essere potenziate anche nel settore della ricerca. Inoltre indipendenza economica e pari retribuzione devono essere raggiunte e garantite nella organizzazione amministrativa attraverso la lotta contro gli stereotipi, la precarietà, il lavoro part-time involontario e lo squilibrio nella suddivisione dei compiti di cura. Determinante è altresì il ruolo degli uomini per

<sup>2</sup> Il primo caso emblematico riguarda il finanziamento di progetti di ricerca dello *Swedish Medical Research Council* (MRC). Wennerås e Wold, sorprese dai risultati delle valutazioni delle richieste di finanziamento per progetti di giovani ricercatori analizzarono i rapporti delle commissioni di valutazione con metodo scientifico. Risultò che l'eccellenza scientifica era al primo posto fra i criteri di valutazione, ma al secondo posto vi era la conoscenza dei valutatori, ed al terzo posto l'appartenenza al genere maschile. Lo studio dimostrò che le donne dovevano essere 2,2 volte più produttive degli uomini per ottenere un finanziamento. I risultati furono pubblicati sulla rivista *Nature* (Wennerås and Wold, *Nepotism and sexism in peer-review*, *Nature* 387, 341-343, 1997).

La situazione italiana è riportata nello studio a cura di Rossella Palomba, *Figlie di Minerva: Primo rapporto sulle carriere femminili negli enti pubblici di ricerca italiani*, Milano, 2003. Dall'analisi emerge che una ricercatrice italiana deve produrre 2,6 volte di più rispetto a un ricercatore per avere lo stesso successo.

raggiungere la parità e il rispetto della dignità e dell'integrità contro ogni forma di discriminazione basata sul genere.

I Direttori delle Scuole di Ateneo e il Direttore generale sono i primi attori del processo di cambiamento strutturale dell'Ateneo per migliorare l'eccellenza, la parità di genere e l'efficienza nella ricerca, nell'innovazione e nell'organizzazione.

UNICAM promuove la diffusione della cultura di genere e la formazione specifica degli studenti sull'importanza di un approccio strategico ed integrato alle questioni di genere nella ricerca e nel lavoro.

L'Ateneo associa alla politica di *gender mainstreaming* azioni specifiche volte a raggiungere il pieno rispetto delle pari opportunità nei meccanismi di reclutamento e di progressione di carriera amministrativa e scientifica, attraverso azioni positive per la parità tra i generi e la pari rappresentanza di genere in tutti i processi decisionali e valutativi.

#### Azioni in atto

Istituzione della Scuola di Management del Gender Mainstreaming. L'Ateneo, in attuazione del Progetto esecutivo Donne e Scienza, proposto dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca – Direzione generale per l'internazionalizzazione della ricerca, e in accordo con la Direzione Generale per lo Studente del MIUR e con il Dipartimento Pari Opportunità, ha istituito la Scuola di Management del Gender Mainstreaming. La Scuola è rivolta a tutti i soggetti decisori ad ogni livello e in ogni ambito di responsabilità, affinché adottino l'ottica di genere e acquisiscano gli strumenti per "la verifica della sostenibilità di genere" di ciascuna azione.

Comitato Unico di Garanzia. La politica di genere necessita di un organismo permanente attivo che persegua visibilmente misure specifiche attraverso adeguate risorse in termini di persone esperte e di disponibilità di risorse per realizzare le necessarie attività a rilievo interno ed esterno all'Ateneo, al fine di diffondere una cultura consapevole e stimolare l'adozione di misure concrete e specifiche per la rimozione degli ostacoli alla piena parità tra donne e uomini.

A seguito delle disposizioni normative della L. n. 240/2010 che impone la creazione di un nuovo Organismo denominato Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni ed il mobbing (CUG), è stato istituito il CUG di Ateneo.

L'obiettivo del CUG è quello di contribuire al miglioramento delle condizioni lavorative, con particolare riferimento alle differenze di genere, sia nella gestione del rapporto tra lavoro e famiglia, sia nella prospettiva di un maggiore coinvolgimento delle donne nei settori strategici dell'Ateneo: dalla governance, all'amministrazione e alla ricerca.

Il CUG raccoglie l'esperienza del Comitato Pari Opportunità (CPO) istituito nel maggio del 2006, le cui attività sono state orientate alla costruzione di una coscienza del valore delle pari opportunità attraverso l'incoraggiamento della cultura della parità di genere quale occasione di innovazione e di crescita.

È in corso la nomina dei componenti della Commissione di genere. Il nuovo organismo CUG prevede infatti al suo interno una Commissione per la parità di genere, con lo scopo di promuovere iniziative culturali e di indirizzo sui temi di genere nella ricerca e nella formazione. A questa Commissione deve essere assegnato anche il compito di aiutare i ricercatori a comprendere la questione del rapporto tra Donne e Scienza e renderli più sensibili riguardo alla dimensione di genere nei progetti di ricerca e all'importanza di creare un gruppo di ricerca equilibrato quanto al genere.

Quote nei regolamenti elettorali degli organi universitari. Al fine di raggiungere progressivamente la pari rappresentanza di genere negli organi universitari, sono state introdotte modifiche al regolamento elettorale che garantiscono la rappresentanza e promuovono la parità di genere ai sensi dell'art. 4 dello Statuto. Gli strumenti previsti sono le candidature rappresentative di entrambi i generi a pena di nullità delle stesse, da un lato, e la doppia preferenza per generi diversi, dall'altro.

## Obiettivi specifici

Aggiornamento costante dati: È necessario mantenere l'acquisizione e l'aggiornamento costante di dati e informazioni, attraverso indagini conoscitive e analisi statistiche, strumentali all'attuazione di misure efficaci per la creazione di effettive condizioni di parità nell'ambito delle diverse componenti dell'Ateneo.

Donne, governance e amministrazione di Ateneo: Le donne sono generalmente sottorappresentate nei processi decisionali e valutativi dell'Ateneo. Occorre costantemente favorire l'aumento della presenza delle donne negli organi decisionali accademici ed amministrativi al fine di mitigare l'impatto di comportamenti condizionati anche inconsciamente dal genere e a migliorare i processi di reclutamento e avanzamento di carriera.

Le pari opportunità sono inoltre una leva importante per il potenziamento dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi: rappresentano un fattore che condiziona il funzionamento organizzativo. Pari opportunità devono essere garantite nella attribuzione di incarichi e di vantaggi di tipo economico.

Il rispetto del principio della parità di genere è inoltre un elemento del sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale del Direttore generale e dei responsabili di Area.

Conciliazione tempi di vita e di lavoro: Uno dei fattori fortemente condizionanti la piena realizzazione del principio di parità tra donne e uomini è rappresentato dalla difficoltà permanente, soprattutto per le donne, di conciliare gli impegni della vita familiare con quelli professionali, spesso dettati da ambienti principalmente costituiti da uomini. La parità costituisce anche un elemento condizionante il benessere lavorativo. Occorre migliorare la qualità dei posti di lavoro e puntare su una politica di conciliazione della vita privata e di quella professionale, anche attraverso la creazione di servizi di assistenza per l'infanzia.

Visibilità delle donne nella scienza e giovani ricercatrici: Il processo di visibilità della donna nella scienza e nella tecnologia è lento. La presenza femminile in tutte le discipline scientifiche favorisce invece la diversità, il progresso e l'eccellenza. Questa presenza risulta tuttavia ancora scarsa. Nel nostro Ateneo, come nel resto d'Europa, la percentuale di presenza femminile si assottiglia nei gradi successivi della progressione di carriera. È necessario assicurare inoltre che la percentuale di donne che inizia l'attività di ricerca, per esempio attraverso il dottorato, permanga invariata nei gradi successivi della carriera.

I fattori che limitano la parità effettiva tra uomini e donne nella scienza sono legati anche ai sistemi organizzativi e alla relazione tra individui e organizzazioni. Qualunque forma di discriminazione diretta, indiretta, favorisce allontanamento dalla ricerca e spreco di risorse, produce un incremento dei conflitti interni alle organizzazioni, alimenta la diffusione di rappresentazioni stereotipate e distorte del lavoro scientifico. Occorre adottare misure sistemiche che agiscano in modo da far assumere alle donne ruoli decisionali nel 'sistema ricerca scientifica' e ruoli di leadership nelle attività scientifiche. Occorre sostenere cambiamenti attraverso l'identificazione di strumenti specifici per promuovere cambiamenti strutturali verso la parità.

Attività di sensibilizzazione e formazione: Occorre sensibilizzare sui temi della parità di genere e fornire percorsi formativi volti all'acquisizione di competenze trasversali.

Trasparenza e comunicazione: Occorre potenziare la diffusione della cultura di genere e delle esperienze relative alle pari opportunità attraverso strumenti che consentano l'accesso ai dati e la trasparenza delle informazioni. La comunicazione deve a sua volta essere oggetto di riflessione in relazione al linguaggio e ai messaggi veicolati che devono essere attenti al principio di non discriminazione.

#### A.12.1 - Aggiornamento costante dati

UNICAM dispone di un "Osservatorio per le Pari Opportunità" quale strumento di monitoraggio e controllo per il raggiungimento di una effettiva e progressiva parità di genere nell'Università. Il primo Rapporto risale al 2007 e il secondo al 2012: si tratta di indagini conoscitive condotte tramite questionari compilati in forma anonima. I rapporti analizzano le componenti di Ateneo (studenti, personale tecnico amministrativo, personale docente ricercatore) relazionando numerosi fattori al parametro delle differenze di genere. Le analisi affrontano le caratteristiche degli immatricolati (tipologia di diploma, voto ottenuto alla maturità, corso di studi universitario prescelto), in funzione del genere; inoltre analizzano alla luce delle differenze di genere i tassi di inattività e di abbandono, il tasso di successo, la durata media del corso di studi, la stabilità e il voto di laurea. L'analisi sul personale tecnico e amministrativo relaziona il genere alle classi di età, al livello di inquadramento, all'anzianità di servizio e al livello di scolarizzazione. L'indagine sul personale docente ricercatore intreccia i dati sul genere alla distribuzione per facoltà, alle classi di età, ai tipi di contratto e di inquadramento e all'anzianità di servizio.

#### A.12.2 - Donne, governance e amministrazione di Ateneo

a) Parità di genere nelle nomine e nelle Commissioni. Come buona pratica e, ove più opportuno nei regolamenti, deve essere introdotto il principio per cui nelle nomine dei delegati e nelle commissioni di ogni tipo nominate dal Rettore e dai Direttori delle Scuole e dal Dirigente generale e dai Responsabili di Area è garantito il rispetto del principio della parità di genere (commissioni di laurea, commissioni di esame di ammissione e finali dei dottorati, commissione Master, attività di Ateneo, comitati di redazione, commissioni interne di istruzione, commissioni di valutazione di ogni tipologia di concorso e di progressione di carriera o di riconoscimenti premiali). Questo principio può contribuire a migliorare la qualità delle commissioni di lavoro e servire come simbolo importante di un vasto e condiviso cambiamento di cultura.

b) Pay Gap. Riconoscimento attraverso la creazione di una banca dati delle competenze e analisi del rispetto del principio di pari opportunità nel conferimento degli incarichi e nelle progressioni di carriera. Statistiche sul personale ripartite per genere, che debbono interessare tutte le variabili considerate (comprese quelle relative ai trattamenti economici e al tempo di permanenza nelle varie posizioni professionali). Pubblicazione dei dati (trasparenza delle informazioni).

#### A.12.3 - Conciliazione tempi di vita e di lavoro e benessere lavorativo

a) Participatory Gender audit. Utilizzo di un metodo partecipativo per la valutazione qualitativa di genere che fotografa l'organizzazione e rileva cause culturali e strutturali delle discriminazioni. Esperienza di apprendimento partecipato che coinvolge e assegna un ruolo importante anche agli uomini. Serve a individuare buone pratiche in materia di ridefinizione dei ruoli attribuiti ai generi.

