



UNIVERSITÀ
DI CAMERINO

Programmazione triennale

2012-2014

Documento vagliato dal Senato delle Rappresentanze nella seduta del 9 luglio 2012
ed approvato dal Comitato di Ateneo e dal Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 16 luglio 2012

Sommario

Introduzione	4
1. Struttura del documento di programmazione	6
2. Contesto di riferimento	7
3. Il quadro normativo	8
Le linee guida ministeriali e gli indicatori per la misurazione dei risultati.....	8
Le nuove linee guida ministeriali ed i nuovi indicatori.....	9
4. Processo di Programmazione	12
5. Strumenti per l'applicazione del piano di programmazione.....	12
6. Analisi di posizionamento.....	13
Rischi e opportunità per UNICAM	13
Punti di forza e di debolezza	14
7. Macro-Obiettivi di Ateneo.....	17
Ob. 1. Innalzare il livello medio (qualitativo e quantitativo) dei prodotti della ricerca	17
Ob. 2. Migliorare la qualità della progettazione dei percorsi formativi e i risultati dell'apprendimento	21
Ob. 3. Incrementare l'attrattività, l'efficacia e l'efficienza dei corsi di studio	25
Ob. 4. Strutturare l'apporto della componente internazionale della docenza nei corsi di studio in consorzio.....	30
Ob. 5. Consolidare le attività di orientamento degli studenti.....	32
Ob. 6. Incrementare l'efficacia delle attività di accoglienza, di tutorato e di placement	35
Ob. 7. Incentivare la mobilità internazionale degli studenti.....	42
Ob. 8. Promuovere la partecipazione a progetti di ricerca e di formazione internazionali	45
Ob. 9. Valorizzare il rapporto con gli stakeholders esterni sulle attività di ricerca, formazione e placement	47
Ob. 10. Migliorare l'efficacia delle attività di comunicazione.....	50
Ob. 11. Adottare un sistema di valutazione dei singoli e delle strutture	55
Ob. 12. Migliorare l'equilibrio di genere nel personale e nelle attività dell'Ateneo.....	59
Ob. 13. Mantenimento della compatibilità finanziaria dei piani triennali del fabbisogno di personale in rapporto con le entrate complessive dell'Ateneo.....	66
Ob. 14. Garantire la razionalizzazione delle strutture didattiche.....	75
Ob. 15. Garantire nel tempo adeguate possibilità di accesso e di progressione nella carriera universitaria.....	77
Allegati:.....	78

Introduzione

Il documento di Programmazione Triennale rappresenta il principale strumento di pianificazione strategica che le Università italiane, a partire dal 2006, sono tenute ad adottare, entro il 30 giugno di ogni anno, allo scopo di programmare le proprie attività di ricerca, di formazione e di servizi agli studenti in termini di risorse strutturali ed umane ed in coerenza con le linee generali di indirizzo definite, ogni tre anni, con decreto del MIUR.

Le più recenti linee generali di indirizzo della programmazione delle università per il triennio 2010/12 sono state definite con il D.M. n. 50 del 23/12/2010, che anticipa molte delle linee politiche di intervento, approvate nella settimana successiva, della Legge n.240 del 30/12/2010 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario".

Il Ministero, avvalendosi dell'ANVUR, monitora e valuta ex post i programmi delle Università, prendendo in considerazione i risultati dell'attuazione degli stessi, facendo riferimento ai miglioramenti o ai peggioramenti che caratterizzano gli esiti delle attività di ciascuna Università. Con il D.M. n. 345 del 04/08/2011 sono stati individuati i parametri ed i criteri, definiti mediante indicatori quali-quantitativi, per il monitoraggio e la valutazione ex post dei risultati dell'attuazione dei programmi delle Università per detto periodo e sono altresì utilizzati ai fini della definizione dei criteri di ripartizione delle risorse destinate ogni anno dalla Legge di Stabilità (ex Legge Finanziaria).

L'importanza di tale Documento di programmazione non risiede tanto nella distribuzione delle risorse, che negli ultimi anni sono sempre andate diminuendo, giungendo ad una quota poco significativa (nel 2007 erano circa tre volte quelle previste per i prossimi tre anni), ma nel fatto che tali indicatori sono il linea con quelli utilizzati dal Ministero per la suddivisione del FFO e sono anche inclusi fra quelli indicati dall'ANVUR, per i processi di accreditamento delle strutture e delle attività delle Università italiane.

L'Università di Camerino negli ultimi tre anni, per quanto riguarda l'assegnazione delle risorse, ha diminuito il proprio peso sul totale nazionale del tre x mille (uno x mille x ogni anno). Tale risultato va posto in relazione alle profonde trasformazioni che hanno interessato tutta l'Università italiana ma soprattutto al miglioramento che gli altri Atenei hanno raggiunto rispetto al nostro. Questo dimostra anche un limite di questa procedura di valutazione in quanto è sempre più difficile migliorare le proprie prestazioni soprattutto quando queste sono state già oggetto di attenzione da tempo e i cui margini di miglioramento risultano difficili da raggiungere.

Il Precedente documento di programmazione triennale 2009-2012, su cui sono stati calcolati i miglioramenti e i peggioramenti, è stato approvato dal S.A. il 17 giugno 2008 e dal CdA il 24 giugno 2008.

Tab. 1 – Andamento assegnazione fondi 'Programmazione Triennale'

	Es. 2010	Es. 2011	Es. 2012	Es. 2013	Es. 2014
Stanziamiento NAZIONALE programmazione	€ 64.591.000	€ 21.377.250	€ 36.882.000	€ 44.302.000	€ 44.302.000
Variazione finanziamento nazionale	1,20%	-66,90%	72,53%	20,12%	0,00%
Assegnazione UNICAM	€ 282.214	€ 92.385	€ 150.175		
Variazione finanziamento UNICAM	-2,95%	-67,26%	62,55%		
PESO UNICAM	0,44%	0,43%	0,41%		

Tutte le analisi sono state condotte utilizzando le Banche dati già disponibili da parte del Ministero, nonché alla integrazione e alla interoperatività delle stesse con analisi specifiche e mirate e che sono riportate nell'allegato 3:

- la Banca dati dell'offerta formativa;
- l'Anagrafe nazionale degli studenti, integrata con gli studenti iscritti ai corsi di dottorato;
- l'Anagrafe dei laureati;
- l'Anagrafe nominativa dei professori ordinari e associati e dei ricercatori, contenente per ciascun soggetto l'elenco delle pubblicazioni scientifiche prodotte;
- gli Archivi del personale e delle spese correlate, nonché delle procedure concorsuali.

Per la ripartizione dei Fondi, ogni anno, vengono posti a confronto per il calcolo degli indici parziali i dati il cui riferimento è relativo ai due anni accademici precedenti, ovvero agli anni solari dell'inizio degli anni accademici precedenti (per il 2012 i dati di riferimento sono relativi agli aa.aa. 2009/2010 e 2010/11, ovvero agli anni solari 2009 e 2010).

Le cinque aree di intervento con i relativi indicatori e le variazioni degli stessi rispetto agli anni precedenti sono riportati nel cap. 3.

Nella presente programmazione, a differenza della precedente, non è stata data la facoltà agli Atenei di ponderare le diverse aree di attività, ma a ciascuna di esse è attribuito pari peso. La valutazione del Ministero, ai fini dell'assegnazione delle risorse, non tiene conto dei livelli in valore assoluto degli indicatori, ma delle variazioni nel valore degli stessi, ponderate con il "modello" per la ripartizione del fondo di finanziamento ordinario. Pertanto, per ogni indicatore di risultato, in ciascuna delle cinque aree di attività, vengono calcolati indici parziali di variazione dei risultati, normalizzati (rapportando ciascuno alla somma degli indici parziali relativi a tutte le università nello stesso periodo), affinché assumano valori compresi tra zero ed uno in modo da essere utilizzabili per il calcolo dell'indice complessivo di variazione dei risultati.

L'analisi delle performance dell'Università di Camerino negli anni precedenti, che sono riportate nell'Allegato 3, hanno condotto all'elaborazione del presente Documento di Programmazione che è stato elaborato in una prima fase istruttoria, dal Rettore, dal Pro Rettore Vicario, dal Pro Rettore alla programmazione e budget ed alla formazione universitaria, dagli altri Prorettori e dai relativi Delegati, con il supporto del Direttore Amministrativo e dell'USIQUAL (con funzioni di coordinamento del processo) e degli uffici dell'Amministrazione interessati per competenza. Ciò ha permesso la formulazione di ipotesi relative ad interventi ed azioni operative di programmazione connesse al miglioramento degli indicatori di valutazione indicate nel D.M. n.50/2010.

A questa prima fase, è seguito un momento di confronto con le tutte le strutture di formazione e ricerca, con il Comitato di Ateneo ed il Consiglio di Amministrazione e con le diverse aree interessate alla programmazione che hanno approvato il documento proponendo integrazioni e modifiche da apportare.

L'Ateneo intende inoltre attivare un costante monitoraggio delle attività previste ed una valutazione periodica dei risultati raggiunti, anche attraverso lo strumento del 'Piano triennale della performance', in modo tale da poter aggiornare e/o rimodulare il presente Documento di Programmazione, impegnandosi anche a fornire un quadro aggiornato del livello di conseguimento degli obiettivi prefissati, attraverso la pubblicizzazione delle performance delle singole strutture e del personale rispetto agli indicatori di efficienza ed efficacia proposti.

1. Struttura del documento di programmazione

Il documento di programmazione è articolato nel modo seguente:

- 1 - Struttura del documento di programmazione
- 2 - Premessa
- 3 - Quadro normativo
- 4 - Processo di programmazione in UNICAM
- 5 - Strumenti per l'applicazione del piano strategico
- 6 - Analisi di posizionamento
- 7 - Obiettivi e linee di azione 2012-2014







Allegati:

- 1. Programmazione delle Scuole di Ateneo
- 2. Tabelle di sintesi degli obiettivi e dei target delle Scuole
- 3. Risultati ottenuti dall'Ateneo nel triennio precedente in base agli indicatori MIUR PRO3
- 4. Documento per il miglioramento delle prestazioni in riferimento agli indicatori MIUR FFO A1 (Studenti iscritti regolari) e A2 (Rapporto fra CFU effettivamente acquisiti e CFU previsti).

Gli obiettivi e le linee di azione di cui al punto 7, sono 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 in relazione agli obiettivi e agli indicatori della programmazione precedente
- c) La definizione di obiettivi specifici da raggiungere
- d) Le attività di Ateneo che permetteranno il raggiungimento degli obiettivi di cui al punto precedente;
- e) La descrizione di indicatori che consentiranno di monitorare e valutare la performance dell'Ateneo in relazione alle attività ed agli obiettivi descritti.

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, 14, 15

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.

2. 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.

Tali linee di ricerca, alla base della costituzione delle attuali 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. Tuttavia è imprescindibile notare come, ad organico ridotto ed a turn-over bloccato, la spesa per il personale cresce (spese fisse) mentre 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 solo grazie all'accordo di programma stipulato con MIUR, UNIMC e Provincia di Macerata ed è valida fino al 31/12/2013.

Tab. 2 - Andamento FFO UNICAM in relazione allo stanziamento nazionale

	Es. 2010	Es. 2011	Es. 2012
Stanziamento NAZIONALE UNIV. STATALI - FFO	€ 7.206.384.947	€ 6.968.300.469	€ 7.081.843.844
Assegnazione ricercatori (da 2012 compresa su FFO cap. 1694)	€ 78.625.518	€ 78.625.518	
Variazione finanziamento nazionale	-3,68%	-3,27%	1,61%
Assegnazione consolidabile	€ 36.026.671	€ 36.028.136	€ 36.037.745
Variazione finanziamento UNICAM quota consolidabile	0,00%	0,00%	0,03%
<i>PESO UNICAM - FFO consolidabile</i>	<i>0,49%</i>	<i>0,51%</i>	<i>0,51%</i>
Assegnazione FFO complessiva	€ 37.635.998	€ 37.606.914	€ 36.931.622
Variazione finanziamento UNICAM - FFO complessivo	-0,14%	-0,08%	-1,80%
<i>PESO UNICAM - FFO complessivo</i>	<i>0,52%</i>	<i>0,54%</i>	<i>0,52%</i>

Se queste condizioni non dovessero mutare, a partire dal 2014, anno in cui termineranno gli effetti di stabilità dovuti all'accordo di programma, 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.

3. Il quadro normativo

Le linee guida ministeriali e gli indicatori per la misurazione dei risultati

Il punto di partenza della normativa di programmazione del sistema universitario è l'art. 1 *ter* della legge 31.1.2005 n. 43, in cui si prevede che le Università, a partire dal 2006, entro il 30 giugno di ogni anno adottino programmi triennali coerenti con la le linee generali di indirizzo definite con decreto del Ministero competente.

Con il DM 216 del 10 aprile del 2006, il Ministero, prima di definire le linee generali di indirizzo, ha elencato una serie di "suggerimenti" rivolti alle singole Università, al fine di guidarle nella predisposizione del piano. Le Università anzitutto devono:

- adottare modalità di governo in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi di sistema e di garantire trasparenza e responsabilità (*accountability*);
- utilizzare, quale supporto alle scelte strategiche, la valutazione interna, considerando anche i pareri degli studenti e delle parti interessate, anche esterne.

Con il Decreto Ministeriale 3 luglio 2007 prot. n. 362/2007, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale 17 settembre 2007 n.216, il MIUR ha emanato le linee generali di indirizzo per la programmazione degli atenei, precisando e ribadendo che, dal punto di vista tecnico, le Università devono:

- organizzare i propri bilanci su base (almeno) triennale;
- adottare criteri per la valutazione della "stabilità" delle previsioni di "entrate ed uscite";
- prevedere un'omogenea trattazione e presentazione dei dati relativi alla contribuzione studentesca;
- stabilire che i costi del personale (di ruolo e non) debbono essere anche rapportati con le entrate complessive destinabili, individuando autonomamente limiti percentuali di riferimento;
- operare verifiche costanti e prospettiche relative ai rapporti tra spese di personale a tempo indeterminato e FFO e tra spese complessive destinate alle risorse umane ed entrate totali;
- organizzare attività di reporting che consentano di evidenziare la composizione dell'insieme delle entrate e delle uscite, in modo da evidenziare anche la caratterizzazione dell'istituzione;

- operare analisi sulla composizione delle uscite per verificare la loro coerenza con le opzioni programmatiche effettuate;
- rivedere, ove necessario e come propria scelta autonoma, il quadro complessivo della propria *governance* al fine di rendere più efficace e più efficiente l'assetto decisionale e organizzativo dell'Ateneo.

Obiettivi e indicatori, per i quali si rimandava ad un successivo decreto ministeriale, erano suddivisi nelle cinque aree previste dalla citata legge 43/2005, di seguito indicate dalla lettera a) alla e), riprese anche dal CNVSU nel documento "Criteri e requisiti per la valutazione e il monitoraggio dei programmi triennali delle università ex. L. 43/2005", documento fatto proprio dal Ministro con nota ministeriale 117 del 16.03.2006.

Le cinque aree della legge 43/2005 sono le seguenti:

- a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere*
- b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica*
- c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti*
- d) i programmi di internazionalizzazione*
- e) il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.*

Nelle 'Linee generali di indirizzo' era inoltre specificato che il Ministero, nel rispetto della autonomia delle Università, opera con l'adozione di linee generali d'indirizzo (obiettivi-azioni), che richiedono da parte di ciascuna Università l'elaborazione di propri programmi, la cui attuazione, in termini di risultati, viene valutata ai fini dell'allocazione delle risorse, sulla base di parametri e criteri (indicatori) definiti.

A tal fine il Ministero opererà, avvalendosi presumibilmente dell'ANVUR, per tutte le valutazioni necessarie per indirizzare il Sistema e per individuare criteri di assegnazione delle predette risorse sulla base dei risultati, facendo riferimento ai miglioramenti o ai peggioramenti che caratterizzano gli esiti delle attività di ciascuna Università.

Le nuove linee guida ministeriali ed i nuovi indicatori

Il DM n. 50 del 23 dicembre 2010 contiene le linee generali di indirizzo della programmazione delle università per il triennio 2010-2012. Ai sensi dell'art. 1-ter, comma 1, del decreto legge 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43, gli obiettivi sono declinati, come per il precedente triennio, nelle seguenti cinque aree:

- A. i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;*
- B. il programma di sviluppo della ricerca scientifica;*
- C. le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;*
- D. i programmi di internazionalizzazione;*
- E. il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.*

Il DM 4 agosto 2011, n. 345 in oggetto è stato registrato alla Corte dei Conti (Reg. 12, fgl. 20 del 16 settembre 2011). Il quadro degli indicatori risulta essere modificato secondo la sintesi contenuta nelle seguenti tabelle, che confrontano i nuovi indicatori anche a quelli utilizzati dal MIUR per l'assegnazione della quota premiale dell'FFO:

A) DIDATTICA E OFFERTA FORMATIVA (i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere)				A) Qualità dell'Offerta Formativa e risultati dei processi formativi	
PRO3 2007-09 D.M. 18 ottobre 2007 n.506		PRO3 2010-2012 D.M. 4 agosto 2011 – n.345		FFO Modello 2010, 2011 e 2012	
a1	Proporzione di corsi di laurea e di laurea magistrale in regola con i requisiti qualificanti			Gli indicatori sull'offerta formativa sono confrontabili solo con quelli del quadro C) (servizi agli studenti) della programmazione	
a3	Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a SSD di base e caratterizzanti, per corso di laurea e laurea magistrale attivati	a1	Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivati		
a2	Proporzione 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 della stessa, aumentata di un anno	a2	Proporzione 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		

B) RICERCA SCIENTIFICA (il programma di sviluppo della ricerca scientifica)				B) Qualità della Ricerca Scientifica	
PRO3 2007-09 D.M. 18 ottobre 2007 n.506		PRO3 2010-2012 D.M. 4 agosto 2011 – n.345		FFO Modello 2010 e 2011	
b1	Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca (docenti con giudizio positivo su PRIN, e FIRB nell'Ateneo nell'anno t / totale docenti di ruolo)	b1	Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca (docenti con giudizio positivo su PRIN, e FIRB nell'Ateneo nell'anno t / totale docenti di ruolo) b.1.1 Proporzione tra il numero di professori e ricercatori di ruolo con giudizio positivo su PRIN e il numero di partecipanti potenziali b.1.2 Proporzione tra il numero di professori e ricercatori di ruolo con giudizio positivo su FIRB e il numero di partecipanti potenziali	B1 (0,35) (0,40 nel 2012)	Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2005-2008 valutati positivamente, "pesati" per il fattore di successo dell'area scientifica
b2	Numero medio di borse per corso di dottorato di ricerca			B2 (0,15)	Media ponderata dei tassi di partecipazione ai progetti FIRB del programma "Futuro e Ricerca" pesati con i relativi tassi di successo, calcolati sulle due distinte linee di finanziamento e normalizzati rispetto ai valori di sistema.
b3	Proporzione di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno, nei tre cicli di dottorato del triennio di riferimento	b2	Tasso di attrattività del corso di dottorato (numero ammessi / totale partecipanti selezioni)	B3 (0,30) (0,20 nel 2012)	Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle Aree - VTR 2001-03 - CIVR
b4	Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore (di ruolo ovvero di cui all'art. 1, comma 14, della legge 4 novembre 2005, n. 230)	b2-bis	Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca (numero docenti di ruolo con nell'anno t almeno una pubblicazione / totale dei docenti di ruolo) (non applicato)	B4 (0,20) (0,25 nel 2012)	Media delle percentuali di: 1) finanziamento e di successo acquisiti dagli atenei nell'ambito dei progetti del VII PO - Unione Europea – CORDIS; 2) finanziamento dall'Unione Europea; 3) finanziamento da altre istituzioni pubbliche estere
b5	Proporzione di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni				

C) SERVIZI AGLI STUDENTI (le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti)				A) Qualità dell'Offerta Formativa e risultati dei processi formativi	
PRO3 2007-09 D.M. 18 ottobre 2007 n.506		PRO3 2010-2012 D.M. 4 agosto 2011 – n.345		FFO Modello 2010, 2011 e 2012	
c1	Studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studi avendo acquisito almeno 50 CFU in rapporto agli studenti che si sono immatricolati l'anno prima allo stesso corso	c1	Rapporto fra CFU effettivi e CFU teorici	A1 (0,50)	Studenti iscritti regolari nell'a.a. t /t+1 che abbiano conseguito almeno 5 crediti nell'anno t+1, distinti per gruppo e ponderati con uno specifico peso (4 per il gruppo A, 3 per il gruppo B, 2 per il gruppo C e 1 per il gruppo D). A tale indicatore sono applicati tre correttivi: a) di sostenibilità dell'offerta formativa (K _a); b) di contesto territoriale (K _t);

					c) di rilevanza strategica del corso di studio (K_R) (c sospeso)
c2	Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi	c2	Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi	A2 (0,50)	Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nell'anno t+1 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. t/t+1, distinti per gruppi di corso. (Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano del gruppo di riferimento)
c3	Proporzione di laureati che hanno svolto uno stage post-laurea (entro un anno dal conseguimento del titolo) sul totale dei laureati dello stesso anno			A3	Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo. (sospeso)
c4	Proporzione di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dello stesso anno	c2-bis	Proporzione di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dello stesso anno (non applicabile per ora)	A4	Indicatore di qualità della didattica valutata dagli studenti (sospeso)
c5	Proporzione di Crediti Formativi Universitari acquisiti in apprendimento permanente				

D) INTERNAZIONALIZZAZIONE (i programmi di internazionalizzazione)					
PRO3 2007-09 D.M. 18 ottobre 2007 n.506		PRO3 2010-2012 D.M. 4 agosto 2011 – n.345		FFO Modello 2010, 2011 e 2012	
d1	Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)	d. Valore medio tra:	d1.1. Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)		
d2	Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale		d1.2. Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale		
d3	Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato		d1.3. Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato		
d4	Entità dei contratti/convenzioni acquisiti da agenzie e enti, esteri e internazionali	d2	Entità delle risorse acquisite dall'Unione europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali		

E) FABBISOGNO DI PERSONALE (il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità)					
PRO3 2007-09 D.M. 18 ottobre 2007 n.506		PRO3 2010-2012 D.M. 4 agosto 2011 – n.345		FFO Modello 2010, 2011 e 2012	
e1	Proporzione dei costi del personale (di ruolo e non) rispetto alle entrate di bilancio	e1	Proporzione di risorse disponibili non impegnate per la copertura costi del personale (di ruolo e non) rispetto alle entrate di bilancio (complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro, nell'anno t)		<i>Rapporto AF/FFO < 90% (non è un indicatore del modello ma incide sull'assegnazione)</i>
e2	Proporzione dei punti organico utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo				
e3	Proporzione di punti organico destinati a facoltà con un rapporto studenti/docenti di ruolo superiore rispetto alla mediana nazionale (rilevata dai quadri informativi del Ministero)				
e4	Proporzione dei punti organico utilizzati per l'assunzione di nuovi ricercatori				

In coerenza con quanto previsto dall'art. 2, comma 2, del DM 23 dicembre 2010, n. 50 (linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2010-2012), l'adozione dei programmi da parte delle università deve essere effettuata entro il termine ordinatorio di 90 giorni dalla registrazione del decreto ministeriale contenente gli indicatori quali-quantitativi.