Primo strumento è l'invio tramite e-mail di un questionario attraverso cui esprimere la propria esperienza lavorativa condivisa con l'altro genere, le proprie esigenze e le proprie percezioni in relazione alla cultura organizzativa e alle pratiche operative dal punto di vista di genere. Ulteriore strumento è l'organizzazione di riunioni di gruppo per valutare gli stereotipi di genere nel lavoro quotidiano. Le aree di azione prioritaria sono: strategia delle risorse umane, conciliazione tempi vita-lavoro, cultura organizzativa e stereotipi.

b) Adeguamento degli orari di lavoro alle differenze di genere. Attenzione alla predisposizione degli orari di riunioni e incontri secondo tempi volti a favorire la conciliazione degli impegni della vita privata e familiare, specialmente di maternità, con quella professionale, senza che i primi possano nuocere all'avanzamento professionale.

c) Scuole estive. L'offerta di supporto alle famiglie appare carente durante il periodo estivo. In accordo con il Comune di Camerino e con il Museo di Ateneo, il CUG prosegue la programmazione di attività per i

bambini dai 3 ai 12 anni, nel periodo che va dall'inizio del mese di luglio alla prima settimana di settembre.

d) Asilo. Facilitazioni per personale e studenti attraverso la creazione di spazi appositi adibiti ad asilo.

#### A.12.4 - *Visibilità delle donne nella scienza e giovani ricercatrici*

a) Agire sul sistema. Rendere le donne più visibili in tutte le attività di Ateneo, di promozione delle carriere scientifiche e presso gli studenti. Assegnare ai Mentori, già nominati in Ateneo in attuazione della Strategia per le Risorse Umane, anche il compito di sensibilizzare i giovani ricercatori sulle questioni di genere.

b) Giovani ricercatrici. Assicurare che la dimensione di genere sia integrata nei *curricula* di laurea e di dottorato esistenti, particolarmente nelle Scuole di Ateneo a caratterizzazione scientifica.

Favorire la candidatura di giovani donne ai bandi di dottorato, anche sviluppando *curricula ad hoc* o *research topic ad hoc*.

L'analisi di genere deve essere argomento di discussione e formazione per i futuri ricercatori e scienziati. In questo modo si apprendono i metodi dell'analisi di genere in maniera continuativa nel corso degli studi, anche in considerazione del fatto che la partecipazione a progetti di ricerca europei impone di specificare in che senso il genere è rilevante per l'oggetto e nella metodologia della ricerca ovvero dimostrare perché il genere non è rilevante per il progetto presentato.

c) Orari flessibili e impegni familiari. Favorire la flessibilità degli orari per le madri e considerare anche gli impegni familiari come elemento dell'attività di valutazione dei singoli.

d) Buone prassi per la valorizzazione dei talenti femminili. Cura e promozione di un canale video delle donne, studentesse, laureande, dottorande, ricercatrici, docenti nella scienza.

#### A.12.5 - *Attività di sensibilizzazione e formazione*

a) UNICAM's Got Talent. Per sensibilizzare gli studenti e le studentesse sul tema delle pari opportunità proseguirà l'iniziativa *UNICAM's Got Talent*, che ha avuto nelle edizioni passate un grande successo e che oggi è in grado di autofinanziarsi quasi interamente, anche grazie al contributo delle Associazioni studentesche.

b) Master Gender mainstreaming nella formazione e nel lavoro. Realizzazione di un Master che offra le competenze necessarie per attuare i cambiamenti strategici e organizzativi indispensabili affinché sia realizzata la parità sostanziale tra i generi, attraverso azioni positive nella politica delle risorse umane, nella gestione del rapporto lavorativo, nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

c) Corsi di formazione sulla parità di genere. Rivolti a tutte le componenti della Comunità universitaria.

#### A.12.6 - *Trasparenza e comunicazione*

a) Pagina web. Sistemazione e aggiornamento costante di una pagina web collegata con un link al sito di Ateneo, quale veicolo per la diffusione delle esperienze e attività del CUG e dei risultati dell'Osservatorio di genere.

b) Donne nella comunicazione e nei media TV. Ideazione di un premio rivolto alle studentesse e agli studenti per una produzione artistica o letteraria che abbia come soggetto la donna nella comunicazione e nei media.

Indicatori di attività e/o indicatori di risultato
--

I.12.1 - Gender budgeting. Analisi di bilancio che evidenzia quanta parte e quali voci del bilancio dell'amministrazione siano (in modo diretto o indiretto) indirizzate alle donne, quanta parte agli uomini e quanta parte a entrambi. L'analisi di genere si concretizza in un documento di

bilancio, riclassificato e rianalizzato per passare dai criteri contabili e amministrativi a criteri di trasparenza e di consapevolezza delle azioni politiche rispetto alle disparità di genere.

- I.12.2 - Equality Plan. Il piano include i risultati dell'Osservatorio di genere e le statistiche in ordine al Pay Gap e alla composizione per genere degli organi e delle commissioni di ogni tipo nominate dai Direttori delle Scuole, dal Direttore generale e dai Responsabili di Area.

## 13 Ob. 13. Mantenimento della compatibilità finanziaria del piano triennale del fabbisogno di personale in rapporto con le entrate complessive dell'Ateneo



### Premessa

Il Decreto legislativo 49/2012 sulla "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e reclutamento degli atenei", predisposto dal MIUR in attuazione della delega prevista dall'art. 5, comma 1, lettere b) e c), della L. 30 dicembre 2010, n.240, e pubblicato in G.U. il 03.05.2012, è finalizzato a garantire coerenza fra bilancio e programmazione triennale degli atenei, introducendo maggiore trasparenza ed omogeneità, e garantendo l'individuazione della esatta condizione patrimoniale e dell'andamento complessivo della gestione di ogni ateneo. Il decreto prevede anche meccanismi di commissariamento in caso di dissesto finanziario degli atenei e l'introduzione, sentita l'ANVUR, di un sistema di valutazione ex post delle politiche di reclutamento.

In precedenza l'emanazione del d.lgs. n. 199 del 2011, recante disciplina del dissesto finanziario e del commissariamento degli atenei, e dello schema di decreto legislativo concernente l'adozione della contabilità economico-patrimoniale ed analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato di ateneo (approvato definitivamente nella riunione del Consiglio dei ministri del 13 gennaio 2012) hanno compiuto una fondamentale revisione della disciplina concernente la contabilità.

### Azioni in atto

UNICAM è sempre rientrata negli ultimi anni nel limite del 90% del rapporto spese fisse di personale/FFO ed ha quindi sempre avuto accesso alle possibilità di assunzioni del 50% delle risorse liberate dalle cessazioni dell'anno precedente.

Il Decreto legislativo 49/2012 ha introdotto un sistema graduato, prevedendo la verifica di più indicatori che incidono sugli equilibri di sostenibilità del bilancio degli atenei.

In particolare risulta riformulato l'indicatore delle spese del personale sulle entrate annue, fissato all'80 per cento (Indicatore I<sub>1</sub>). Tale indicatore viene calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari.

E' stato aggiunto poi un 'indicatore di indebitamento degli atenei' (Indicatore I<sub>2</sub>) che viene calcolato rapportando l'onere complessivo di ammortamento annuo, al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia, alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale e delle spese per fitti passivi. Tale indicatore prevede un rapporto - onere di ammortamento annuo/somma contributi statali - non superiore al 15%.

Il decreto, Art. 7 (rispetto dei limiti per le spese di personale e per le spese per indebitamento) stabilisce quindi che:

- a) gli atenei che al 31 dicembre dell'anno precedente riportano un valore dell'indicatore delle spese di personale pari o superiore all'80 per cento e dell'indicatore delle spese per indebitamento superiore al 10 per cento, possono procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato con oneri a carico del proprio bilancio per una spesa annua non superiore al 10 per cento di quella relativa al corrispondente personale cessato dal servizio nell'anno precedente;
- b) gli atenei che al 31 dicembre dell'anno precedente riportano un valore dell'indicatore delle spese di personale pari o superiore all'80 per cento e dell'indicatore delle spese per indebitamento non superiore al 10 per cento, possono procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato con oneri a carico del proprio bilancio per una spesa annua non superiore al 20 per cento di quella relativa al corrispondente personale cessato dal servizio nell'anno precedente;
- c) gli atenei che al 31 dicembre dell'anno precedente riportano un valore dell'indicatore delle spese di personale inferiore all'80 per cento, possono procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a

tempo determinato con oneri a carico del proprio bilancio per una spesa annua non superiore al 20 per cento di quella relativa al corrispondente personale cessato dal servizio nell'anno precedente, maggiorata di un importo pari al 15 per cento del margine ricompreso tra l'82 per cento delle entrate, al netto delle spese per fitti passivi e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio di ateneo complessivamente sostenuti al 31 dicembre dell'anno precedente;

- d) gli atenei con un valore dell'indicatore per spese di indebitamento pari o superiore al 15 per cento non possono contrarre nuovi mutui e altre forme di indebitamento con oneri a carico del proprio bilancio;
- e) gli atenei con un valore dell'indicatore per spese di indebitamento superiore al 10 per cento o con un valore dell'indicatore delle spese di personale superiore all'80 per cento possono contrarre ulteriori forme di indebitamento a carico del proprio bilancio subordinatamente all'approvazione del bilancio unico d'ateneo di esercizio e alla predisposizione di un piano di sostenibilità finanziaria redatto secondo modalità definite con decreto del Ministero e inviato, entro 15 giorni dalla delibera, al Ministero e al Ministero dell'economia e delle finanze per l'approvazione.

Gli obiettivi che si pone il decreto sono i seguenti:

- a) realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di I fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia;
- b) mantenere un equilibrato rapporto tra l'organico del personale dirigente e tecnico-amministrativo a tempo indeterminato, compresi i collaboratori ed esperti linguistici, e il personale docente e ricercatore, entro valori di riferimento (definiti con decreto del Ministro, da emanare entro sei mesi) che tengano conto delle dimensioni, dell'andamento del turn over e delle peculiarità scientifiche e organizzative dell'ateneo;
- c) provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, in modo da assicurare un'adeguata possibilità di consolidamento e sostenibilità dell'organico dei professori di I fascia superiore al 30 per cento del totale dei professori, il numero dei ricercatori reclutati ai sensi dell'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, non può essere inferiore a quello dei professori di I fascia reclutati nel medesimo periodo, nei limiti delle risorse disponibili.

UNICAM in questo nuovo contesto si colloca attualmente - rispetto all'indicatore sulle spese del personale rispetto alle entrate annue - nella fascia degli Atenei con un rapporto inferiore all'80% e con un valore di indebitamento ampiamente inferiore al valore soglia fissato al 15%.

INDICATORI DELLE SPESE DI PERSONALE E DI INDEBITAMENTO D Lgs 49/2012				
PROIEZIONE ANNI 2013/2015				
	2012	2013	2014	2015

#### A - Indicatore spese personale

Spese di personale	€ 32.465.310	€ 31.410.853	€ 32.091.224	€ 32.692.387
Contributi statali per il funzionamento:	€ 37.626.494	€ 37.624.134	€ 35.441.116	€ 34.580.477
Tasse universitarie:	€ 7.831.699	€ 7.127.953	€ 7.740.489	€ 7.804.689
<b>TOTALE Contr. Funz.to e tasse</b>	<b>€ 45.458.193</b>	<b>€ 44.752.087</b>	<b>€ 43.181.605</b>	<b>€ 42.385.166</b>
<b>I1 - Spese di personale / contrib. per funzionamento e tasse (%)</b>	<b>71,42%</b>	<b>70,19%</b>	<b>74,32%</b>	<b>77,13%</b>

#### B - Indicatore di indebitamento

ONERI AMMORTAMENTO ANNUO al netto dei contr. statali per edilizia	€ 731.440	€ 814.007	€ 758.254	€ 758.255
<b>TOTALE Contr. Funz.to e tasse</b>	<b>€ 45.458.193</b>	<b>€ 44.752.087</b>	<b>€ 43.181.605</b>	<b>€ 42.385.166</b>
<b>Fitti passivi</b>	<b>-€ 213.567</b>	<b>-€ 207.000</b>	<b>-€ 98.000</b>	<b>-€ 100.500</b>
<b>Spese di Personale</b>	<b>-32.465.310</b>	<b>-31.410.853</b>	<b>-32.091.224</b>	<b>-32.692.387</b>
<b>TOTALE base calcolo per indebitamento</b>	<b>€ 12.779.316</b>	<b>€ 13.134.234</b>	<b>€ 10.992.381</b>	<b>€ 9.592.279</b>
<b>I2 - Oneri ammortamento / base calcolo per indebitamento (contrib. per funz.to e tasse - Fitti passivi - Spese personale) (%)</b>	<b>5,72%</b>	<b>6,20%</b>	<b>6,90%</b>	<b>7,90%</b>

C - Margine ricompreso tra l'82 per cento delle entrate, al netto delle spese per fitti passivi e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio di ateneo complessivamente sostenuti al 31 dicembre dell'anno precedente

	2012	2013	2014	2015
Contrib. Per funzionamento e tasse	45.458.193,00	44.752.087,00	43.181.605,00	42.385.166,00
Fitti Passivi	-213.567,00	-207.000,00	-98.000,00	-100.500,00
TOTALE	45.244.626,00	44.545.087,00	43.083.605,00	42.284.666,00
A - 82% delle entrate al netto delle spese per fitti passivi	37.100.593,32	36.526.971,34	35.328.556,10	34.673.426,12
Spese di personale	32.465.310,00	31.410.853,00	32.091.224,00	32.692.387,00
Oneri Ammortamento Annuo	731.440,00	814.007,00	758.254,00	758.255,00
B - TOTALE (Spese pers. + Oneri amm.to)	33.196.750,00	32.224.860,00	32.849.478,00	33.450.642,00
<b>MARGINE A - B</b>	<b>3.903.843,32</b>	<b>4.302.111,34</b>	<b>2.479.078,10</b>	<b>1.222.784,12</b>
15% del margine	585.576,50	645.316,70	371.861,72	183.417,62
Punti Organico* (al valore medio MIUR di 118.489)	4,9	5,4	3,1	3,14

\*Come illustrato di seguito, non tutti i punti organico generati dall'applicazione di questo calcolo saranno utilizzabili. Per il biennio 2012-2013 le università statali hanno potuto procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato per un contingente limitato ad una spesa non superiore al 20% di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente.

Per gli anni 2014 e 2015 il limite sarà alzato sino al 50%, mentre per il 2016, per il 2017 e per il 2018 il limite salirà progressivamente al 60%, 80% e 100%.

L'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni viene effettuata con decreto Ministeriale, tenuto conto di quanto previsto dal citato articolo 7 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n.49.

Il MIUR procede annualmente al monitoraggio delle assunzioni effettuate<sup>3</sup>, comunicandone gli esiti al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Di seguito si riportano i quadri annuali UNICAM derivanti dalla normativa e dalla relativa situazione prevista per l'Ateneo :

<sup>3</sup> **Criteri per l'assegnazione 2013: Decreto Ministeriale 9 agosto 2013 n. 713, Articolo 2 - Criteri di riparto e Assegnazione quota Punti Organico 2013 a ciascuna Istituzione Universitaria**

1) A ciascuna Istituzione Universitaria statale è attribuita per l'anno 2013 una quota parte del 20% della somma dei Punti Organico relativi alle cessazioni del Personale a tempo indeterminato e del Personale ricercatore a tempo determinato a livello di sistema universitario verificatesi nell'anno 2012, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

a) Per ogni Istituzione Universitaria statale sono quantificati i Punti Organico 2013 risultanti dall'applicazione dell'articolo 7 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, e la relativa incidenza percentuale a livello di sistema universitario.

b) Il 20% dei Punti Organico del sistema universitario relativi alle cessazioni dell'anno 2012 di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato è ripartito tra ogni Istituzione Universitaria statale **in misura proporzionale alla rispettiva incidenza percentuale sul totale di sistema universitario come risultante dal criterio di cui al precedente punto a).**

c) A ciascuna Istituzione Universitaria statale è conseguentemente attribuito il contingente di risorse espresso in termini di Punti Organico di cui all'allegata Tabella 1 che fa parte integrante del presente decreto.

RIEPILOGO PUNTI ORGANICO - CESSAZIONI ANNO 2012 PER ASSUNZIONI 2013				
RUOLO	N. unità cessate	Valore Po unitario	PO	Punti organico disponibili da cessazioni (20%)
Prof. Ordinari	6	1	6	1,2
Prof. Associati	4	0,7	2,8	0,56
Ricercatori	4	0,5	2	0,4
Ricercatori a tempo determinato	3	0,5	1,5	0,3
Tecnico Amm.vo EP	1	0,4	0,4	0,08
Tecnico Amm.vo D	3	0,3	0,9	0,18
Tecnico Amm.vo C*	6	0,25	1,25	0,25
Tecnico Amm.vo B	3	0,2	0,6	0,12
CEL		0,2	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>30</b>		<b>15,45</b>	<b>3,09</b>
<b>Totale Punti organico 2012 Assegnati con procedura MIUR (vedi nota 3)</b>				<b>2,75</b>
<b>Punti organico impegnati per deliberazioni assunte</b>				<b>2,70</b>
<b>Differenza punti organico</b>				<b>0,05</b>

\*una unità personale cessato (scambio)

RIEPILOGO PUNTI ORGANICO - CESSAZIONI ANNO 2013 PER ASSUNZIONI 2014				
RUOLO	N. unità cessate	Valore Po unitario	PO	Punti organico disponibili da cessazioni (50%)
Prof. Ordinari	3	1	3	1,5
Prof. Associati	3	0,7	2,1	1,05
Ricercatori	1	0,5	0,5	0,25
Ricercatori a tempo determinato	5	0,5	1,8	0,9
Tecnico Amm.vo EP	0	0,4	0	0
Tecnico Amm.vo D	3	0,3	0,6	0,3
Tecnico Amm.vo C	4	0,25	1	0,5
Tecnico Amm.vo B	0	0,2	0	0
CEL		0,2	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>19</b>		<b>9</b>	<b>4,5</b>

\*una unità personale cessato (scambio)

RIEPILOGO PUNTI ORGANICO - CESSAZIONI ANNO 2014 PER ASSUNZIONI 2015				
RUOLO	N. unità cessate	Valore Po unitario	PO	Punti organico disponibili da cessazioni (50%)
Prof. Ordinari	3	1	3	1,5
Prof. Associati	1	0,7	0,7	0,35
Ricercatori	1	0,5	0,5	0,25
Ricercatori a tempo determinato	0	0,5	0	0
Tecnico Amm.vo EP	0	0,4	0	0
Tecnico Amm.vo D	0	0,3	0	0
Tecnico Amm.vo C	1	0,25	0,25	0,125
Tecnico Amm.vo B	2	0,2	0,4	0,2
CEL		0,2	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>8</b>		<b>4,85</b>	<b>2,43</b>
<b>Punti organico previsti per deliberazioni assunte passaggio RUTD b) /PA</b>				<b>1,00</b>
<b>Differenza punti organico</b>				<b>1,43</b>

RIEPILOGO PUNTI ORGANICO PENSIONAMENTI			
Qualifica	ANNO 2013 PENSIONAMENTI 2012	ANNO 2014 PENSIONAMENTI 2013	ANNO 2015 PENSIONAMENTI 2014
Docenti	10,8	5,6	4,2
Tecnici Amministrativi	3,15	1,6	0,65
Ricercatori TD	1,5	1,8	
<b>TOTALE</b>	<b>15,45</b>	<b>9</b>	<b>4,85</b>
20% anno 2013	2,75		
50% anni 2014 e 2015		4,50	2,43
<b>Impegni assunti</b>	<b>2,7</b>		
Punti organico per RUTD b) / PA			1
<b>Po utilizzabili</b>	<b>0,05</b>	<b>4,50</b>	<b>1,43</b>

Per quanto concerne invece il bilanciamento fra le tre fasce di docenza, al 31 dic 2013 la situazione è la seguente:

DOCENTI DI RUOLO	Numero	%
Professori Ordinari e Straordinari (PO)	60	20,76%
Professori Associati (PA)	79	27,34%
Ricercatori (RU)	116	40,14%
Ricercatori a tempo determinato (RTD)	34	11,76%
Totale	289	100,0%
Percentuale Ordinari su somma PO+PA (limite da decreto: 50%)	43,16%	

Considerato che il decreto MIUR indica come obiettivo per gli Atenei una percentuale contenuta entro il 50% nel rapporto fra professori di prima fascia e somma dei professori di I e II fascia, UNICAM rientra allo stato attuale nel parametro indicato.

Lo stesso decreto però (Art.4 comma 2, lettera C) indica anche che, "per gli atenei con una percentuale di professori di I fascia superiore al 30 per cento [il caso di UNICAM] del totale dei professori, il numero dei ricercatori reclutati ai sensi dell'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, non potrà essere inferiore a quello dei professori di I fascia reclutati nel medesimo periodo, nei limiti delle risorse disponibili".

Per quanto concerne poi l'obiettivo che prevede il mantenimento di un equilibrato rapporto tra l'organico del personale dirigente e tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e il personale docente e ricercatore, entro valori di riferimento (che debbono essere definiti con decreto del Ministro), il quadro della situazione attuale e delle previsioni nel triennio, tenendo conto dei pensionamenti previsti, sono riassunti nella seguente tabella:

PERSONALE	Previsioni triennio* (dati al 31/12 di ogni anno)		
	ANNO 2013	ANNO 2014	ANNO 2015
<b>TECNICO-AMMINISTRATIVO</b>	<b>271</b>	<b>268</b>	<b>267</b>
<b>DOCENTE</b>			
<i>PO, PA, RU, RTD(compresi RTD fondi esterni)</i>	289	291	287
<i>PA piano straordinario 2011-2013</i>	0	2+(**)	2+(**)
<b>TOTALE DOCENTI</b>	<b>289</b>	<b>297<sup>^</sup></b>	<b>293<sup>^</sup></b>
<b>Rapporto PERSONALE TA/PERS DOCENTE</b>	<b>0,94</b>	<b>0,90</b>	<b>0,91</b>

\* Le previsioni sono legate all'attuale normativa che può variare dal 2013 in avanti.

\*\* da 4 a 6, la quantificazione precisa dipende dalle decisioni in merito degli Organi competenti dell'Ateneo

<sup>^</sup>Il totale è calcolato nell'ipotesi della scelta di 6 PA nel piano straordinario

## Obiettivi

- Contenimento del rapporto entrate totali/spesa totale
- Contenimento dell'indice di indebitamento
- Incremento della produzione scientifica dei professori e dei ricercatori elaborata in data successiva alla presa di servizio presso l'ateneo ovvero al passaggio a diverso ruolo o fascia nell'ateneo e della capacità degli stessi di accedere come responsabili scientifici a progetti di ricerca, comunitari e internazionali;
- Incremento della percentuale dei professori provenienti dall'estero o da altri atenei e dei ricercatori a tempo determinato in servizio che non hanno trascorso l'intero percorso di dottorato e di post-dottorato in UNICAM;
- raggiungimento e mantenimento dell'equilibrio della struttura e dei rapporti dell'organico del personale docente e ricercatore, dirigente e tecnico amministrativo secondo le indicazioni di cui all'articolo 4 del decreto 49/2012 .

## Azioni

### A.13.1: Personale docente-ricercatore

Tenendo conto della necessità di rispettare le proporzioni fra PO, PA, RU, così come indicate dalla normativa vigente e dovendo rispettare le normative e gli indicatori economici vigenti in materia, le azioni di razionalizzazione dell'organico del personale docente dovranno essere impostate per garantire lo svolgimento e la crescita di tutte le principali attività dell'Ateneo.

Malgrado l'azione di razionalizzazione delle Scuole di Ateneo, ridotte da 7 a 5 nell'ultimo anno, restano critiche le situazioni dell'organico (già segnalate nel precedente documento di programmazione e che si riferivano alle logiche della delibera del CdA del 21 dicembre 2010) delle Scuole di Architettura e Design, che presenta una consistenza dell'organico superiore di appena una unità al numero minimo di 35 (L.240/2010), e di Scienze del Farmaco e dei Prodotti della Salute, soprattutto se si tiene conto della dimensione dell'utenza studentesca e della ragguardevole attività scientifica, per qualità e quantità, sviluppata e sviluppabile.