Gli atenei potranno provvedere all'adeguamento dei propri programmi entro il 30 giugno di ogni anno.

La valutazione è condotta *ex post* dal Ministero attraverso l'ANVUR e terrà conto delle variazioni degli indicatori, in termini di miglioramenti o peggioramenti. Tali variazioni potranno essere considerate in relazione ai risultati ottenuti dalle singole università o, complessivamente, dalle università della stessa regione, tenendo conto dell'apporto di ogni singolo ateneo. Gli Indicatori saranno successivamente ponderati con il Modello utilizzato per la ripartizione del fondo di finanziamento ordinario alle università (FFO).

4. Processo di Programmazione

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

- a. L'analisi dei risultati ottenuti dall'Ateneo nel precedente triennio di programmazione, in base agli indicatori MIUR 'PRO3' (Allegato 3);
- 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 contenente 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.

5. Strumenti per l'applicazione del piano di programmazione

Per conseguire le finalità e gli obiettivi del piano di programmazione, sono considerati fondamentali i quattro strumenti declinati di seguito:

1. la valutazione: perché sia reale il riconoscimento del merito e ad esso corrispondano i conseguenti incentivi
2. le differenze: perché tutte le specificità siano riconosciute e equamente valorizzate
3. la condivisione degli obiettivi: perché senza il coinvolgimento di tutte le componenti della comunità universitaria nessun piano strategico può vedere realizzati i propri obiettivi
4. la gestione delle risorse: programmata per il raggiungimento degli obiettivi
5. Le pari opportunità: per garantire l'uguaglianza di trattamento, la lotta contro ogni tipo di discriminazione e il superamento di ogni barriera ideologica, culturale e di genere

6. Analisi di posizionamento

Rischi e opportunità per UNICAM

La SWOT Analysis è stata svolta nell'ambito delle attività di Audit dell'attuale Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) dell'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"> ○ 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] ○ Limitazione del ricorso a forme di lavoro flessibile [L. finanziaria 2009, n.191 e L. 240/10]. ○ 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] ○ 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]; ○ 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; ○ Introduzione delle nuove regole ANVUR per il processo AVA (autovalutazione, valutazione, accreditamento) dei corsi di studio e delle sedi universitarie; ○ Introduzione di criteri che restringono la possibilità di attivare corsi di studio in sedi collegate [D.M. 23 dicembre 2010 n.50] ○ 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"> ○ 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"> - sistema di governance dell'Ateneo - razionalizzazione delle strutture di didattica e di ricerca - sistema di contabilità economico-patrimoniale, - sistema monitoraggio e gestione qualità - sistema di reclutamento del personale accademico. ○ 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. ○ 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. ○ L'accordo di programma con UNIMC è in linea con quanto previsto dalla L.240/2010, che prevede il rispetto dei principi di semplificazione, efficienza ed efficacia per l'allocazione delle risorse e incentiva azioni di più organica collaborazione con altri Atenei. ○ 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. ○ 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. ○ La capacità di acquisire partnership internazionali dimostrata dalle strutture didattiche che hanno stipulato

<ul style="list-style-type: none"> - la capacità di incrementare la percentuale di borse di dottorato da enti terzi - la ricaduta occupazionale dei percorsi formativi; - la capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca dalle imprese e da fonti non istituzionali - la possibilità di acquisire risorse da terzi per servizi o prestazioni <ul style="list-style-type: none"> o 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; o 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. o 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 o 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 	<p>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 l'attivazione dell'offerta didattica</p> <ul style="list-style-type: none"> o 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 o 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 o 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 o Il territorio e le aziende, avendo la necessità di ristrutturarsi e riconvertirsi, puntano su fattori di crescita legati all'innovazione tecnologica e ricerca
---	--

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

DEBOLEZZA	FORZA
<ul style="list-style-type: none"> o Lentezza nel processo di razionalizzazione dell'offerta formativa in rapporto a quanto previsto già dal DM 17/2010 e dalla nota 160 MIUR riguardo la riduzione nel numero e la razionalizzazione dei corsi di studio; o Ridotta consistenza numerica (< 35) per quanto riguarda i docenti nelle attuali Scuole di Bioscienze e Biotecnologie, Scienze 	<ul style="list-style-type: none"> o Riequilibrio (negli ultimi tre anni) nella distribuzione delle risorse di personale, in termini sia di rapporto personale tecnico amministrativo su personale docente, sia di rapporto ricercatori su docenti; o Incremento nel numero medio di borse di Dottorato, anche per le sinergie realizzate, e attrazione di

<p>Ambientali, Medicina Veterinaria;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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] ○ 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 ○ 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"> ▪ Percentuale di studenti attivi (che hanno acquisito almeno 5 CFU) sul totale degli studenti ▪ 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). ▪ Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. precedente ▪ Valutazione ricerca e valorizzazione applicativa della ricerca VTR 2001-03 – CIVR ○ 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"> ▪ 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 ▪ Percentuale di studenti attivi (che hanno acquisito almeno 5 CFU) sul totale degli studenti ▪ 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). ▪ Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. precedente ▪ Proporzioni dei costi del personale (di ruolo e non) rispetto alle entrate di bilancio ▪ Proporzioni dei punti organico utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo ▪ Proporzioni dei punti organico utilizzati per l'assunzione di nuovi ricercatori (sul totale delle assunzioni) ○ Dal monitoraggio svolto dal Sistema di gestione per la Qualità sono emersi i seguenti punti: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situazione di non completa soddisfazione della normativa riguardante la di sicurezza negli ambienti di lavoro in alcune strutture dell'Ateneo [Audit interno] ▪ 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 	<p>dottorandi provenienti da altri atenei e dall'estero;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Risultati ottenuti dai ricercatori UNICAM nell'ambito dei programmi di ricerca nazionali [PRIN ultimi 3 anni] ○ Risultati dei giovani ricercatori UNICAM nei programmi FIRB-IDEAS e FUTURO IN RICERCA ○ Capacità di coinvolgere, attraverso l'azione dell'ILO, aziende del territorio e realizzazione di nuovi spin-off ○ Nuova struttura di governance dell'Ateneo introdotta con il nuovo Statuto ○ Capacità di attrarre studenti da fuori regione e dall'estero; ○ Sistema di contribuzione studentesca fortemente rivolto a premiare capaci e meritevoli. ○ Soddisfazione degli studenti espressa nelle indagini di customer satisfaction [risultati questionari didattici e interviste telefoniche] ○ Soddisfazione dei laureati sul corso di studio appena concluso [Indagini Alma Laurea] ○ Soddisfazione degli studenti per quanto riguarda i servizi di supporto, considerati oggi come uno dei principali motivi per scegliere UNICAM [Interviste telefoniche campionarie] ○ Buona ricaduta occupazione dei CdS malgrado il contesto territoriale sfavorevole [risultati Alma Laurea] ○ 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"> ▪ Proporzioni di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno, nei tre cicli di dottorato del triennio di riferimento ▪ Proporzioni di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale ▪ Proporzioni di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato ▪ Proporzioni di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni ○ Dal monitoraggio svolto dal Sistema di gestione per la Qualità sono emersi i seguenti punti: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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] ▪ L'Audit interno è uno strumento che consente
---	--

<p>Architettura e Design [Audit interno]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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] ▪ Basso grado di coinvolgimento nella programmazione dei CdS da parte dei docenti affidatari di attività formative [Audit interno] ▪ Mancata verifica della congruenza degli obiettivi formativi delle singole AF in rapporto agli obiettivi generali del CdS [Audit interno] ▪ 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] ▪ Necessità di correlare al documento di programmazione triennale specifici obiettivi ed indicatori adeguati al monitoraggio delle attività volte al conseguimento degli stessi. [Audit esterno] ▪ 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] ▪ 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] ▪ Non è stato ancora completato il sistema di valutazione delle competenze in funzione dei gap di preparazione del personale tecnico amministrativo. [Audit esterno] <p>o Altri punti critici:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcuni corsi erogati, anche a livello nazionale, hanno dimostrato una scarsa attrattività. ▪ Riduzione delle risorse per il diritto allo studio anche a livello nazionale. ▪ Invecchiamento e deterioramento fisico delle strutture di didattica e di ricerca 	<p>di evidenziare le 'buone pratiche' da condividere fra le strutture dell'Ateneo, [Audit esterno]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ La modifica organizzativa riguardante le Segreterie studenti (ora collegate direttamente alle Scuole per il tramite del Manager didattico) risponde ad una necessità espressa negli ultimi anni dagli studenti [esiti interviste telefoniche ed Audit interno]
--	---

7. 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 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.

A tale scopo 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 vista di questa fase di transizione verso le opportunità ed i 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 ogni 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, 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 docenti 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 (FIRB) finanziati a giovani del nostro Ateneo, così come pure il finanziamento di un Starting Grants 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, mentre l'impostazione ministeriale nell'ultimo bando PRIN ha imposto ad UNICAM di presentare e selezionare non più di 3 progetti, penalizzando di fatto la numerosità dei progetti finanziati.

Sebbene 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 emergenti quali Brasile, Russia, Cina e India (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 società**
- **Introduzione, 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**
- **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.

Coordinare le 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

con l'attività di ricerca che si svilupperà su temi coerenti con le tematiche di Horizon 2020. E' prevista la priorità nell'attribuzione di risorse umane e finanziarie, nei limiti delle disponibilità di bilancio, a partire dall'attribuzione del FAR 2011-12, ed 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.

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 di ricercatori/docenti, non solo geografica, 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 ILO, 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

A.1.2 - Incremento delle attività di trasferimento di conoscenze e competenze tra ricercatori dell'Ateneo e società

Sono previste le seguenti attività:

- a) Consolidamento delle attività di mentoring per giovani ricercatori (Human Resources Strategy for Researchers - HRS4R)
- b) 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.
- c) Creazione di un ufficio a livello regionale tra Università, Enti locali ed Associazioni economiche ed industriali per l'identificazione e la diffusione di bandi di interesse nazionale e internazionale
- d) Potenziamento dell' 'Industrial Liaison Office' (ILO) e delle attività amministrative di sostegno alle attività di ricerca e trasferimento tecnologico

A.1.3 - Introduzione, 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 andrà assicurata la qualità della ricerca introducendo, secondo quanto indicato dall'ANVUR, strumenti che permettano di definire obiettivi, monitorare ed eventualmente rimodulare la gestione delle attività di ricerca. E' prevista l'introduzione di specifiche misure per avviare e aggiornare strumenti di monitoraggio e valutazione delle prestazioni delle strutture di ricerca e dell'attività dei singoli docenti-ricercatori (Vedi anche macro-obiettivo 11), anche attraverso lo strumento del "Piano della performance". A tale scopo andrà valutata l'opportunità di individuare 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 la riduzione del carico didattico 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 (a questo scopo andrà rapidamente avviata un'indagine sulla distribuzione del carico didattico tra tutti i docenti).