Per quanto riguarda le attività formative, il numero complessivo previsto al 2014 di personale docente-ricercatore, che tiene conto delle posizioni attualmente ricoperte con ricercatori a tempo determinato, risulta sufficiente per garantire l'offerta formativa UNICAM, in quanto sono state portate a compimento le azioni di razionalizzazione, accorpamento e riduzione già programmate, compresa la riduzione del numero di Scuole di Ateneo (da 7 a 5). Per il 2014/15 sarà pertanto possibile soddisfare i requisiti sia numerici che qualitativi (corrispondenza tra il SSD del docente e quello dell'attività formativa) attraverso una leggera revisione della collocazione formale dei docenti di riferimento e la redistribuzione di alcuni incarichi d'insegnamento. Per il 2015/16 la dovuta corrispondenza tra SSD del docente e dell'attività formativa ad esso assegnata rendono tale copertura impossibile sulla base dell'attuale organico, volendo mantenere invariata l'offerta formativa (Tabella seguente, predisposta dal Presidio Qualità di Ateneo).

Offerta formativa 2015/16 – Proiezioni delle carenze di professori ordinari e professori associati in base ai Requisiti di accreditamento ANVUR relativi alla corrispondenza fra i SSD di afferenza dei docenti e le attività formative

Scuola	Classe	Professori mancanti (PO e PA)
SBMV	LM-42	0
SBMV	L-38	0
SBMV	L-2,L-13	0
SBMV	L-13	1 nei SDS BIO-CHIM-MAT
SBMV	LM-6	1 nei settori BIO possibile soluzione utilizzando un prof. da L-2,L-13, dove sarebbe possibile integrare con un prof. IUS/01
SST	L-32,L-34	0

SST	L-43	0
SST	L-27	3 nei SDS CHIM
SST	L-54	1 nei SDS CHIM
SST	L-30	0
SST	LM-17	1 nei SDS FIS
SST	L-31	3 nei SDS INF, ING-INF, MAT
SST	LM-18	2 nei SDS INF, ING-INF, MAT
SST	L-35	0
SST	LM-40	0
SST	LM-74	1 nei SDS GEO
SG	LMG01	0
SG	L-37	0
SAD	L-4	1 (considerando 1 Pensionamento nel 2014 IUS/01)
SAD	L-17	0
SAD	LM-4	2 (considerando 2 pensionamenti previsti nel 2015)
SAD	LM-12	0
SFPS	LM-13 FAR	0
SFPS	LM-13 CTF	0
SFPS	L-29	0
<b>TOTALE</b>		<b>16</b>

Legenda:

SBMV = Scuola di Bioscienze e Medicina Veterinaria, SST = Scuola di Scienze e Tecnologie, SG = Scuola di Giurisprudenza, SAD = Scuola di Architettura e Design, SFPS = Scuola del Farmaco e dei Prodotti della Salute

Occorrerà quindi procedere ad una razionalizzazione che potrà passare attraverso una o più delle seguenti azioni: a) ottimizzazione della distribuzione di carichi didattici; b) rimodulazione dell'offerta formativa (es. corsi interclasse, rimodulazione dei percorsi); c) azioni mirate in fase di reclutamento; d) attivazione di un numero adeguato di convenzioni con Università estere o attribuire contratti a docenti stranieri, secondo quanto previsto dall'allegato A del DM 1059/2013.

In considerazione di quanto precede, occorrerà operare con oculatazza per l'utilizzo dei punti organici disponibili, accompagnando la politica di progressiva riduzione del ricorso a contratti e supplenze ad una valutazione attenta delle esigenze di copertura delle attività didattiche e di ricerca di tutte le Scuole dell'Ateneo, con una prospettiva di gestione del personale docente per la didattica che deve rimanere coordinato a livello di Ateneo.

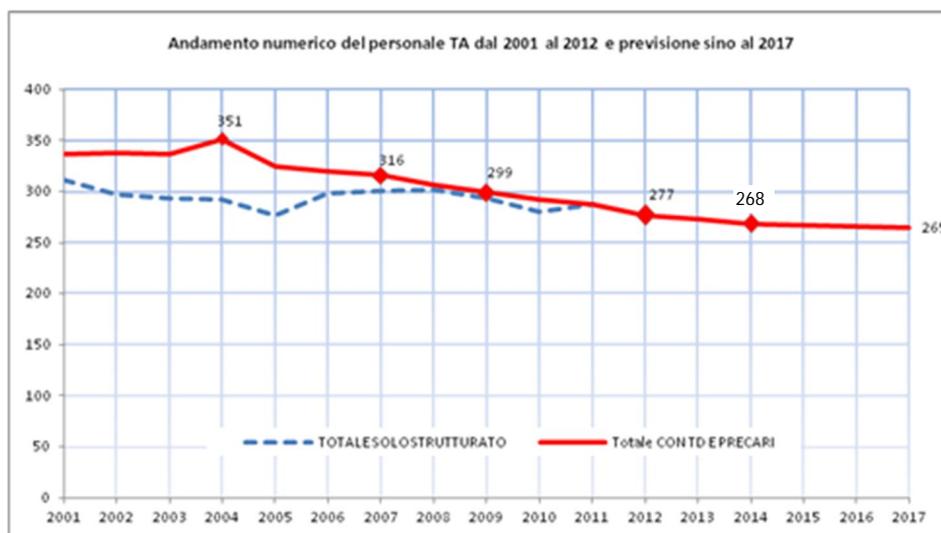
Occorre infine dedicare particolare attenzione all'opportunità di consolidare il rapporto con ricercatori emergenti a livello nazionale ed internazionale (FIRB, EU, ecc.), anche in riferimento agli appositi incentivi previsti nei decreti di distribuzione del FFO degli ultimi anni.

#### A.13.2 : Personale tecnico-amministrativo

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo ci si dovrà orientare, nei limiti consentiti dalle risorse finanziarie e dalla normativa verso l'assunzione di elevate professionalità tenendo conto delle particolari esigenze strategiche dell'Ateneo che sono:

- 1) il management della didattica ed il sistema di gestione per la qualità di Ateneo, considerato il processo di accreditamento delle strutture e della didattica appena avviato dall'ANVUR
- 2) le strutture di gestione e di supporto all'attività di ricerca e di terza missione delle Scuole tenendo conto del concetto di "multi fondo" introdotto dal Ministro Profumo in relazione ai finanziamenti previsti da "Europa 2020",
- 3) il supporto all'attività amministrativa e contabile delle Scuole, alla luce dei nuovi meccanismi di gestione introdotto dal DM 49/2012 (bilancio unico),
- 4) i servizi agli studenti,

Le diminuzioni di organico che, a seguito soprattutto di pensionamenti ed in assenza di turn-over, si sono già manifestate e continueranno in modo preoccupante nel periodo 2012-2017 compreso, come illustrato nel grafico che segue:



Non potranno, salvo eccezioni o modifiche normative, dar luogo ad assunzioni né temporanee, né permanenti. Esse pertanto dovranno trovare compensazione nelle procedure di riorganizzazione e razionalizzazione.

Per raggiungere comunque un equilibrio di efficienza ed efficacia tollerabile da parte dell'organizzazione sarà necessario incrementare l'intensità dei carichi di lavoro ed ottimizzare la distribuzione degli stessi, a tale scopo è necessario investire maggiori risorse finanziarie da parte dell'Ateneo per l'incentivazione economica del personale e anche per tutto quanto concerne la formazione mirata alla crescita professionale dei singoli. Anche il supporto informatico e tecnologico alle attività tecnico amministrative risulterà fondamentale al raggiungimento di tale obiettivo e, ovviamente, anche per questo saranno necessari investimenti mirati.

Le risorse necessarie per investire su questa strategia dovranno provenire prioritariamente da quelle liberate per i pensionamenti del personale tecnico amministrativo stesso.

A.13.3: Rinuncia a politiche di finanziamento delle proprie iniziative tramite ricorso a mutui o a strumenti analoghi che possano incrementare e porre fuori controllo l'indebitamento complessivo dell'Ateneo

A.13.4: Monitoraggio della produttività scientifica dei docenti e della loro capacità di accedere come responsabili scientifici a progetti di ricerca, comunitari e internazionali attraverso gli strumenti di cui all'obiettivo 11 (Sistema di misurazione e valutazione della performance).

A.13.5: Conferma e consolidamento dell'applicazione di procedure di reclutamento del personale che prevedono la pubblicazione del bando di concorso in lingua italiana ed inglese e la pubblicizzazione dello stesso attraverso i canali previsti dalla normativa nazionale (G.U.) ma anche sul web di Ateneo e sul portale europeo EURAXESS nell'apposita sezione, al fine di incrementare il grado di internazionalizzazione del corpo docente e di garantire l'applicazione dei principi della Carta Europea dei Ricercatori.

Inoltre, per incentivare la qualità delle procedure di reclutamento anche al fine di incrementare la quota minima del 20% di assunzione di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni all'Ateneo vengono previste le seguenti azioni:

-Modifica del regolamento per prevedere che, in tutte le procedure di selezione, la maggioranza dei membri delle Commissioni di selezione di cui agli art. 18 e 24 della L. 240/2010 provengano da ruoli esterni all'ateneo e siano in possesso di un elevato profilo scientifico internazionale

-Modifica del regolamento, per prevedere la possibilità che almeno uno dei commissari limitatamente ai bandi per Professore di Prima Fascia ex art. 18 L 240/2010- sia studioso di elevato profilo scientifico attivo in università o centri di ricerca di un Paese OCSE

Indicatori
------------

- I.13.1 - Rapporto entrate totali/spesa totale inferiore al 78%
- I.13.2 - Indice di indebitamento inferiore al 9%
- I.13.3 - produzione scientifica dei professori e dei ricercatori elaborata in data successiva alla presa di servizio presso l'ateneo ovvero al passaggio a diverso ruolo o fascia nell'ateneo superiore alla media della produzione scientifica del totale dei ricercatori dell'Ateneo;
- I.13.4 - incremento della percentuale di ricercatori a tempo determinato in servizio che non hanno trascorso l'intero percorso di dottorato e di post-dottorato nella università in cui sono stati reclutati come ricercatori;
- I.13.5 - incremento della percentuale dei professori reclutati da altri atenei;
- I.13.6 - incremento della percentuale dei professori e ricercatori in servizio presso l'ateneo, responsabili scientifici di progetti di ricerca, comunitari e internazionali;
- I.13.7 - aumento del grado di internazionalizzazione del corpo docente, valutato in termini di numerosità di docenti provenienti dall'estero o chiamati dall'ateneo in qualità di vincitori di progetti di ricerca finanziati dall'Unione Europea;
- I.13.8 - raggiungimento e mantenimento dell'equilibrio della struttura e dei rapporti dell'organico del personale docente e ricercatore, dirigente e tecnico amministrativo secondo le seguenti indicazioni (articolo 4 decreto programmazione personale).
  - i.* composizione dell'organico dei professori con percentuale dei professori di I fascia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia;
  - ii.* rapporto tra l'organico del personale dirigente e tecnico-amministrativo a tempo indeterminato, compresi i collaboratori ed esperti linguistici, e il personale docente e ricercatore, entro 1/1 salvo diversa indicazione nei valori di riferimento definiti da decreto del Ministro);
- I.13.9 - Riorganizzazione del personale tecnico-amministrativo (SI/NO);
- I.13.10 - Mantenimento del rapporto docenti/personale TA al di sotto di 1;
- I.13.11 - % di risultati positivi rispetto al raggiungimento obiettivi annuali del piano della performance delle Aree amministrative

## Obiettivo A: PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

Linea 1a: azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro

Situazione iniziale 2012 o 2013  
(Descrizione e contesto di riferimento)

NOTA: QUESTA LINEA DI INTERVENTO E' SVILUPPATA CONGIUNTAMENTE CON L'UNIVERSITA' DI MACERATA

Per dare continuità alla collaborazione in atto fra UNICAM e UNIMC che ha già prodotto - fra l'altro - una serie di iniziative comuni per quanto riguarda il miglioramento dei servizi agli studenti, i due Atenei hanno ritenuto opportuno mettere in atto una sinergia e presentare azioni condivise per l'obiettivo a) Promozione della qualità del sistema universitario, nell'ambito delle linee di intervento I (Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti) e II (Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione).

### SERVIZI DI TUTORATO

L'Università di Camerino, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 13 della legge 341 del 1990, ha istituito sin dal 2000 il servizio tutorato.

Il tutorato è finalizzato ad orientare ed assistere gli studenti lungo tutto il corso degli studi, ad incentivare la loro partecipazione attiva al processo formativo, a rimuovere gli ostacoli alla loro formazione, a fornire assistenza di carattere personale volta a superare i problemi di inserimento in un nuovo ambiente di studi. In sintonia con questa definizione, UNICAM da anni si impegna per garantire agli studenti, dal momento dell'accoglienza fino al completamento del percorso universitario, le condizioni favorevoli non solo ad una crescita culturale e professionale, ma anche ad una positiva esperienza di vita.

Al 2003 risale il primo regolamento del servizio di tutorato di Ateneo che definiva la natura e gli scopi del servizio di tutorato, le forme di tutorato, l'organizzazione, le figure di responsabilità, la programmazione ed i sistemi di valutazione. Alle iniziative di organizzazione delle Giornate di Ambientamento delle Matricole (GAM) e di istituzione della figura di tutor di supporto, a partire già dal 2005, il servizio tutorato ha promosso iniziative volte al recupero delle lacune di apprendimento nelle conoscenze e nelle abilità di base, alla riduzione dell'entità dei ritardi nel percorso formativo ed alla prevenzione dei fenomeni di abbandono. È nato così il tutorato didattico, inizialmente come attività delle singole Facoltà e successivamente come servizio di Ateneo, regolamentato, organizzato e gestito completamente dal servizio, sulla base delle richieste e proposte delle Facoltà. Con l'istituzione delle Scuole di Ateneo, già dal 2010, è rimasta la gestione centrale delle attività del tutorato, dando però un ruolo di maggiore responsabilità alla figura del Delegato della Scuola.

Il servizio tutorato UNICAM promuove ed organizza:

- giornate di ambientamento delle matricole;
- tutorato di supporto;
- tutorato individuale;
- tutorato di gruppo;
- tutorato didattico in attività formative di base (soprattutto del primo anno);

- corsi estivi di matematica e logica;
- seminari su tematiche di interesse generale per gli studenti.

Inoltre, in base alla legge n. 17 del 28 gennaio 1999, integrazione e modifica della legge quadro n.104/92, l'Università di Camerino ha istituito dal 2000 l'attività di tutorato specializzato per favorire l'assistenza e l'integrazione degli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA). Le attività del Servizio Accoglienza Studenti Disabili UNICAM comprendono: il monitoraggio degli studenti con disabilità iscritti, la predisposizione di specifici servizi per studenti con disabilità e il monitoraggio dell'erogazione dei servizi offerti.

Le Giornate di ambientamento delle matricole (GAM) sono organizzate ogni anno, prima dell'inizio delle lezioni e sono seguite dall'attivazione di tutte le altre forme di tutorato.

Il tutorato di supporto prevede attività volte a facilitare l'inserimento degli studenti nella vita universitaria, fornendo loro informazioni sulle strutture, servizi e attività di UNICAM ed aiutandoli ad organizzare una corretta programmazione degli studi. Le attività di tutorato di supporto sono svolte da studenti in possesso di determinati requisiti (es n. di CFU) o da laureati entro i 12 mesi, entrambi selezionati sulla base dei titoli e di un colloquio attitudinale.

Il tutorato di gruppo è rivolto prevalentemente agli studenti dei primi anni e consiste in incontri programmati, organizzati dal Delegato del tutorato della Scuola o del Corso di Studio, ed hanno lo scopo di approfondire e chiarire i problemi incontrati dagli studenti e di proporre soluzioni utili per la rimozione di eventuali ostacoli ai processi di apprendimento.

Il tutorato individuale consiste nell'assegnazione ad ogni studente di un docente (tutor individuale), scelto fra i docenti del Corso di studio o della Scuola di appartenenza, che ha il compito di coadiuvare lo studente durante tutto il percorso formativo.

Il tutorato didattico è finalizzato alla riduzione dei ritardi nel percorso formativo ed alla prevenzione degli abbandoni. Esso consiste in interventi di recupero nelle materie di base, soprattutto del primo anno (matematica, chimica e fisica), che si svolgono durante il periodo didattico e sono tenuti da dottorandi o specializzandi o laureati entro 12 mesi, selezionati da una Commissione di Ateneo, sulla base dei titoli e di un colloquio volto a verificare sia le competenze nelle specifiche discipline, che le attitudini ed abilità individuali.

Negli ultimi anni, il servizio tutorato ha ampliato e potenziato le attività di tutorato didattico, ritenendolo uno strumento fondamentale al fine di aumentare il numero di CFU acquisiti dagli studenti nel primo anno e di ridurre gli abbandoni.

A partire dall'aa 2012-13, per rispondere al costante aumento delle richieste di attivazione di interventi di tutorato didattico da parte delle Scuole, sono state razionalizzate le risorse destinate al tutorato di supporto, al fine di aumentare quelle da investire nel didattico. Dal 2013 è stato avviato un processo di monitoraggio delle attività di tutorato didattico tramite, sia una valutazione del grado di soddisfazione da parte degli studenti (questionari di customer satisfaction erogati on line), che un'analisi dell'efficacia, la quale ha permesso di evidenziare come gli interventi di tutorato didattico rappresentino uno strumento molto utile per gli studenti, al fine di migliorare il tasso di superamento degli esami e quindi aumentare il numero di CFU acquisiti soprattutto al primo anno.

## SERVIZI DI PLACEMENT

La riforma universitaria avviata nel 2001 (DPR n. 328/2001) ha introdotto due innovazioni, nella progettazione dei piani di studio, che hanno dato impulso alla collaborazione tra Università e mondo del lavoro: la collaborazione con le rappresentanze del mondo del lavoro ed i tirocini formativi curriculari (stage). La riforma del mercato del lavoro del 2003 ha consentito alle università di svolgere un'attività di intermediazione nella ricerca del lavoro, purché senza scopo di lucro (art. 6 del D. Lgs. n. 276/2003; cfr. Sole 24 ore del 14.01.2011). Il D.M. n. 50/2010, punto c) comma 15, ribadisce il compito delle Università di inserire i laureati nel mondo del lavoro in coerenza con le competenze acquisite. Infine il D. Lgs 167/2011 testo unico dell'apprendistato, a norma dell'articolo 1, comma 30, della legge 24 dicembre 2007, n. 247 ha inserito forti elementi del sistema di apprendimento duale all'interno del mondo accademico.

UNICAM svolge un'intensa attività di placement con tre finalità:

- valorizzare la persona;
- supportare le aziende;
- contribuire al miglioramento dei servizi e della didattica dell'Ateneo.

Il servizio ha sviluppato nel corso degli anni attività pilota e servizi di supporto che oggi vedono la loro strutturazione ed organizzazione in azioni di sistema in cui sono coinvolti anche gli Atenei Marchigiani ed in particolare UNIMC, come ad esempio:

- Career day UNICAM+UNIMC (oltre 800 studenti e laureati, 40 aziende, 8 seminari);
- incontri con esperti orientatori (psicologia del lavoro, sportello Eures);
- partecipazione al progetto FIXO (piani individuali di inserimento lavorativo, alto apprendistato, messa in trasparenza delle competenze acquisite nel tirocinio post laurea);
- Progetti Leonardo Da Vinci PLM: anno 2010 BESKIMO (81 borse per tirocini all'estero riservate a giovani laureati); anno 2011 ECOMOTION (80 borse per tirocini all'estero riservate a giovani laureati); anno 2012 EARTH (117 borse per tirocini all'estero riservate a giovani laureati); anno 2013 NESKIMO (progetto partito il 18 ottobre con l'apertura del bando, previste 136 borse di mobilità della durata di 12 settimane finalizzate a tirocini formativi presso imprese situate in altri Stati membri dell'UE nel settore delle ICT, della domotica, dell'ambient assisted living e nei settori correlati);
- tirocini della Fondazione CRUI e del Senato della Repubblica;
- corsi/master/dottorati in alto apprendistato per la formazione e la ricerca.

È offerto, inoltre, un servizio di intermediazione domanda/offerta attraverso la banca dati Alma Laurea. Grazie alla partecipazione al progetto FIXO sono state sviluppate attività per lo (a) sviluppo dei piani individuali per l'inserimento lavorativo e la (b) promozione e realizzazione di contratti di alto apprendistato.

Un'intensa serie di incontri con le aziende ha permesso la loro fidelizzazione consentendo di aumentare il numero di stage e/o tirocini.

Sono stati introdotti inoltre corsi per i quali vengono riconosciuti crediti liberi sui temi:

- redigi il tuo curriculum;
- come affrontare un colloquio di lavoro;
- simulazione di un colloquio di lavoro, job corner;
- le competenze trasversali.

Per rendere più efficienti le attività relative ai progetti Leonardo da Vinci LPM ed Erasmus Placement realizzati negli ultimi anni, UNICAM ha sviluppato un progetto ICT per la gestione ed intermediazione al lavoro ed allo stage in Europa.

La piattaforma gestionale Bridging the Gap costituisce un ambiente in cui i giovani possono caricare pacchetti, composti da CV, VideoCV, lettera motivazionale e lettere di referenze, che vengono resi disponibili, attraverso diverse modalità di ricerca e filtri di estrapolazione, ad aziende ed agenzie interinali europee, che si sono precedentemente accreditate nella piattaforma e che hanno subito il vaglio degli operatori del servizio placement di UNICAM. Le aziende o le agenzie che hanno accesso ai dati inseriti, possono contattare direttamente i giovani laureandi e laureati, per valutare le possibili modalità di collaborazione.

<b>Obiettivo finale da raggiungere (descrizione)</b>
--

L'obiettivo finale che UNICAM e UNIMC si prefiggono è la messa a punto di strumenti innovativi per migliorare l'efficacia/efficienza delle attività di tutorato e di placement al fine di ridurre la dispersione studentesca e migliorare la capacità del laureato di collocarsi in modo proattivo nel mondo del lavoro.

L'attività congiunta dei due Atenei permetterà di sfruttare le competenze sviluppate separatamente da UNIMC per il tutorato e da UNICAM per il placement.

## SERVIZI DI TUTORATO

Dall'esperienza pluriennale di UNICAM nelle attività di tutorato ed in particolare dall'analisi dell'efficacia delle attività di tutorato didattico, iniziata nel 2013, è emerso che una maggiore partecipazione degli studenti alle attività di tutorato, in particolare quelle di tutorato didattico, permetterebbe di contribuire a ridurre i ritardi nel percorso formativo e gli abbandoni. Si pone quindi la necessità di trovare strumenti innovativi che permettano sia di poter seguire più direttamente, da parte dei docenti tutor individuali e/o di tutor specializzati, l'andamento del percorso formativo degli studenti, sia di fornire allo studente in difficoltà, gli strumenti per essere indirizzato alla soluzione del problema. Da qui nasce l'idea di sperimentare ed implementare, anche in UNICAM, la piattaforma STAY-IN, open source basata su web, progettata dall'Università di Macerata nell'ambito di un progetto Europeo.

La piattaforma offre la possibilità di veicolare e sistematizzare l'insieme di azioni e attività che UNICAM svolge nell'ambito del servizio tutorato, aiutando gli studenti a monitorare le loro carriere e a pianificare l'acquisizione dei CFU.

Il progetto prevede l'avvio della sperimentazione della Piattaforma STAY IN per una Scuola di Ateneo nel 2014 e l'estensione della stessa a tutte le Scuole dell'Ateneo nel 2015.

L'adozione della piattaforma richiederà l'impiego delle seguenti figure:

- Orientatore: un operatore dell'ufficio tutorato, un docente in funzione di tutor o un senior tutor, registrato in piattaforma che raccoglie le richieste degli studenti, le valuta, le prende in carico e risolve il problema o con intervento diretto o con attribuzione a tutor di Scuola/operatore di segreteria/consulente di orientamento/peer to peer di Scuola;
- Receptionist: operatore responsabile della piattaforma. Monitora e gestisce i servizi, gli utenti e le informazioni di sistema. Di norma coincide con il coordinatore dello staff dei vari operatori, riceve le notifiche di richiesta di orientamento da parte degli studenti e le ridistribuisce; nella propria homepage ha a disposizione l'elenco delle richieste che si aggiorna automaticamente. Pubblica i testi nella homepage della piattaforma e in particolare tre box denominati News, Info e Help;
- Editor: operatore dedicato alla scrittura e pubblicazione dei contenuti all'interno dei servizi o dei contenuti pubblici;
- E-tutor della Scuola: raccoglie e risponde a richieste di approfondimento su piani di studio e programmi disciplinari specifici;
- Consulente di orientamento: professionista che svolge servizio di consulenza per colloqui individuali volti a mantenere, consolidare, accrescere la motivazione allo studio o qualora necessario, rivalutare il percorso intrapreso; può svolgere inoltre seminari/workshop sulla motivazione, sul metodo di studio ecc.