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 docenti/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).

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, per ogni ciclo, al candidato dottorale identificato (attraverso una procedura basata sulla *peer review*) quale migliore del proprio ciclo, verrà assegnata una borsa post doc di un anno per attività di ricerca che comprendano anche mobilità esterna.

Indicatori di attività e/o indicatori di risultato
--

- I.1.1 - Incremento della partecipazione ai bandi internazionali per il finanziamento della ricerca (B4FFO) Verifica DELL'INDICE DI SUCCESSO dei progetti presentati
- I.1.2 - Incremento del numero medio di pubblicazioni prodotte ogni anno dai ricercatori della Scuola Risultato conseguito dai singoli docenti nel monitoraggio di ateneo delle attività svolte (scheda docente - sez. 2.1)
- I.1.3 - Grado di partecipazione dei docenti della Scuola a bandi PRIN e FIRB. Verifica annuale del numero di progetti presentati per PRIN e FIRB in rapporto alla media del triennio precedente
- I.1.4 - Grado di successo nella partecipazione dei docenti della Scuola 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.1.5 - ATTIVITÀ c/o TERZI - (Contratti di ricerca e consulenza esterni) Verifica di Budget rispetto alla media dei tre anni precedenti
- I.1.6 - Accreditemento HRS4 (mantenimento)
- I.1.7 – 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.1.8 - Valutazione qualità prodotti di ricerca, secondo il punteggio ottenuto dal grado di proprietà, secondo la VQR;

Premessa

Il decreto legislativo n. 19 del 27 gennaio 2012, relativo all'Autovalutazione, Valutazione e Accredimento del Sistema Universitario Italiano, prevede l'introduzione di un sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie. In particolare prevede che il ministero autorizzi sedi e corsi di studio in base alla loro rispondenza a criteri e parametri fissati dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), periodicamente verificati.

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.

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).

Azioni in atto

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

Punti di forza

- Procedure per la verifica della preparazione iniziale degli studenti.
- Corsi di studio 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
- 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
- Qualità dei servizi di supporto agli studenti (Tutorato, Stage, Mobilità internazionale)

Punti di debolezza

- Il sistema di gestione per la qualità, seppur coinvolgendo nelle logiche generali tutto il sistema ateneo, non ha coinvolto tutte le strutture didattiche e di servizio dell'Ateneo.
- Per alcuni corsi di studi gli obiettivi formativi non sono ben definiti e gli sbocchi occupazionali non rappresentano il punto cardine della progettazione.
- In alcuni corsi di studio le competenze relative ai Settori Scientifico Disciplinari non sono congruenti con il carattere del corso. Il conseguente ricorso alle mutazioni crea disagio agli studenti ed agli aspetti logistici-organizzativi.
- 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.
- La progettazione dei CdS è ancora orientata verso un mero utilizzo delle competenze presenti in Ateneo piuttosto che su una effettiva analisi delle esigenze del territorio e del mercato del lavoro.
- L'offerta formativa è poco caratterizzata e in qualche caso presenta duplicazioni rispetto a quella di altri atenei marchigiani
- Gli obiettivi delle attività formative non sempre coprono omogeneamente gli obiettivi formativi dei corsi di studio. Andrebbero 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.

Obiettivi specifici

- Adozione, secondo il modello previsto dall'accREDITAMENTO dei corsi di studio, di uno schema generale per la progettazione del corso di studio strutturato nel modo seguente
- Introduzione di uno strumento informatizzato per la verifica della convergenza tra obiettivi del CdS ed obiettivi delle singole attività formative
- Avvio di azioni periodiche di aggiornamento sia per il personale docente che si occupa della progettazione dei CdS sia per i singoli docenti che debbono progettare la singola attività formativa
- Rafforzamento del sistema di gestione della qualità come strumento per migliorare la progettazione dell'offerta formativa.

A.2.1. Adozione, secondo il modello previsto dall'accREDITAMENTO dei corsi di studio, di uno schema generale per la progettazione del corso di studio strutturato nel modo seguente:

1. Individuazione della classe di appartenenza e della denominazione del corso di studio, che deve essere coerente con gli obiettivi formativi e non deve in alcun modo essere fuorviante. Descrizione degli obiettivi formativi specifici del corso (o dei possibili curricula) in termini di risultati di apprendimento attesi, con riferimento al sistema dei descrittori adottato in sede europea (*Conoscenza e capacità di comprensione; Conoscenza e capacità di comprensione applicate; Autonomia di giudizio; Abilità comunicative; Capacità di apprendere*).
2. Individuazione/aggiornamento del laureato che si intende formare, tenendo conto delle strutture logistiche e delle competenze scientifico-didattiche presenti nell'ateneo. Attenta definizione del profilo professionale e degli sbocchi occupazionali del laureato attraverso una descrizione adeguata e trasparente. E' opportuno che la proposta sia integrata da una indagine sulla ipotetica ricaduta occupazionale, immediata e futura, in riferimento al contesto sia nazionale che europeo. Importanti a tale scopo sono anche i risultati delle consultazioni con le organizzazioni rappresentative nel mondo della produzione dei servizi e delle professioni (Comitato sostenitori e Comitati di indirizzo) e la banca dati di Alma laurea.
3. Partecipazione del manager didattico e di tutti i docenti che potenzialmente saranno coinvolti nello svolgimento di attività formative, indipendentemente dalla loro afferenza o meno alla struttura didattica di riferimento, nella fase di riesame e/o nuova progettazione dei corsi di studio; sia allo scopo di farli contribuire ad una più efficace progettazione, sia allo scopo di incrementare la consapevolezza sulle logiche che hanno determinato le scelte operate.
4. Attenta misurazione dei CFU da erogare nei vari ambiti disciplinari dei SSD, in relazione agli obiettivi formativi qualificanti, gli obiettivi formativi specifici, i risultati di apprendimento attesi e gli sbocchi professionali ed occupazionali.
5. Articolazione del corso di laurea in periodi didattici predefiniti, con indicazione della successione logica delle varie attività formative, indicando le eventuali propedeuticità e le possibili alternative per lo studente.
6. Articolazione del percorso formativo in unità didattiche (attività formative) con l'indicazione per ciascuna di esse degli obiettivi formativi in termini di 'risultati di apprendimento attesi' con lo stesso schema descrittivo indicato al punto 3 (descrittori europei).
7. Verifica ex-ante – da parte dei responsabili della progettazione del corso - della congruenza fra obiettivi predefiniti per il corso e obiettivi proposti dai docenti per le singole attività formative.
8. Modalità di svolgimento della prova finale trasparenti, calibrate e progettate secondo standard predefiniti, coerenti con quelle descritte agli studenti nella guida o all'inizio del corso.

A.2.2: Introduzione di uno strumento informatico per la verifica della convergenza tra obiettivi del CdS ed obiettivi delle singole attività formative

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 (course 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.2.3: Avvio di azioni periodiche di aggiornamento sia per il personale docente che si occupa della progettazione dei CdS sia per i singoli docenti che debbono progettare la singola attività formativa. E' indispensabile programmare azioni di aggiornamento e formazione per il personale docente 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, con cadenza almeno biennale.

A.2.4: Rafforzamento del sistema di gestione della qualità come strumento per migliorare la progettazione dell'offerta formativa.

Il sistema di accreditamento dei corsi di studio e delle sedi, introdotto dalla legge n.240/2010 e dal D.M. n.19/2012, prevede che l'ANVUR inizi il processo di accreditamento a partire dal 2013, è quindi necessario rafforzare il supporto tecnico ai corsi di studio, puntualizzare i ruoli dei soggetti coinvolti (commissioni paritetiche, NVA, docenti responsabili dei CdS, Scuole di Ateneo, Manager didattici) 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.

Indicatori per il monitoraggio delle attività

- I.2.1 - Costituzione di un presidio qualità per ogni struttura didattica (SI-NO)
- 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 5 CFU nell'anno solare di riferimento) (A1 FFO)
- I.2.4 - Percentuale di CFU acquisiti dagli studenti iscritti: % CFU acquisiti da studenti iscritti all'anno X/X+1 nell'anno solare X in rapporto al totale dei CFU che avrebbero dovuto acquisire (A2 FFO – PRO3)
- 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. iscritti regolari e fuori corso nell'anno di riferimento
- I.2.7 - Abbandoni fra I e II anno / rinnovo delle iscrizioni fra primo e secondo anno x coorte di studenti
- 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 - Riduzione del rapporto: Numero di ore di didattica assistita erogate con contrattisti (docenti esterni ad UNICAM) / Numero totale di ore di didattica assistita

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; 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.

Considerati anche i risultati ottenuti in base agli indicatori PRO3 nel triennio precedente, la mobilità internazionale degli studenti (in ed out) dovrà essere ancora incrementata, attraverso il consolidamento dell'offerta formativa in lingua inglese e la stipula di accordi internazionali per il rilascio di titoli congiunti o doppi titoli.

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 8.000. L'andamento degli ultimi anni non è risultato positivo e quindi UNICAM dà l'obiettivo di invertire questo trend. Nel 2011-12 c'è stato sì è registrato un segnale positivo delle immatricolazioni con un incremento del 10% rispetto all'anno precedente. L'obiettivo finale è di stabilizzare il numero totale di iscritti su un numero compreso fra gli 8000 e i 9000 studenti.

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.

Nel prossimo futuro comunque, considerato soprattutto il prevedibile calo del numero di docenti, inevitabile a causa dei pensionamenti previsti e dell'impossibilità di applicare un turn-over completo, sarà necessario verificare la sostenibilità (quantitativa e qualitativa) dell'attuale ventaglio di corsi inseriti nell'offerta formativa UNICAM. Dovranno essere da subito razionalizzati alcuni percorsi formativi ed il numero complessivo dei CdS del I e II ciclo dovrà ridursi rispetto agli attuali 27 (lauree e lauree magistrali). Risulta quindi evidente come l'obiettivo di invertire il trend della diminuzione degli iscritti risulti nel complesso molto difficile, ma non impossibile.

La strada da percorrere è quella del miglioramento costante della qualità delle prestazioni fornite dei vari CdS, monitorando in particolare i risultati ottenuti dagli studenti attraverso gli stessi parametri di efficienza ed efficacia utilizzati dal MIUR e, dal 2013, dall'ANVUR. Attraverso il miglioramento di queste prestazioni si potrà giungere ad una maggiore attrattività in termini di studenti motivati e, conseguentemente, anche ad un incremento delle risorse attribuite agli Atenei dal MIUR su base premiale. A tale proposito l'Ateneo ha svolto una puntuale analisi basata sugli indicatori utilizzati dal MIUR per l'assegnazione premiale dell'FFO ed ha già prodotto un documento per il miglioramento delle prestazioni che viene allegato al documento di programmazione. Servirà anche introdurre forme di didattica alternative alla didattica frontale, che potrebbero venire incontro alle esigenze di una parte dei nostri potenziali studenti. Andranno calibrate e intensificate, le attività di tutorato di supporto alle attività di formazione degli studenti.