## SERVIZI DI PLACEMENT

Si intende sviluppare un progetto ICT principalmente incentrato su due moduli formativi in e-learning ed un sistema virtuale di gestione ed intermediazione al lavoro ed allo stage in Europa.

L'esigenza di avere una piattaforma per lo sviluppo dei servizi di placement nasce dall'esperienza pluriennale che UNICAM ha maturato nella gestione di progetti Leonardo da Vinci PLM ed Erasmus placement, che ha permesso di cogliere e valutare appieno le criticità insite principalmente nell'approccio al mondo del lavoro da parte del neo laureato.

La piattaforma sarà in italiano ed inglese sia per le parti introduttive ed esplicative che per il parlato per avvicinare l'utente alle dinamiche del mercato del lavoro e alle richieste delle aziende; l'opzione della lingua inglese sarà inoltre fondamentale per dare la possibilità di sviluppare rapporti con aziende straniere.

Il sistema ICT già usato in UNICAM sarà sviluppato con l'ampliamento della piattaforma gestionale per l'accREDITamento e l'inserimento delle aziende del territorio Italiano e extra europeo. Saranno inoltre realizzati il modulo formativo Active Job Searching, per favorire la formazione sulle tecniche attive di ricerca del lavoro, ed il modulo formativo Soft Skills Training, per lo sviluppo delle competenze trasversali.

La piattaforma sarà uno strumento a disposizione sia degli operatori del servizio che dell'utenza finale (giovani laureandi e laureati) per favorire la formazione su tecniche attive di ricerca del lavoro, gestione dei tirocini transnazionali e competenze trasversali e sarà messa a disposizione e usata congiuntamente all'Università di Macerata.

## Azioni e Interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo

2014

### SERVIZI DI TUTORATO

#### 1. Avvio della sperimentazione della Piattaforma STAY IN per una Scuola di Ateneo

Nel 2014 è prevista l'adozione della piattaforma STAY IN (sviluppata da UNIMC) da parte di UNICAM. Nell'ambito della piattaforma sarà offerto sostegno agli studenti nel reperimento di informazioni, per affrontare problemi pratici, ma anche per meglio indirizzare gli studenti ai servizi di tutorato che UNICAM offre (ad es. tutorato didattico).

La piattaforma potrà essere agganciata al sistema ESSE3 e sarà dotata di:

- una modalità di assegnazione automatica degli studenti agli operatori dell'Infopoint o dell'ufficio orientamento o ai docenti con funzioni di tutoraggio;
- un canale di comunicazione semplice per contattare gli operatori dell'Infopoint o dell'ufficio orientamento o ai docenti con funzioni di tutoraggio assegnati d'ufficio;
- reportistica dettagliata sugli utenti (tempo di attività, numero di richieste, percorsi di navigazione, ecc.) visibile sulla pagina degli operatori dell'Infopoint o dell'ufficio orientamento o dei docenti con funzioni di tutoraggio;
- SMS come canale di notifiche e aggiornamento;
- Social Network come strumenti di notifiche e aggiornamento.

La gamma possibile di elementi di supporto potrà coprire i seguenti punti:

- un "pacchetto ingresso" di base, finalizzato a fornire informazioni, consigli e supporto mirati soprattutto agli studenti principianti; il servizio dovrebbe includere, oltre al prospetto informativo: supporto all'orientamento, consigli sulle scelte legate al corso e alle materie e sulle modalità di variarle, consigli e supporto per le abilità connesse allo studio universitario;
- servizi di consulenza e di orientamento a richiesta personalizzati in base alle necessità individuali presentate; questi servizi possono coprire diverse aree della vita dello studente: supporto per la disabilità, supporto per la salute mentale, supporto per le necessità di apprendimento, supporto sociale, supporto per problemi economici, supporto legale, supporto per lo studio;
- servizi ausiliari mirati al miglioramento della qualità della vita universitaria, quali: azioni di accrescimento della consapevolezza (empowerment), formazione degli studenti e dello staff, laboratori regolari per gli studenti sulle abilità di studio, crescita professionale continua dello staff di consulenza ed orientamento professionale, un sistema di monitoraggio per l'accertamento continuo del livello e della natura delle problematiche e dei potenziali problemi degli studenti e per la valutazione dell'efficienza dei servizi di consulenza e di orientamento forniti.

I servizi potranno essere:

- interattivi (tra gli operatori e lo studente, o tra pari) o non interattivi (informazioni auto-gestite);
- sincroni oppure asincroni;
- testuali oppure audio-video.

La piattaforma consentirà di gestire gli utenti e di tenere traccia di tutti i servizi erogati.

Nel 2014 sono previsti:

- convenzione con l'Università di Macerata per l'utilizzo della piattaforma;
- promozione e comunicazione a tutti gli studenti dell'Ateneo di tale servizio on line;
- formazione delle figure di operatore, receptionist, e-tutor, editor.

Costo attività: 54 k€ (min 41 k€) -----

Contratto annuale per 5 Senior Tutor (3 k€): 15 k€

Contratto annuale per 1 Receptionist (3 k€): 3 k€

Contratto annuale per 1 Editor (3 k€): 3 k€

Contratto annuale per 4 (min 2) Tutor Specializzato disabilità (3 k€): 12 k€ (min 6 k€)

Contratto annuale per 17 (min 10) studenti part time peer to peer (1 k€): 17 k€ (min 10 k€)

Contratto annuale per 1 Consulente di Orientamento (4 k€): 4 k€

-----

## SERVIZI DI PLACEMENT

### 1. Sviluppo del modulo formativo Active Job Searching

Il corso si articolerà intorno ad un personaggio virtuale raffigurante un ragazzo impegnato nella ricerca del lavoro. Il filo conduttore è costituito dall'insieme concatenato di problemi che il ragazzo si trova ad affrontare e sulle corrispondenti soluzioni, il tutto impostato sotto forma di dialoghi tra il ragazzo stesso e i suoi amici che gli forniscono suggerimenti e consigli per portare avanti il percorso di ricerca del lavoro. Gli studenti si ritrovano immersi in una realtà virtuale espressa con un linguaggio molto vicino al loro, con elementi di animazione multimediale che rendono vivace e interattivo il contesto di apprendimento. In dettaglio saranno trattati nel corso:

- elementi base di ricerca del lavoro;
- importanza dei network e i principali social network in internet;
- ricerca del lavoro su internet;
- preparazione di una lettera di presentazione, di un curriculum vitae e di una lettera di referenze;
- preparazione al colloquio di lavoro.

Costo attività -----

Costo per lo sviluppo della Piattaforma Active Job Searching (comprensivo del potenziamento dell'hardware): 44 k€ (min 30 k€)

-----

### 2. Potenziamento della versione sperimentale della Piattaforma gestionale Bridging the gap

La piattaforma sarà migliorata con la creazione di un ambiente virtuale in cui il giovane può mettere in pratica quanto appreso e prodotto durante il corso on-line di ricerca attiva del lavoro. Il pacchetto, composto da CV, VideoCV, lettera motivazionale e lettere di referenze, viene reso disponibile attraverso diverse modalità di ricerca e filtri di estrapolazione ad aziende ed agenzie interinali europee che si sono precedentemente accreditate nella piattaforma e hanno subito il vaglio degli operatori del servizio placement di Unicam. Le aziende o le agenzie potranno contattare direttamente i giovani laureandi e laureati per valutare le possibili modalità di collaborazione.

Costo attività -----

Costo per lo sviluppo della Piattaforma Bridging the Gap (comprensivo del potenziamento dell'hardware): 40 k€ (min 30 k€)

-----

### 3. Applicazione alle attività di placement

La progettazione e l'avvio all'uso delle piattaforme necessita dell'apporto di competenze specifiche di esperti di placement assistiti da e-tutor capaci di gestire il flusso dei dati nel sistema. La figura dell'esperto di placement non dovrebbe essere più necessaria con l'uso a regime delle piattaforme.

Costo attività: 14 k€ -----  
Contratto per 1 esperto placement (8 k€): 8 k€  
Contratto per 2 e-tutor con impegno di 300 ore/anno (6 k€): 6 k€  
-----

2015

---

## TUTORATO

In seguito all'attivazione della piattaforma STAY-IN entro la fine del 2014 si prevede la sperimentazione in una Scuola di Ateneo, per essere poi estesa a tutte le Scuole di Ateneo nel corso del 2015. Pertanto, al fine di poter sostenere la gestione efficace della piattaforma STAY IN, verranno implementate le seguenti figure: Orientatore, E-Tutor, Receptionist, Editor, Studente peer to peer.

Costo attività: 54 k€ (min 41 k€) -----  
Contratto annuale per 5 Senior Tutor (3 k€): 15 k€  
Contratto annuale per 1 Receptionist (3 k€): 3 k€  
Contratto annuale per 1 Editor (3 k€): 3 k€  
Contratto annuale per 4 (min 2) Tutor Specializzato disabilità (3 k€): 12 k€ (min 6 k€)  
Contratto annuale per 17 (min 10) studenti part time peer to peer (1 k€): 17 k€ (min 10k€)  
Contratto annuale per 1 Consulente di Orientamento (4 k€): 4 k€  
-----

## PLACEMENT

### 1. Sviluppo del modulo formativo Soft Skills Training

Il corso si articolerà intorno ad un personaggio virtuale raffigurante il laureato impegnato nell'inserimento in azienda e nelle problematiche che tutti i giorni incontra nell'interazione con il gruppo di lavoro con il referente e responsabile.

I principali moduli formativi riguarderanno nello specifico:

- problem solving;
- collaborative problem solving;
- wicked problems;
- swot analysis;
- team building - communication/emotion;
- team building - trust;
- public speaking.

Durante il percorso formativo saranno svolte diverse esercitazioni e business game che permetteranno al giovane, in partenza per la sua esperienza di tirocinio o di lavoro all'estero, di migliorare le proprie competenze trasversali ed acquisire al contempo maggiore consapevolezza delle proprie abilità e capacità.

Costo attività -----

Costo per lo sviluppo della Piattaforma Soft Skills Training (comprensivo del potenziamento dell'hardware): 44 k€ (min 30 k€)

-----

## 2. Applicazione alle attività di placement

La progettazione e l'avvio all'uso della piattaforma necessita dell'apporto di competenze specifiche di esperti di placement assistiti da e-tutor capaci di gestire il flusso dei dati nel sistema. La figura dell'esperto di placement non dovrebbe essere più necessaria con l'uso a regime della piattaforma.

Costo attività: 20 k€ -----

Contratto per 1 esperto placement (8 k€): 8 k€

Contratto per 4 e-tutor con impegno di 300 ore/anno (3 k€): 12 k€

-----

## Obiettivo A: PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

### Linea 2c: attrazione di studenti stranieri

#### Situazione iniziale 2012 o 2013 (Descrizione e contesto di riferimento)

NOTA: QUESTA LINEA DI INTERVENTO E' SVILUPPATA CONGIUNTAMENTE CON L'UNIVERSITA' DI MACERATA

Per dare continuità alla collaborazione in atto fra UNICAM e UNIMC, collaborazione che ha già prodotto - fra l'altro - una serie di iniziative comuni per quanto riguarda il miglioramento dei servizi agli studenti, i due Atenei hanno ritenuto opportuno mettere in atto una sinergia e presentare azioni condivise per l'obiettivo a) Promozione della qualità del sistema universitario, nell'ambito delle linee di intervento I (Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti) e II (Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione).

Nell'anno accademico 2012-2013 sono iscritti oltre 500 studenti stranieri in corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a Ciclo Unico di UNICAM. A questi si aggiungono gli studenti stranieri della Scuola di Dottorato, dei Master e scuole di specializzazione.

Questo rappresenta circa il 10% della popolazione studentesca dell'Università di Camerino (in crescita dal 7-8% degli anni precedenti).

In maggioranza gli studenti provengono da Cina (19%), Bangladesh (7,85%), Albania (11%), Grecia (24.5%).

L'aumento di studenti stranieri è legato da una parte alla decisione di offrire corsi di studio totalmente in lingua inglese (molte delle Lauree Magistrali e una Laurea) e dall'altra all'attività del Welcome Office di UNICAM che offre assistenza agli studenti in entrata relativamente a permessi di soggiorno, iscrizione e ricerca alloggi ed ad una attenzione specifica per gli studenti stranieri alla Segreteria Studenti. Da questo anno è anche attiva una nuova iniziativa ("international students'package") un pacchetto di servizi "all inclusive" che include: tassa di iscrizione ad UNICAM, iscrizione al servizio sanitario nazionale, alloggio e vitto. In questo primo anno di applicazione, solo 3 studenti hanno approfittato di questa nuova possibilità, e l'obiettivo è di aumentare sensibilmente il numero di utenti nel prossimo anno.

La collaborazione con l'Università di Macerata si è già nel passato concretizzata nell'organizzazione di eventi comuni ed, in particolare, nella realizzazione nel 2013 dell'International Week. Anche sulla base di questa esperienza è sorta l'opportunità di presentare in maniera congiunta e coordinata l'offerta formativa delle due Università, soprattutto verso l'utenza potenziale straniera.

#### Obiettivo finale da raggiungere (descrizione)

Incrementare la presenza di studenti stranieri in UNICAM, con particolare riferimento alle Lauree Magistrali erogate in lingua inglese e in convenzione con Atenei stranieri. In questo contesto verranno messe in campo le seguenti azioni: 1) disseminazione delle informazioni sull'offerta formativa UNICAM ed UNIMC e 2) supporto logistico e finanziario agli studenti stranieri iscritti. Va notato che l'obiettivo primario delle borse di studio per studenti stranieri non è tanto incrementare il numero di iscritti ma soprattutto ampliare il bacino di reclutamento anche finalizzando le borse a specifiche aree geografiche (Nord Europa, Balcani, area del Mediterraneo). In questo contesto, la realizzazione congiunta UNICAM-UNIMC dell'International Week è uno strumento importante per mettere a fattor comune e ampliare e sviluppare i contatti già consolidati delle due singole Università.

È inoltre prevista la progettazione e realizzazione di una piattaforma informatizzata a supporto degli studenti stranieri che intendono iscriversi in UNICAM o UNIMC o intendano qui svolgere un periodo di studio nell'ambito del progetto Erasmus+. Questa piattaforma dovrà avere una duplice valenza: 1) mostrare allo studente straniero l'offerta didattica e di servizi delle due Università e 2) guidare lo studente straniero, che ha già scelto di svolgere un periodo di studio o stage o un percorso formativo completo in una delle due Università, nelle fasi di immatricolazione, scelta delle attività formative, logistica. Una voce guida e animazioni virtuali accompagnano lo studente nei vari passi ed azioni da intraprendere. Nel 2014 verrà data priorità alla parte relativa alla presentazione dell'offerta didattica.

## Azioni e Interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo

### 2014

---

#### 1. Progettazione e realizzazione di una versione sperimentale della piattaforma informatica

Progettazione e realizzazione di una versione sperimentale della piattaforma informatica per la presentazione dei servizi UNICAM e UNIMC per studenti stranieri.

Costo attività: -----

Costo per Piattaforma Informatica 10 k€ (min 7,5 K€)

-----

#### 2. Realizzazione di Buddy-Program

Realizzazione di Buddy-Program. Già attivo in vari Atenei, esso permette ai nuovi studenti di entrare in una rete sociale e accademica, non appena arrivano all'Università. Le azioni previste sono sia di carattere accademico (conoscenza del campus universitario, informazione sul dislocamento delle aule e degli uffici) sia di carattere sociale (partecipazione a specifici eventi, concerti, spettacoli teatrali). L'obiettivo è rendere il meno traumatico possibile l'inserimento di studenti stranieri nel tessuto dell'Università e della città (superamento del "cultural shock").

Costo attività -----

Buddy Program 3,5 k€ (min 2,5 K€)

-----

#### 3. Finanziamento di Borse di studio per studenti stranieri

Finanziamento di Borse di studio per studenti stranieri per l'acquisizione di una Laurea Magistrale in UNICAM. L'obiettivo è aumentare la visibilità all'estero dell'Università di Camerino, in particolare in aree geografiche da dove oggi il numero di studenti stranieri incoming è molto limitato. Un ulteriore scopo è migliorare maggiormente la qualità degli studenti stranieri in UNICAM, riservando alcune borse per studenti eccellenti.

Costo attività -----

Finanziamento di Borse di studio per studenti stranieri 67,5 k€ (min 41 K€)

-----

### 2015

---

#### 1. Realizzazione della versione finale della piattaforma informatica

Realizzazione della versione finale della piattaforma informatica per la presentazione dei servizi UNICAM e UNIMC per studenti stranieri. Questa piattaforma dovrà avere una duplice valenza: 1) mostrare allo studente straniero l'offerta didattica e di servizi delle due Università e 2) guidare lo studente straniero, che ha già scelto di svolgere un periodo di studio o stage o un percorso formativo

completo in una delle due Università, nelle fasi di immatricolazione, scelta delle attività formative, logistica. Una voce guida e animazioni virtuali accompagnano lo studente nei vari passi ed azioni da intraprendere.

Costo attività -----  
Costo per Piattaforma Informatica 10 k€ (min 7,5 K€)  
-----

## 2. Realizzazione nel 2015 dell'International Week

Realizzazione nel 2015 dell'International Week. Già realizzata nel 2013 con il coinvolgimento anche dell'Università di Urbino e dell'Università Politecnica delle Marche, si propone di organizzare nelle sedi di UNICAM ed UNIMC un incontro con le Università partner in Erasmus+ al fine di presentare l'offerta formativa delle due Università ed avere una indicazione più chiara dell'offerta formativa delle Università partner. Questa azione permette anche di mettere a fattor comune gli accordi di partnership di ciascun Università e di fornire una visione complessiva dell'offerta di formazione della Provincia.

Costo attività -----  
International Week 8 k€ (min 5 K€)  
-----

## 3. Continuazione dell'azione di Buddy-Program

Continuazione dell'azione di Buddy-Program. Le azioni previste sono sia di carattere accademico (conoscenza del campus universitario, informazione sul dislocamento delle aule e degli uffici) sia di carattere sociale (partecipazione a specifici eventi, concerti, spettacoli teatrali). L'obiettivo è rendere il meno traumatico possibile l'inserimento di studenti stranieri nel tessuto dell'Università e della città (superamento del "cultural shock").

Costo attività -----  
Buddy Program 3,5 k€ (min 2,5 K€)  
-----

## 4. Organizzazione di Corsi di Lingua italiana

Organizzazione di Corsi di Lingua italiana per studenti stranieri che intendono iscriversi a Corsi Universitari. UNIMC in collaborazione con UNICAM intende avviare nel 2015 un corso di 8 mesi di lingua (conformemente alle nuove normative ministeriali in materia) italiana rivolto a studenti stranieri interessati a iscriversi a un corso universitario o alle Accademie e conservatori in Italia. Il corso di lingua e cultura italiana prevede 560 ore di studio, di cui 525 di lezioni frontali e laboratori, verifiche ed esame finale, e 35 ore di altre attività di tipo didattico. Nelle 35 ore di altre attività sono compresi approfondimenti tematici legati ad ambiti di potenziale interesse per gli studenti: dalla conoscenza delle realtà produttive regionali, alla promozione del territorio e dei prodotti tipici, dall'allestimento di spettacoli teatrali alla creazione di opere d'arte e all'organizzazione di spazi museali. Il corso di lingua e cultura italiana parte dal livello base e intende portare gli studenti a sviluppare le competenze comunicative equivalenti al livello B2 del quadro di riferimento europeo per le lingue. Si ritiene che il corso possa essere un formidabile strumento per attrarre nuovi studenti stranieri interessati al sistema universitario italiano ed in particolare alla ricca offerta formativa che insiste sul territorio della Provincia di Macerata

Costo attività -----  
Organizzazione di Corsi di Lingua italiana 21k€ (min 15 K€)  
-----

## 5. Finanziamento anche nel 2015 di Borse di studio per studenti stranieri per l'acquisizione di una Laurea Magistrale in UNICAM

Finanziamento anche nel 2015 di Borse di studio per studenti stranieri per l'acquisizione di una Laurea Magistrale in UNICAM. L'obiettivo è aumentare la visibilità all'estero dell'Università di Camerino, in particolare in aree geografiche da dove oggi il numero di studenti stranieri incoming è molto limitato. Un ulteriore scopo è migliorare maggiormente la qualità degli studenti stranieri in UNICAM, riservando alcune borse per studenti eccellenti

Costo attività -----

Finanziamento di Borse di studio per studenti stranieri 67,5 k€ (min 41 K€)

-----

## Obiettivo A: PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

Linea 2d: potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera fi I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o Doppio Titolo

### Situazione iniziale 2012 o 2013 (Descrizione e contesto di riferimento)

NOTA: QUESTA LINEA DI INTERVENTO E' SVILUPPATA CONGIUNTAMENTE CON L'UNIVERSITA' DI MACERATA

Per dare continuità alla collaborazione in atto fra UNICAM e UNIMC, collaborazione che ha già prodotto - fra l'altro - una serie di iniziative comuni per quanto riguarda il miglioramento dei servizi agli studenti, i due Atenei hanno ritenuto opportuno mettere in atto una sinergia e presentare azioni condivise per l'obiettivo a) Promozione della qualità del sistema universitario, nell'ambito delle linee di intervento I (Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti) e II (Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione).

L'offerta formativa dell'Università di Camerino prevede corsi di laurea magistrale in consorzio internazionale con l'Università di Reykjavík e la University of Applied Sciences Northwestern Switzerland (FHNW) per l'informatica, con il Politecnico di Danzica per la fisica, con la Universidade de Lisboa per la chimica, con la Ludwig Maximilian Universität di Monaco di Baviera per la geologia, con la Escola Superior Agraria dell'Istituto Politecnico di Santarem in Portogallo per la biologia, con l'Università di Clausthal in Germania per la matematica. È inoltre tenuto interamente in lingua inglese il corso di laurea triennale in Biosciences and Biotechnologies.

### Obiettivo finale da raggiungere (descrizione)

L'obiettivo è quello di potenziare l'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello, già fortemente sviluppata in UNICAM attraverso due specifiche azioni:

- finanziamento della mobilità in uscita degli studenti ai fini del conseguimento del doppio titolo o titolo congiunto;

- finanziamento della mobilità in ingresso e in uscita dei docenti UNICAM e delle Università partner per le attività dei corsi che prevedono il rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo; lo scopo di questa mobilità docenti è anche quello di armonizzare i percorsi formativi in UNICAM e nelle Università partner.

La collaborazione con UNIMC si concretizzerà nel mettere a fattor comune sia le partnership già realizzate da ciascun Ateneo sia quelle nuove che verranno realizzate nell'ambito del biennio del progetto, estendendo gli accordi ad più corsi di studio di entrambe le Università.

### Azioni e Interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo

#### 2014

1. Finanziamento per Borse di studio finalizzate all'acquisizione di titoli di studio doppi o congiunti

Finanziamento per Borse di studio finalizzate all'acquisizione di titoli di studio doppi o congiunti. Uno dei motivi che frenano gli studenti UNICAM dal conseguire un titolo congiunto è il costo per un periodo necessariamente lungo presso l'Ateneo in convenzione. I finanziamenti Erasmus+ possono coprire solo

in parte queste necessità. UNICAM, ha già bandito borse di studio finalizzate al conseguimento del Doppio Titolo sia per Paesi UE che extra-UE. Il finanziamento richiesto servirà a bandire nuove borse di studio in questo ambito.

Costo attività -----

Finanziamento per Borse di studio finalizzate all'acquisizione di titoli di studio doppi o congiunti 60 k€ (min 40 K€)

2. Realizzazione di accordi di collaborazione nella ricerca e nella didattica con studiosi e docenti stranieri

Nell'ambito degli accordi di Titolo Congiunto e/o Doppio Titolo, una azione che si intende sviluppare in maniera forte è quella di assegnare a docenti stranieri (dell'Università in convenzione) specifiche attività formative. Questo da un lato offre a tutti gli studenti UNICAM (e non solo a quelli impegnati nel conseguimento del Titolo Doppio e Congiunto) una importante esperienza di internazionalizzazione ma permette anche di coprire competenze non presenti nell'Ateneo.