Obiettivi

- Razionalizzazione dell'offerta formativa, anche attraverso l'attivazione di Corsi di laurea interateneo e interclasse e di consorzi per le Lauree Magistrali
- Maggiore qualificazione dell'offerta formativa attraverso un organico rapporto con le linee di ricerca caratterizzanti, una progettazione orientata all'apprendimento, un aumento dell'offerta formativa in inglese, una puntuale verifica dei risultati, l'impiego delle nuove tecnologie, l'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

A.3.1: Razionalizzazione dell'offerta formativa, anche attraverso l'attivazione di Corsi di laurea interateneo e interclasse e di consorzi per le Lauree Magistrali

L'attuale offerta formativa UNICAM, come già scritto in precedenza, sarà difficilmente sostenibile nei prossimi anni, soprattutto a causa della difficoltà nel mantenere 'requisiti di docenza' adeguati al numero di corsi attualmente attivi.

A maggio 2012 l'Ateneo conta su 304 docenti in servizio e per il raggiungimento degli attuali 'requisiti di docenza' quantitativi fa affidamento su 34 contratti con docenti in pensione (ai sensi del DM17/2010). Dato che lo stesso decreto dispone che i docenti in pensione saranno valutabili a tale scopo solo fino al prossimo 2012/2013, è evidente come l'offerta formativa attuale dell'Ateneo non sia sostenibile nel prossimo futuro. L'offerta formativa andrà quindi dimensionata su circa 300 docenti e, in base alle regole attuali, si rende necessaria la disattivazione di alcuni corsi di studio.

Il processo di razionalizzazione dovrà pertanto essere condotto sulla base di criteri di qualità, sostenibilità e valore strategico nazionale e locale. Vanno individuati ulteriori interventi anche nella direzione della qualificazione, attivando corsi di laurea o laurea magistrale interclasse e attivando - soprattutto per le Lauree Magistrali - nuovi consorzi, preferibilmente internazionali, per il rilascio di titoli spendibili anche all'estero (double degree o joint degree).

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.

Un passo indispensabile nella direzione della razionalizzazione è anche quello di prevedere la mobilità interna dei docenti.

L'intero processo di razionalizzazione dovrà comunque tener conto dell'evoluzione del quadro normativo. L'adozione del DL 19 del 27/01/2012 ha infatti introdotto un nuovo procedimento per l'attivazione dei CdS, basato su un sistema di autovalutazione/valutazione/accreditamento (AVA) che sarà sviluppato e gestito dall'ANVUR.

A.3.2: Qualificazione dell'offerta formativa attraverso un organico rapporto con le linee di ricerca caratterizzanti, una progettazione orientata all'apprendimento, un aumento dell'offerta formativa in inglese, una puntuale verifica dei risultati, l'impiego delle nuove tecnologie, l'organizzazione puntuale ed efficiente delle attività formative

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, come già detto al punto A.3.1.

Affinché la visibilità nazionale e internazionale della nostra offerta formativa sia accreditata formalmente ed accompagnata da un sistema di gestione per la qualità certificato, potranno essere attivati solo corsi accreditati/accreditabili dall'ANVUR, forti di un proprio sistema di gestione per la qualità pienamente integrato con quello di Ateneo.

A.3.3: 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.3.4: 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 delle produzioni, a svolgere docenza presso la Scuola.

A.3.5: 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 - "Qualità studenti attivi": Studenti iscritti regolari (L, LM, LS, LMG) nell'a.a. t-1/t che abbiano conseguito almeno 5 crediti nell' anno solare t, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso (4 per il gruppo A, 3 per il gruppo B, 2 per il gruppo C e 1 per il gruppo D) (proveniente dal FFO ma senza i pesi KA e KT).
- I.3.2 - "Qualità docenti di ruolo": 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, pesati con la percentuale di studenti attivi rapportata alla mediana delle scuole e la percentuale di crediti acquisiti rapportata alla mediana delle scuole (proveniente da Pro3 ma i pesi sono nuovi).
- I.3.3 - "Qualità attrattività nazionale studenti": Proporzioni 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 (Pro3).
- I.3.4 - "Risultati per gruppi di classe": Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nell' anno solare t e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. t-1/t, distinti per gruppi di corso (ad eccezione di

Veterinaria). Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano nazionale del gruppo di riferimento (FFO).

- I.3.5 - -"Qualità studenti - mobilità per stage": Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi (L, LMG, LM, LS) (Pro3).
- I.3.6 - -"Qualità studenti - attrattività e mobilità internazionali": Valore medio tra la proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non) e la proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale (Pro3).
- I.3.7 - -Accreditamento dei curricula di Dottorato ed inserimento della SAS nel perimetro del sistema di gestione per la qualità di Ateneo
- I.3.8 - -Mantenimento/incremento delle attuali proporzioni di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato e del grado di attrattività medio degli ultimi 3 anni (numero di candidati)
- I.3.9 - Introduzione del sistema di gestione informatizzato delle carriere (ESSE3) dell'Ateneo anche a tutti i corsi di formazione del III ciclo.
- I.3.10 - -Incremento della 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; due in convenzione interateneo con atenei stranieri e quattro di ateneo con mobilità internazionale. Tutti questi corsi vengono erogati in lingua inglese. Sono state inoltre fatte esperienze di summer school e programmi intensivi ERASMUS. Tutte queste azioni hanno dato una grande visibilità al nostro Ateneo in contesti europei ed hanno favorito la sottoscrizione 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. 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 circa l'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	Viene utilizzato nell'ambito dell'accordo ma non esiste un sistema di Ateneo
Mobilità studenti	Serve un sostegno economico ai programmi di mobilità, soprattutto in vista di una adesione in crescita nelle iscrizioni
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	Positivo

studio	
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

Azioni proposte

A.4.1 - 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 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.4.2 - 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

A.4.7 - 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.

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) Ammissione degli studenti in base a criteri comuni
b) Curriculum integrato
c) Uso del sistema di crediti ECTS
d) Mobilità studenti
e) Mobilità docenti
f) Offerta di servizi, tutorato, integrazione e formazione linguistica
g) Riconoscimento reciproco dei periodi di studio
h) Rilascio di un titolo finale doppio, multiplo o congiunto
i) Rilascio del Diploma Supplement
j) 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 contribuire 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 perché in grado 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) e dalla realizzazione di progetti europei di orientamento;
- da una concreta e proficua collaborazione con l'Università di Macerata;
- 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.

Si rilevano tuttavia alcuni punti di debolezza:

- difficoltà di consolidare i rapporti con alcune scuole della regione a causa del turnover dei referenti e dei dirigenti scolastici;
- problematicità nella pianificazione delle attività in linea con le esigenze delle scuole secondarie superiori;
- discontinuo coinvolgimento del delegato delle scuole secondarie superiori;
- difficoltà di raggiungere gli insegnanti delle scuole secondarie superiori che spesso non sono a conoscenza delle attività proposte, e non le divulgano agli studenti;
- 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.

L'Accordo di Programma tra le Università di Camerino e Macerata, che ha istituzionalizzato una collaborazione già iniziata con un progetto di orientamento ministeriale nel triennio 2003/2006, ha rappresentato un'ulteriore grande opportunità per sviluppare azioni condivise che, aumentando la presenza dei due Atenei sul territorio provinciale, ne potenzia anche l'impatto regionale e nazionale.

Obiettivi specifici

- Sviluppare sinergie per stabilire rapporti continuativi con le scuole secondarie superiori sia regionali che fuori regione.
- Consolidare e sviluppare sinergie con l'Università di Macerata (ed eventualmente con altri atenei) e istituzioni di formazione a livello provinciale e regionale per meglio rispondere alle esigenze degli utenti (nel settore della formazione continua e nel counseling).
- Incrementare le iniziative di orientamento da condividere con l'Università di Macerata.
- Aumentare la sensibilità e l'impegno dei docenti Unicam nei confronti delle attività di orientamento.
- 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.
- Potenziare il sistema informatizzato dei processi d'informazione, monitoraggio e valutazione secondo quanto previsto dal DM riguardante le linee generali d'indirizzo per il triennio 2010-2012 (allegato A, punto 15), che prevede la *"dematerializzazione delle procedure relative ai servizi per gli studenti, mediante la digitalizzazione della documentazione relativa"*.
- Sviluppare progetti di orientamento mirati a valorizzare gli studenti talentuosi.
- Partecipare, in sinergia con l'ufficio relazioni internazionali e sulla base della domanda di utenti stranieri, 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 - Riattivare/attivare alcune collaborazioni con le scuole secondarie superiori anche attraverso l'utilizzo di nuovi software di orientamento.
- A.5.3 - Creare un mailing list di docenti delle scuole secondarie superiori interessati ai progetti di orientamento di Unicam.
- A.5.4 - Pianificare attività di formazione continua per il personale tecnico amministrativo e per i docenti.
- A.5.5 - Pianificare una formazione dedicata per il personale Unicam e Unimc (docenti, personale T.A. e tutor) che recita un ruolo attivo nelle attività con gli utenti.
- A.5.6 - Rilanciare il Progetto Crediti e/o pianificare attività volte a valorizzare gli studenti talentuosi.
- A.5.7 - Ottimizzare il sistema integrato di recupero, analisi e presentazione dei dati di monitoraggio e di valutazione delle attività di orientamento.
- A.5.8 - 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, ai viaggi della conoscenza);
- 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, 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 e dei servizi trasversali.

L'azione intrapresa con il nuovo statuto che ha dato il via alla creazione delle Scuole, costituisce una opportunità per promuovere l'efficienza operativa dell'istituzione, ma, al tempo stesso, può trasformarsi in minaccia se il nuovo assetto non sarà presidiato in maniera costante e se mancherà il rispetto dei ruoli.

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 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 (DOUBLE DEGREE in particolare). Occorrerebbe quindi investire nella sinergia tra le attività del settore della mobilità internazionale degli studenti e quelle di accoglienza delle segreterie.

E' inoltre importante consolidare un coordinamento forte delle attività e delle procedure per evitare che l'autonomia delle Scuole possa mettere in discussione l'omogeneità dei servizi e l'armonia degli uffici.

Da questo punto di vista va segnalato il settore "archivi" che sta vivendo un momento di criticità dovuto alla mancanza di addetti, alla dislocazione delle maggioranze delle posizioni e alla difficoltà di gestione.

Inoltre, costante dovrà essere il monitoraggio del sistema di gestione carriere ESSE3 che necessita di chiarezza delle istruzioni e controllo delle attività; diversamente il programma rischia di rallentare il lavoro programmato e caricare gli operatori di lavoro aggiuntivo.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Recupero efficacia ed efficienza dei servizi
- Armonizzazione e uniformità delle procedure amministrative tra gli sportelli delle Scuole
- 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 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 - Implementazioni e interventi migliorativi nel rilascio del diploma di laurea e del diploma supplement.
- A.6.4 - Confronto e collaborazione sinergica con le altre strutture dell'Ateneo coinvolte nel miglioramento dei servizi agli studenti, primi fra tutti il management didattico, l'ufficio qualità, ma anche il settore stage e la mobilità internazionale.
- A.6.5 - Informatizzazione in ESSE3 di tutti gli studenti in mobilità Erasmus e in double degree.
- A.6.6 - Formazione del personale per sollecitare il miglioramento delle performances.

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 ed autonomia di azione, nel rispetto degli obiettivi e del programma di interventi fissati dal Tutorato di Ateneo.

Allo stato attuale, risulta evidente la necessità di seguire attentamente questa fase di transizione, in cui la criticità principale è rappresentata dall'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, sempre centrali nelle attività e finalità del servizio. 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 Laurea, 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 con competenze linguistiche.

L'analisi delle criticità, registrate in alcune situazioni e riguardanti una non soddisfacente partecipazione 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 studenti.

Un'ulteriore problematica si è posta nell'attuazione degli interventi di tutorato didattico a causa della difficoltà di reperimento di 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 sinora, 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.

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.
- Impostare 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 laurea 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.6.7 - Avviare nel 2012 un progetto pilota di monitoraggio dell'efficacia (CFU acquisiti nel primo anno dagli studenti che hanno frequentato corsi di tutorato didattico rispetto a quelli che non li hanno frequentati) e dell'efficienza (costo procapite studente/tutor didattico) del tutorato didattico

A.6.8 - Dopo l'individuazione di un metodo, anche tramite l'ausilio di un tutor di supporto con competenze specifiche, applicare negli anni successivi un costante e sistematico monitoraggio delle attività di tutorato didattico. L'analisi dei risultati degli interventi di tutorato didattico, in termini di efficacia ed efficienza, permetterà una migliore utilizzazione delle risorse disponibili, prevedendo la possibilità di attivare interventi di tutorato didattico anche in corsi non necessariamente del primo anno.

A.6.9 - Migliorare il servizio di tutorato di supporto, differenziandolo, a seconda delle necessità delle Scuole di Ateneo, sia come monte ore annuale che come tipologia di attività.

Indicatori di attività e/o indicatori di risultato

I.6.1 - media presenze degli studenti al tutorato didattico

I.6.2 - media presenze studenti al tutorato di gruppo,

I.6.3 - soddisfazione media studenti sul servizio fornito (questionari di customer satisfaction).

I.6.4 - % di studenti che hanno seguito un corso di tutorato didattico che acquisisce almeno il 50% dei CFU previsti dal piano di studi.

C. STAGE E PLACEMENT 2012-2014

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. Infatti, da un lato, la riforma ha previsto l'obbligo per le Università di consultare le rappresentanze del mondo del lavoro; dall'altro, ha inserito tra le attività curriculari dei corsi di studio universitari i tirocini formativi (stage). Infine, 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 recente 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.

Azioni in atto

Il servizio di placement dell'Università di Camerino ha saputo offrire, seppure con iniziative e progetti sporadici, servizi di qualità agli studenti grazie ad una forte motivazione e ad uno spirito d'iniziativa del personale tecnico e dei docenti coinvolti nel servizio, nonché alla capacità di reperire fondi e implementare progetti sia a livello nazionale che transnazionale.

Le iniziative e i progetti di più ampio respiro hanno riguardato l'organizzazione e la gestione di:

- career day di Unicam "Giovani+Università=Lavoro";
- incontri con esperti del mondo del lavoro;
- partecipazione al progetto FlxO;
- Progetto Leonardo Da Vinci – THE BEST SKILLS IN MOTION "BESKIMO";
- Progetto Leonardo Da Vinci – International Mobility to imPROve Employment opportunities "IMPROVE";
- tirocini della Fondazione CRUI e del Senato della Repubblica.

L'ufficio ha gestito, inoltre, la banca dati UNICAM JOB a disposizione di laureati e aziende, che tendeva a favorire l'incrocio tra domanda e offerta.

Tuttavia, la complessità del mondo accademico, produttivo e sociale, le peculiarità dei processi di professionalizzazione e di formazione, le specificità delle dinamiche occupazionali e del mercato del lavoro determinano la necessità di moltiplicare e diversificare i servizi di placement.

Alla luce di questo nuovo scenario appare chiaro come sia strategico assumere a livello universitario i servizi di placement non più come una somma di servizi e di attività, ma piuttosto come una visione di carattere sistemico: il placement universitario si deve inquadrare come un'attività trasversale a diversi servizi, uffici e attori universitari.

Viceversa, il ruolo marginale del servizio nel supporto all'inserimento lavorativo, la scarsa capacità di fidelizzazione con il tessuto produttivo e con studenti e laureati Unicam, la mancanza di una visione strategica di medio-lungo periodo e la mancanza di personale, possono vanificare le opportunità offerte dall'attuale contesto normativo.

Obiettivi specifici

- 1) maggiore coinvolgimento dei delegati di stage e placement;
- 2) coinvolgimento e fidelizzazione delle aziende;
- 3) offerta di servizi più ampi e articolati ai laureati;
- 4) formazione continua del personale Unicam;
- 5) apertura al contesto Europeo ed internazionale.

Azioni proposte

A.6.10 – Organizzare giornate di formazione e di incontro con il mondo del lavoro che prevedano i 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.6.11 – Curare i rapporti con le aziende, in particolare nell’ambito del Comitato dei sostenitori, attraverso la promozione delle candidature, una sinergica collaborazione per favorire l’innovazione organizzativa nei contesti lavorativi e sessioni di recruiting.

A.6.12 – Aderire a ‘click lavoro’ il portale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali che costituisce la borsa continua nazionale del lavoro.

A.6.13 – Pubblicare i Cv dei neoimmatricolati, studenti e neolaureati, entro i 12 mesi dalla data della laurea sul siti istituzionale di UNICAM attraverso la piattaforma placement di AlmaLaurea.

A.6.14 – Sviluppare le pagine web in inglese e più in generale curare in maniera puntuale l’aggiornamento delle informazioni con particolare riguardo al counselling, all’accoglienza, alla normativa relativa al mercato del lavoro, al sistema produttivo ed imprenditoriale locale.

A.6.15 – Favorire l’internazionalizzazione del placement attraverso la partecipazione a progetti europei e promozione di rapporti con associazioni/enti transnazionali.

A.6.16 – Partecipare al progetto FixO Scuola & Università.

A.6.17 – Progettare Leonardo Da Vinci – GREEN SKILLS IN MOTION “ECOMOTION”.

A.6.18 – Progettare Leonardo Da Vinci – EASY LOCAL MARKETING “E.L.M.”.

A.6.19 – Organizzare career day Giovani+Università=Lavoro.

A.6.20 – Predisporre borse per stage e placement extra-curricolari.

A.6.21 – Collaborare allo sviluppo e valorizzazione di “Alumni Unicam”.

Indicatori

I.6.1 - numero di incontri/seminari con responsabili di aziende;

I.6.2 - numero di aziende da coinvolte/fidelizzate;

I.6.3 - numero di incontri/career day di counselling e orientamento al lavoro;

I.6.4 - numero di corsi di perfezionamento/master per il personale;

I.6.5 - numero di laureati ‘collocati’ ogni anno nei tre anni a seguito attività di stage o placement diretta;

I.6.6 - numero di progetti europei presentati nel settore stage e placement

I.6.7 - numero di stage esterni svolti da studenti UNICAM ogni anno rispetto alla media degli ultimi tre anni

**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.

E' 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.

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 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, Intensive Programmes, 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 in Scuole con una notevole autonomia decisionale e gestionale può offrire l'opportunità di personalizzare/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: consolidare il numero di studenti in uscita (attualmente circa 100 unità). Puntare inoltre su una mobilità di qualità attraverso uno scambio di informazioni più puntuale e costante tra i responsabili dei corsi e dei referenti/delegati delle Scuole ed utilizzando appieno l'uso degli ECTS.

2 - Acquisizione marchio europeo ECTS: I marchio è conferito agli Atenei europei che possiedono programmi d'istruzione superiore di primo e secondo livello accessibili a tutti gli studenti europei, e certifica la trasparenza negli scambi accademici internazionali. UNICAM certificherebbe così la propria vocazione di partner affidabile nella cooperazione europea ed internazionale, permettendo agli studenti di vedere pienamente riconosciuti i propri percorsi di studio anche in un paese straniero.

3 - Mobilità ERASMUS Placement: raddoppiare la numerosità degli studenti in uscita (attualmente 14). Per entrambe le mobilità si potrebbe prevedere il sistema del cofinanziamento per gli studenti in seconda linea.

4 - Borse Paesi Terzi: incrementare il capitolo di spesa per far fronte alle esigenze derivanti dall'aumento previsto di corsi in doppio diploma.

5 - Progetti IP: potenziamento sostanziale degli strumenti previsti dall'LLP per la mobilità decentrata quali i programmi intensivi utili anche ai fini di successivi sviluppi Erasmus Mundus. L'incremento può essere previsto sia in termini di IP organizzati da UNICAM che partecipazione a IP altrui in qualità di partner.

6 - Progetti ERASMUS MUNDUS e TEMPUS: ottenere il finanziamento di almeno 1 ERASMUS MUNDUS e 1 progetto TEMPUS nel triennio attraverso il potenziamento del settore alla luce del grande lavoro preparatorio necessario e del molto back office durante la gestione.

7 - Cooperazione Internazionale: premiare solo progetti di cooperazione che prevedano scambio di studenti (anche di dottorato) e docenti e che avvengano in maniera bilaterale.

AZIONI PROPOSTE

A.7.1 - Rendere accessibili agli studenti i programmi che possono essere svolti all'estero e identificazione di corsi che generino 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 (accettabile 75%).

A.7.2 - Sollecitare 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 - Coinvolgere le Scuole e quindi collaborare con le stesse nell'applicazione di programmi intensivi (almeno un IP/summer -school per ogni scuola).

A.7.5 - Sviluppare la progettazione di Corsi ERASMUS MUNDUS e programmi TEMPUS partendo dalla realizzazione di uno studio di fattibilità e da una verifica all'interno delle Scuole sulle macro-aree disciplinari più accessibili.

A.7.6 - Rimodulazione del programma Cooperazione Internazionale e Presentazione dello stesso a tutte le Scuole in occasione dei loro Consigli.

A.7.7 - 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.7.8 - Potenziare e riorganizzare l'ufficio a sostegno delle attività di mobilità, attualmente costituito da un'unica unità di personale TA e creare un gruppo di professionisti, tra cui un manager didattico dedicato solo ai Double Degree, con ruoli e responsabilità ben definite, capaci di gestire e mantenere, in modo continuo, le relazioni con gli uffici amministrativi stranieri; Attivare la procedura ESSE3 e individuare un responsabile per l'aggiornamento delle informazioni. A tal fine è indispensabile:
- Inserire tutti i dati e le informazioni delle istituzioni straniere;
 - Inserire tutti gli accordi di cooperazione internazionale;
 - Inserire tutti gli accordi ERASMUS;
 - Personalizzare la pubblicazione dei bandi per mobilità ERASMUS;
 - Personalizzare la pubblicazione dei bandi per il placement;
 - Personalizzare tutte le attività LLP;
- A.7.9 - 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.7.10 - Creare un network di imprese nazionali e internazionali finalizzato ad aumentare le scholarship per stage e tesi;
- A.7.11 - Incentivare la partecipazione degli studenti delle LM e Dottorato a bandi europei di mobilità: ERASMUS, MARIE CURIE, Fulbright, etc.
- A.7.12 - Rendere la mobilità internazionale più attrattiva incrementando accordi con Regno Unito, Francia, Germania e USA;
- A.7.13 - Promuovere l'aggiornamento professionale tramite la mobilità del personale TA verso le sedi consorziate;
- A.7.14 - Organizzare tutto il materiale dei corsi di LM (OFF, guide, calendari, bandi, ...) anche in lingua inglese.