Costo attività -----

Realizzazione di accordi di collaborazione nella ricerca e nella didattica con studiosi e docenti stranieri 50 k€ (min 25K€)

2015

---

1. Continuazione del finanziamento per Borse di studio finalizzate all'acquisizione di titoli di studio doppi o congiunti

Continuazione del finanziamento per Borse di studio finalizzate all'acquisizione di titoli di studio doppi o congiunti. Uno dei motivi che frenano gli studenti UNICAM dal conseguire un titolo congiunto è il costo per un periodo necessariamente lungo presso l'Ateneo in convenzione. I finanziamenti Erasmus+ possono coprire solo in parte queste necessità. UNICAM, ha già bandito borse di studio finalizzate al conseguimento del Doppio titolo sia per Paesi UE che extra-UE. Il finanziamento richiesto servirà a bandire nuove borse di studio in questo ambito.

Costo attività -----

Finanziamento per Borse di studio finalizzate all'acquisizione di titoli di studio doppi o congiunti 60 k€ (min 40K€)

2. Consolidamento degli accordi di collaborazione nella ricerca e nella didattica già stipulati con studiosi e docenti stranieri e implementazione di nuovi accordi

Consolidamento degli accordi di collaborazione nella ricerca e nella didattica già stipulati con studiosi e docenti stranieri e implementazione di nuovi accordi. Nell'ambito degli accordi di Titolo Congiunto e/o Doppio Titolo, una azione che si intende sviluppare in maniera forte è quella di assegnare a docenti stranieri (dell'Università in convenzione) specifiche attività formative.

Costo attività -----

Realizzazione di accordi di collaborazione nella ricerca e nella didattica con studiosi e docenti stranieri  
Finanziamento per Borse di studio finalizzate all'acquisizione di titoli di studio doppi o congiunti 150 k€ (min 50 K€)

### 3. Finanziamento e valorizzazione delle attività di docenza svolta all'estero nell'ambito di programmi di Titolo Congiunto e/o Doppio Titolo

Finanziamento e valorizzazione delle attività di docenza svolta all'estero nell'ambito di programmi di Titolo Congiunto e/o Doppio Titolo. Questa azione è speculare rispetto a quella precedente e riguarda docenti UNICAM che svolgono un periodo di didattica (e possibilmente anche di ricerca) all'estero presso l'Università partner. Questo periodo all'estero deve essere anche utilizzato per verificare la congruità dei programmi tra i due Atenei e definire eventuali modifiche ed estensioni. Allo scopo di incentivare in modo particolare giovani docenti, occorre prevedere che questa attività svolta all'estero sia opportunamente valorizzata e tenga in conto in fase di assegnazione di risorse da parte dell'Ateneo.

Costo attività -----

Finanziamento e valorizzazione delle attività di docenza svolta all'estero nell'ambito di programmi di Titolo Congiunto e/o Doppio Titolo 20 k€ (min 10K€)

-----

## Obiettivo A: PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

### Linea 2e: potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocini all'estero degli studenti

#### Situazione iniziale 2012 o 2013 (Descrizione e contesto di riferimento)

NOTA: QUESTA LINEA DI INTERVENTO E' SVILUPPATA CONGIUNTAMENTE CON L'UNIVERSITA' DI MACERATA

Per dare continuità alla collaborazione in atto fra UNICAM e UNIMC, collaborazione che ha già prodotto - fra l'altro - una serie di iniziative comuni per quanto riguarda il miglioramento dei servizi agli studenti, i due Atenei hanno ritenuto opportuno mettere in atto una sinergia e presentare azioni condivise per l'obiettivo a) Promozione della qualità del sistema universitario, nell'ambito delle linee di intervento I (Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti) e II (Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione).

Oltre alle attività di mobilità nell'ambito del progetto Erasmus (ora Erasmus+), UNICAM ha varie collaborazioni con Università e centri di ricerca extra EU. Presso la Jilin Agricultural University di Changchun (Cina) è stato inaugurato ad ottobre 2013 il Corso di Laurea in Biotecnologie. Tenuto interamente in Cina, il corso rappresenta un Corso di Laurea parallelo a quello Unicam tenuto in Italia, le attività didattiche e formative saranno in lingua inglese e ci sarà l'opportunità di ottenere il Doppio Titolo. Al momento sono 59 gli studenti cinesi selezionati che frequenteranno questo corso di laurea.

L'Università di Camerino, insieme all'Università di Urbino, collabora con l'Ateneo di Dschang in Camerun per attività di ricerca, di formazione e di mobilità internazionale, sia di docenti che di studenti e giovani ricercatori, nel campo della Farmacia. A novembre 2012 sono iniziate ufficialmente le lezioni, presso l'Università di Dschang, per i 20 studenti selezionati, che attualmente stanno completando i corsi del 3° trimestre, ed a febbraio arriveranno in Italia, per seguire i corsi restanti insieme ai colleghi italiani. L'iniziativa, oltre ad una lettera di apprezzamento del Presidente Napolitano, vede il convinto sostegno del Rotary e del MIUR, oltre a varie organizzazioni ed associazioni professionali nel campo della Farmacia.

Ulteriori collaborazioni nell'ambito della didattica e della ricerca sono presenti con paesi del Sud America, in particolare, Argentina e Brasile.

UNICAM finanzia con fondi propri la mobilità verso Paesi extra UE sia per attività di studio che di stage e negli anni si è sempre riscontrato un notevole interesse degli studenti per queste destinazioni.

#### Obiettivo finale da raggiungere (descrizione)

L'obiettivo è aumentare il numero assoluto di studenti in mobilità in uscita e fornire loro un miglior supporto così da rendere meno difficile e più fruttuoso il loro periodo di studio o stage all'estero. Questo obiettivo è complementare con gli obiettivi riportati in c2 (supporto alla mobilità in ingresso) e d2 (supporto nei corsi che rilasciano un titolo doppio o congiunto).

Sono qui previste due tipologie di azioni: 1) finanziamenti per mobilità in uscita in aree geografiche differenti da quelle Erasmus+ Programme countries, anche in attesa che siano chiarite le modalità di partecipazione di Partner Countries al programma Erasmus+ e 2) elevata preparazione linguistica degli studenti in mobilità. UNICAM ha sempre finanziato borse di studio verso Paesi Terzi (Partner Countries, nella nuova dicitura Erasmus+) ampliando in questo modo l'orizzonte dei contatti e si è sempre riscontrato un notevole interesse da parte degli studenti per periodi di studio o stage in questi nazioni coinvolte. Da una analisi informale risulta che gli ostacoli maggiori che gli studenti riscontrano

nel raggiungere gli obiettivi di apprendimento previsti nel Learning Agreement per la mobilità in uscita, sono soprattutto legati a difficoltà linguistiche. Una attenta preparazione prima della partenza può consentire l'integrazione dello studente e pertanto un incremento del numero di CFU acquisiti presso l'Ateneo straniero.

## Azioni e Interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo

2014

1. Finanziamento per Borse di Studio per periodi di studio all'estero in sedi extra UE o comunque non coperte dal Bando Erasmus+

Il nuovo programma Erasmus+ introduce il concetto di "Partner Countries", aprendo quindi la possibilità ad accordi specifici con tutti i Paesi anche extra-UE. UNICAM ha sempre previsto il finanziamento di borse di studio per la mobilità verso paesi extra-UE ed intende mantenere ed incentivare tale azione. In questo ambito verranno ulteriormente rinforzati gli accordi già stipulati e le azioni comuni intraprese sia con l'America latina che con il sud-est asiatico e la Cina sia l'Africa. Gli studenti UNICAM hanno sempre dimostrato grande interesse a svolgere periodi di studio ma specialmente di stage in questi paesi così da allargare ulteriormente le loro possibilità una volta completato il percorso di studi.

Costo attività -----

Finanziamento per Borse di Studio per periodi di studio all'estero in sedi extra UE o comunque non coperte dal Bando Erasmus+ 60 k€ (min 30K€)

2. Sviluppo delle competenze linguistiche.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze linguistiche, l'Ateneo ha offerto corsi extracurricolari di inglese, francese, tedesco ad un numero consistente di studenti ma anche corsi di lingua inglese rivolti a personale tecnico amministrativo sempre più sensibile alla necessità di "comunicare" con l'utenza straniera presente in UNICAM. Già da questo anno la partecipazione a bandi di mobilità è subordinata all'acquisizione di una certificazione linguistica adeguata. L'obiettivo è l'acquisizione da parte di tutti gli studenti in mobilità outgoing di una certificazione di livello alto (B2 o maggiore). Le azioni previste, oltre a corsi specifici di lingua, riguardano organizzazione e gestione di gruppi di discussione in lingua su tematiche specifiche, seminari, etc.

Costo attività -----

Sviluppo delle competenze linguistiche 3 k€ (min 2K€)

2015

1. Ulteriore finanziamento per Borse di Studio per periodi di studio all'estero in sedi extra UE o comunque non coperte dal Bando Erasmus+.

In questo ambito verranno ulteriormente rinforzati gli accordi già stipulati e le azioni comuni intraprese sia con l'America latina che con il sud-est asiatico e la Cina sia l'Africa.

Costo attività -----

Finanziamento per Borse di Studio per periodi di studio all'estero in sedi extra UE o comunque non coperte dal Bando Erasmus+ 60 k€ (min 45 K€)

## 2. Sviluppo delle competenze linguistiche.

L'obiettivo è l'acquisizione da parte di tutti gli studenti in mobilità outgoing di una certificazione di livello alto (B2 o maggiore). Le azioni previste, oltre a riproposizione di corsi specifici di lingua, e sulla base dell'esperienza acquisita nel primo anno saranno focalizzate su gruppi di discussioni su tematiche specifiche, acquisizione di un lessico specifico della materia, etc

Costo attività -----  
Sviluppo delle competenze linguistiche 3 k€ (min 2 K€)

## 3. Incentivazione della mobilità docente.

Questa azione è simile a quella proposta relativamente ai programmi di Titolo Doppio o Congiunto ma ha una estensione più ampia. Uno degli obiettivi qui è individuare possibili nuove sinergie per attività comuni anche nell'ambito Erasmus+ KA2, Strategic Partnership e Knowledge Alliance.

Costo attività -----  
Incentivazione della mobilità docente 15 k€ (min 9 K€)

## SCHEDA DI SINTESI DI ATENEO – RISORSE NECESSARIE PER LINEE DI INTERVENTO - PROGRAMMAZIONE 2013 2015

OBIETTIVI DELLA PROGRAMMAZIONE E RELATIVE AZIONI	FONTE MIUR		ATENEO O SOGGETTI TERZI	BUDGET TOTALE (*)	
	TOTALE	TOTALE IMPORTO MINIMO	TOTALE	TOTALE	TOTALE IMPORTO MINIMO
PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO					
<b>1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti</b>					
a - Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	243000	179000	27000	270000	206000
Totale azione	243.000,00	179.000,00	27.000,00	270.000,00	206.000,00
<b>2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione</b>					
c - Attrazione di studenti stranieri	171900	102900	19100	191000	122000
d - Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo	306000	131000	34000	340000	165000
e - Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	126900	73900	14100	141000	88000
Totale azione	604.800,00	307.800,00	67.200,00	672.000,00	375.000,00
Totale Obiettivo	847.800,00	486.800,00	94.200,00	942.000,00	581.000,00
Totale Ateneo (**)	847.800,00	486.800,00	94.200,00	942.000,00	581.000,00

## SCHEDA DI SINTESI DI ATENEO – INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DEL RISULTATO

obiettivo: PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

### 1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti

a - Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro

a1 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.

indicatore di ateneo inserito: Numero di laureandi/laureati registrati alla piattaforma informatica per il placement

### 2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione

#### c - Attrazione di studenti stranieri

c2 - Proporzioni di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.

indicatore di ateneo inserito: Numero assoluto di studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio offerti integralmente in lingua straniera

d - Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo

d1 - Numero di corsi di Laurea e/o Laurea Magistrale a ciclo unico internazionali (L, LMCU) con titolo congiunto, titolo doppio o multiplo.

indicatore di ateneo inserito: Numero assoluto di studenti italiani o stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio UNICAM che scelgono percorsi con rilascio del titolo congiunto e/o il doppio titolo

#### e - Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti

e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero.

e4 - Numero di CFU conseguiti all'estero per mobilità ERASMUS / Numero di mesi trascorsi in mobilità.