INDICATORI

- I.7.1 - Proporzione di studenti che partecipano ogni anno a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)
- I.7.2 - Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea, laurea magistrale, laurea magistrale a ciclo unico
- I.7.3 - Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato
- I.7.4 - Proporzione di studenti stranieri iscritti ad iniziative di master, formazione continua

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 a livello europeo, partecipando a numerosi progetti comunitari.

Le attività dei gruppi di ricerca dell'Ateneo devono incrementare nei prossimi anni necessariamente raggiungere dimensioni e moduli comparabili con quelle degli altri gruppi operanti in Atenei nazionali e internazionali. A tal fine, occorrerà incentivare la costituzione di reti trasversali che, superino gli attuali micro-interessi settoriali e stimolino sinergie tra le gruppi dell'Ateneo, ma anche tra le Università e impresa, in un contesto allargato.

Le linee di ricerca che saranno sviluppate dai vari gruppi di ricerca dell'Ateneo nei prossimi anni potranno esser sostenute dall'Ateneo 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 la vedono in contatto con più di 100 università europee. Al fine di tener fede agli obiettivi previsti dal *Processo di Bologna*, l'Ateneo vuole mantenere un impegno costante nello sviluppo della mobilità sia di docenti che di studenti a tutti i livelli di studio e nella promozione della dimensione internazionale dei curricula, attraverso l'analisi di fattibilità di 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. Nel periodo 2008-2011 che si riferisce al 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 più approfondita dei dati però suggerisce che in realtà c'è ampio 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 deve porre è di aumentare in valore assoluto il finanziamento da fondi UE, aumentando quindi il numero di progetti presentati. Questo risultato può essere raggiunto dato 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 UNICAM. Allo stesso tempo però è evidente che a fronte di aree con progettualità spiccata (ICT, Health) ci sono aree che producono un numero decisamente ridotto di progetti, malgrado abbiano potenzialmente massa critica adeguata, ad esempio: Energy and Environment. Questi due temi sono fondamentali in Europa e la loro importanza è accresciuta con Horizon 2020, per cui è fondamentale per UNICAM mettersi nelle condizioni (anche costituendo reti integrate con altri Atenei) di incrementare la propria capacità di attrarre risorse in queste due aree di ricerca. Infine 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. Tali programmi si adattano molto bene alle peculiarità di UNICAM, che ha una percentuale significativa di docenti impegnati nelle discipline scientifiche di base. Pertanto 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.

OBIETTIVI SPECIFICI

Gli obiettivi specifici che UNICAM si deve porre 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 Energy and Environment
- Mantenere i livelli attuali di progettualità nelle aree ICT, Health, IDEAS, e PEOPLE, cercando di aumentare il tasso di successo di tali iniziative.

AZIONI PROPOSTE

A.8.1: Le misure che UNICAM deve intraprendere per raggiungere tali obiettivi sono di varia natura. Innanzitutto è indispensabile attivare sinergie con gli Enti e le Istituzioni del territorio: UNIMC, la Provincia di Macerata e anche le associazioni di categoria, 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 tali tematiche, attraverso seminari interni, workshop informativi, 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

INDICATORI

I.8.1 - Entità delle risorse acquisite dall'Unione europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali

I.8.2 - Attivazione/avvio di tutte le azioni previste: valutazione audit interno



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 maturati nei laboratori 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 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 ricordare che il territorio 'coincide con il mondo' 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, che deve essere giocato a livello regionale/nazionale ed anche internazionale.

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": 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, quindi stakeholder - università
4. Rendere maggiormente efficace la comunicazione verso gli stakeholder aziende relativamente all'innovazione e ai risultati della ricerca trasferibili, i.e marketing operativo del sapere e del saper fare che scaturisce dai laboratori UNICAM
5. potenziare le attività di *scouting* dell'innovazione che nasce dai laboratori uncam e migliorare capacità e attività di supporto per lo start up di imprese innovative (anche spin off accademiche per prodotti e/o servizi innovativi con cui aggredire il mercato anche globale)

Azioni proposte

A.9.1: Stakeholders del territorio regionale

A.9.1.1: 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.9.1.2: 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.9.1.3: 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.9.2 - Stakeholders del territorio regionale e formazione: E' 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 focalizzare la specializzazione dei laureandi e dottorandi UNICAM ai risultati della ricerca che risultano essere *appealing* per le aziende del territorio. Si consideri che spesso tali risultati e il trasferibile in generale non sono sufficientemente noti agli interlocutori. Pertanto è urgente l'attivazione di strumenti di informazione continua ed efficace dei risultati della ricerca e dell'innovazione al sistema produttivo.

A.9.3 - Stakeholders del territorio regionale e placement: se le competenze specialistiche fornite da UNICAM alle giovani risorse umane sono apprezzate dal territorio, ne deriva efficace attività di placement a beneficio delle giovani generazioni. Il circolo virtuoso è pertanto realizzato. Nel caso di start up di successo della ricerca anche come spin off accademiche, si realizza di fatto un duplice ambizioso obiettivo: si crea efficace volano dell'economia del territorio in cui insiste l'ateneo (già UNICAM vanta esempi di successo: Synbiotec, e-Lios, PenSy) e nelle stesse si coinvolgono e si realizzano al meglio le risorse umane altamente qualificate che l'ateneo stesso ha formato.

A.9.4 - Valorizzare il rapporto con gli stakeholders di diversi territori: quando detto è legittimamente realizzabile anche con stakeholders in altri territori. In questo contesto globale è maggiormente evidente il ruolo dei protagonisti, quindi università e aziende. Di minore importanza il ruolo di istituzioni ed enti pubblici in quest contesto. Knowledge e Technology Transfer possono essere realizzabili con comparti produttivi e aziende in tutto il mondo. E' evidente come in questa prospettiva globale occorre sviluppare specifiche competenze negli uffici di supporto (IILO, Relazioni Internazionali) per adeguato supporto dei processi di Knowledge & Technology Transfer (agreement per attività di ricerca collaborativa con aziende, clausole specifiche per utilizzo del background e per la disciplina, tutela e gestione del foreground, foreground and patent licensing and assigning etc).

Indicatori per il monitoraggio delle attività

I.9.1 - conto terzi (ITMS1VQR), misurato sommando gli 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.



LA COMUNICAZIONE PUBBLICA COME STRUMENTO PER L'AMMINISTRAZIONE DI RISULTATO E LA COMUNICAZIONE INTERNA COME STRATEGIA PER L'AMMINISTRAZIONE DI RISULTATO

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, 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 interessano 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. È 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

Azioni in atto

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 a 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 che 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 organ) 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 lovemark. 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 comunic 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.

All'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione per il sistema Universitario e della Ricerca) è affidato 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) sarà l'assicurazione interna della qualità nei corsi di studio, nei dipartimenti 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 prestazioni, contenute nella legge 150/2009.

Al riferimento costituito dall'ANVUR, per gli effetti della Legge 150, si aggiunge per le Università anche l'organismo terzo di valutazione costituito dalla CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche). Il rapporto con queste due agenzie previste nei due impianti di legge, pone nuove questioni a livello di gestione dei processi di valutazione: laddove da anni i Nuclei di Valutazione portano avanti un'azione valutativa legata alla didattica e ai prodotti di ricerca, oggi diventa centrale un'integrazione con le indicazioni della CiVIT relative ai processi organizzativi ed al monitoraggio e valutazione della performance dell'Ateneo.

Azioni in atto

Sin dal 2000 UNICAM ha avviato il 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, un ente di certificazione francese, leader a livello mondiale, certifica il nostro sistema di gestione dei corsi di laurea e dei servizi di supporto alla didattica secondo le norme internazionali ISO9001.

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

Il recente 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 un 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.

Nell'ultimo anno è stato perfezionato il 'sistema per il monitoraggio e la valutazione della performance'. Per questa attività abbiamo collaborato fattivamente con l'Università di Macerata e 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.

Obiettivi

A. Istituire valorizzare e responsabilizzare gruppi di valutazione interna delle strutture didattiche e di ricerca per favorire il processo di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio dell'Ateneo;

B. Valorizzare le attività del NVA, anche attraverso il compito primario di verifica e di indirizzo dei sistemi di assicurazione interna della qualità delle singole strutture;

C. 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;

D. Monitorare e verificare puntualmente lo stato di attuazione dei processi, e intervenire per indirizzarne lo svolgimento, anche attraverso l'introduzione del "piano triennale della performance".

Azioni proposte

A.11.1 - Attivazione 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.

Il SMVP è pertanto finalizzato:

- alla verifica del raggiungimento dei risultati attesi;
- alla verifica del grado di soddisfazione dell'utenza (destinatari dei servizi);
- alla modernizzazione ed adeguamento delle procedure organizzative e delle competenze del personale;
- alla verifica del corretto utilizzo delle risorse e al contenimento dei costi.

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. La Relazione sulla Performance viene trasmessa al Nucleo di Valutazione per la validazione entro il 15 marzo e trasmessa al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione entro il 30 aprile. La Relazione è pubblicata sul sito di Ateneo entro il 30 giugno.

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, consentirà un rapido passaggio al bilancio unico di Ateneo (come previsto dalla nuova normativa collegata ed in attuazione della legge 240/2010) e consentirà di avere 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.

Per questo fine UNICAM ha già avviato con UNIMC un lavoro di analisi dell'opportunità di attivare un gruppo operativo comune, composto da personale con competenze informatiche e personale che si occupa dei sistemi di monitoraggio e valutazione.

A.11.3: Attivazione di due Gruppi di lavoro, uno per la ricerca e uno per la didattica, con compiti istruttori e di autovalutazione a supporto delle attività del NVA

I Nuclei di valutazione degli atenei italiani stanno vivendo crescenti difficoltà per continuare a svolgere compiutamente il proprio lavoro, per il progressivo incremento di impegno e di compiti che gli vengono attribuiti dal MIUR (direttamente o attraverso ANVUR) e dal MEF (attraverso la CIVIT). Il lavoro da svolgere è di grande impegno e rischia, se non debitamente supportato, di soffocare il ruolo stesso del NVA, riducendolo a semplici adempimenti formali. Per evitare tale rischio saranno attivate due Commissioni tecniche (una per la didattica e una per la ricerca) che possano lavorare a supporto del Nucleo di Valutazione e di concerto con l'ufficio di supporto tecnico-amministrativo, per le analisi preliminari dei dati e l'elaborazione dei documenti alla base delle attività di valutazione del NVA.

A.11.4: Attivazione di Gruppi di autovalutazione e valutazione delle Scuole di Ateneo

In vista del processo di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio da parte dell'ANVUR occorre costituire dei gruppi di lavoro di Scuola che, sulla base delle indicazioni del NVA e raccordandosi con gli uffici sistemi qualità dell'Ateneo, si occupino della autovalutazione, del monitoraggio dei processi e dell'audit interno alle singole strutture.

A.11.5: Attivazione di un gruppo di lavoro per il monitoraggio dei budget delle strutture e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse economiche e umane

Considerata la prospettiva di ristrettezza di bilancio che tutti gli Atenei italiani hanno ormai ben delineata per i prossimi anni è opportuno attivare un gruppo tecnico di monitoraggio e ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse dell'Ateneo. Il gruppo dovrà svolgere un'attività di audit

interno sull'utilizzo delle risorse da parte di tutte le strutture dell'Ateneo, supportando l'attività di controllo di gestione e puntando alla riduzione degli sprechi ed al recupero e riallocazione di risorse.

Indicatori per il monitoraggio delle attività

- I.11.1 - Cruscotto informatizzato per il monitoraggio degli indicatori di programmazione attivato [SI/NO]
- I.11.2 - Cruscotto informatizzato per il monitoraggio degli indicatori previsti nel piano della performance attivato [SI/NO]
- I.11.2 - Sistema di gestione competenze del personale tecnico-amministrativo attivato ed implementato [SI/NO]
- I.11.3 - Presidi per qualità (intesi secondo ANVUR) di Ateneo e di Scuola attivati [SI/NO]
- I.11.4 - Report di autovalutazione delle strutture didattiche e di ricerca disponibili entro la tempistica predefinita [SI/NO]
- I.11.5 - Sistema di audit interno per il monitoraggio del budget attivato [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, le sfide demografiche e lo sviluppo di società democratiche.

La Commissione europea sottolinea la necessità 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 prioritari obiettivi in grado di rispondere all'istanza di giustizia legata alla garanzia del diritto fondamentale all'eguaglianza tra donne e uomini.

La rappresentanza di donne nei processi decisionali e l'assegnazione alle donne di posizioni direttive di alto livello devono essere potenziate nel settore pubblico e nel settore della ricerca. L'indipendenza economica delle donne e la pari retribuzione devono essere raggiunte e garantite attraverso la lotta contro gli stereotipi dell'educazione, la precarietà nel mercato del lavoro, il lavoro part-time involontario e lo squilibrio nella suddivisione dei compiti di assistenza tra donne e uomini. In questo contesto determinante è anche il ruolo degli uomini al fine di raggiungere la parità nell'attuazione di tutte le politiche e tutti i processi decisionali, nel rispetto della dignità e dell'integrità delle donne contro ogni forma di discriminazione basata sul genere.

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. Horizon 2020 finanzia azioni volte ad eliminare gli ostacoli al perseguimento di carriere scientifiche di successo per le donne.

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*".

Il 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 successo¹).

¹ 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

Unicam intende promuovere 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.

Unicam indica nei Direttori delle Scuole di Ateneo, nei responsabili delle unità di ricerca e nel Direttore generale i primi attori del processo di cambiamento strutturale dell'Ateneo per migliorare l'eccellenza, la parità di genere e l'efficienza nella ricerca e nell'innovazione.

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

Unicam dispone di un Rapporto su un "Osservatorio per le Pari Opportunità" risalente al 2007 che analizza le componenti di Ateneo (studenti, personale tecnico amministrativo, personale docente ricercatore) relazionando numerosi fattori al parametro delle differenze di genere. L'analisi affronta le caratteristiche degli immatricolati (tipologia di diploma, voto ottenuto alla maturità, corso di studi universitario prescelto), in funzione del genere; inoltre analizza 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.

L'analisi dei risultati dell'indagine conoscitiva, condotta tramite questionari compilati in forma anonima, segnala un quadro sostanzialmente positivo della situazione lavorativa nell'Ateneo, ma indica chiaramente le seguenti criticità:

- scarse prospettive di avanzamento di carriera per il personale tecnico amministrativo e docente ricercatore
- difficoltà nel conciliare il lavoro con la vita familiare (soprattutto per le donne)
- mancanza di parità di genere nelle posizioni direttive di alto livello (sia per il personale tecnico amministrativo che per il personale docente ricercatore)

Obiettivi specifici

Aggiornamento e ricognizione dati: È necessario in primo luogo acquisire e aggiornare dati e informazioni, attraverso indagini conoscitive e analisi statistiche, preliminari all'attuazione di misure efficaci per la creazione di effettive condizioni di parità nell'ambito delle diverse componenti dell'Ateneo.

Staff permanente: La politica di genere necessita di un organismo permanente che persegua attivamente e visibilmente misure specifiche di genere attraverso adeguate risorse in termini di persone esperte in questioni di genere e in termini di disponibilità di budget per realizzare le necessarie attività a rilievo interno ed esterno all'Ateneo, al fine di diffondere una cultura

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.

consapevole e stimolare l'adozione di misure concrete e specifiche per la rimozione degli ostacoli alla piena parità tra donne e uomini.

Donne, governance e amministrazione di Ateneo: Le donne sono sottorappresentate nei processi decisionali e valutativi e negli organi dell'Ateneo. In tale quadro occorre proporre iniziative mirate al miglioramento della situazione e specificamente volte a favorire l'aumento della presenza delle donne negli organi decisionali accademici ed amministrativi. Questo elemento contribuisce a 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 negli incarichi di elevata professionalità, nelle posizioni organizzative, negli scorrimenti orizzontali e verticali.

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 degli studenti e/o di soggetti esterni: Occorre sensibilizzare studenti e studentesse sui temi della parità di genere e fornire loro percorsi formativi volti all'acquisizione di competenze trasversali e riconosciuti in termini di crediti universitari visibili nel curriculum di studio.

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 dovrebbe 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 e ricognizione dati

Osservatorio di genere. L'Ateneo e il CPO intendono continuare l'esperienza dell'*Osservatorio di genere* quale strumento di monitoraggio e controllo per il raggiungimento di una effettiva e progressiva parità di genere nella nostra Università. A scadenza biennale verrà riproposto un documento aggiornato e verrà svolta una relazione sullo stato dell'arte, individuando criticità persistenti e possibili soluzioni. I risultati dell'Osservatorio devono essere visibili e pubblici.

A.12.2 - Staff permanente

a) CPO/CUG. Il Comitato Pari Opportunità (CPO) è stato istituito nel maggio del 2006. Le 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.

Il CPO deve modificare la propria struttura e il proprio regolamento 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).

L'obiettivo del CPO (ovvero 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.

b) Commissione di genere. Il nuovo organismo CUG prevede 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.

c) Gender equality Unit. È utile creare un Comitato con competenze specifiche su Donne e Scienza e sulla integrazione delle questioni di genere nei progetti di ricerca. Il Comitato ha 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.

A.12.3 - Donne, governance e amministrazione di Ateneo

a) Quote negli organi universitari. Al fine di raggiungere progressivamente e garantire negli organi universitari la pari rappresentanza di genere occorre introdurre modifiche ai regolamenti degli organi nel senso della previsione se non della parità almeno di quote nella misura del 40%.

b) Parità di genere nelle nomine e nelle Commissioni. Come buona pratica e, ove più opportuno nei Regolamenti, introdurre 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.

c) Quote nelle elezioni. Promuovere una maggiore partecipazione delle donne in qualità di candidate in tutti i processi elettorali e introdurre, attraverso il confronto con le rappresentanze sindacali e studentesche, il principio della parità di genere o quantomeno la previsione della quota del 40% di rappresentanza femminile.

d) Pay Gap. Ricognizione attraverso la creazione di una banca dati delle competenze e analisi del rispetto del principio di pari opportunità nel conferimento degli incarichi di elevata professionalità, nelle posizioni organizzative, negli scorrimenti orizzontali e verticali, nelle progressioni di carriera e

nell'accesso a percorsi formativi. 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.12.4 - Conciliazione tempi di vita e di lavoro

a) Participatory Gender audit. Si tratta di un metodo partecipativo per la valutazione qualitativa di genere che fotografa l'organizzazione di una amministrazione dal punto di vista di genere e rileva cause culturali e strutturali delle discriminazioni.

Si configura come un'esperienza di apprendimento partecipato che coinvolge e assegna un ruolo importante anche agli uomini nella parità tra donne e uomini. Serve a individuare buone pratiche in materia di ridefinizione dei ruoli attribuiti ai generi.

Primo strumento è l'invio per e-mail di un questionario attraverso il quale si potranno esprimere la propria esperienza lavorativa condivisa con l'altro genere, le proprie esigenze e le proprie percezioni in relazione alla cultura organizzativa, alle pratiche operative e alla cultura dell'eccellenza 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 la strategia delle risorse umane, la conciliazione tempi vita-lavoro, la cultura organizzativa e gli 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. Aumentare la presenza di donne negli organi decisionali ha ricadute pratiche anche sui tempi di conciliazione vita privata-lavoro, superando un'organizzazione basata su orari 'maschili'.

c) Scuole estive. Da un'analisi svolta dal CPO risulta che l'offerta di supporto alle famiglie sembra particolarmente carente durante il periodo estivo. Il CPO, in accordo con il Comune di Camerino e in sinergia con il Museo di Ateneo, avvia una 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. Questo è il periodo in cui le scuole, in periodi diversi nelle varie fasce d'età, chiudono l'attività canonica mettendo in difficoltà i genitori.

Ancora più difficile appare la situazione nelle sedi distaccate, dove si dovranno adottare misure per garantire opportunità di accesso ai servizi.

d) Service vouchers. Ideazione e finanziamento di vouchers da utilizzare per servizi di cura dei bambini e aiuto con i compiti scolastici.

e) Nursery. Facilitazioni per personale e studenti attraverso la creazione di spazi appositi adibiti a nursery.

A.12.5 - Visibilità delle donne nella scienza e giovani ricercatrici

a) Agire sul sistema. Rendere le donne più visibili in tutte le attività di Ateneo, in tutte le attività 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 (cfr. Stanford University).

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 costante per i futuri ricercatori e scienziati. In questo modo i giovani apprendono i metodi dell'analisi di genere in maniera continuativa nel corso dei loro 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.

A questo proposito risulta utile attivare ogni anno attività di formazione sulle questioni di genere nella ricerca e nei progetti di ricerca (confermando l'esperienza del mese di ottobre 2011 con il seminario *Gender in Research. Toolkit and Training* – Commissione europea).

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

d) Visibilità delle donne nella ricerca. Promozione da parte del CPO di una serie di incontri tematici, dal titolo "Donne nella ricerca", con l'obiettivo di far conoscere la ricerca condotta dalle donne della nostra università. Durante ciascun incontro (organizzato per ampie fasce tematiche), ciascuna ricercatrice potrà descrivere la propria esperienza di ricerca, mentre una/un ospite esterna/o sarà chiamato a raccontare una storia inerente al tema e a discuterne con i presenti. Promozione di un canale web delle donne, studentesse, laureate, dottorande e docenti-ricercatrici al fine di aumentare la visibilità interna ed esterna della donna nella scienza e nelle attività di orientamento alle carriere scientifiche.

e) 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.12.6 - Attività di sensibilizzazione e formazione degli studenti e/o di soggetti esterni

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

b) Acquisizione competenze trasversali. L'Ateneo avvia il corso di formazione "*Women in green*" Donne, Istituzioni, Ambiente rivolto alle studentesse e agli studenti iscritti a tutti i Corsi di Laurea che offre loro la possibilità di acquisire concrete conoscenze e competenze nella cultura della parità di genere, anche al fine di incoraggiare le donne a scegliere professioni non tradizionali, per esempio in settori verdi e innovativi. L'Ateneo garantisce la visibilità del Corso nel *curriculum* di studio dello studente e il conseguimento di crediti formativi. Il Corso è aperto in quota ai dipendenti dell'Ateneo e costituisce ed è riconosciuto ai fini della formazione professionale.

c) 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, istituisce 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.

La Scuola, le cui attività sono unitarie negli obiettivi, nell'approccio e nel metodo, è strutturata come 'Scuola senza pareti' ed aggrega in un campus virtuale i centri studi di genere e i centri di eccellenza che vi aderiranno.

A.12.7 - Trasparenza e comunicazione

a) Pagina web. Uno degli obiettivi da perseguire è la sistemazione e poi l'aggiornamento costante di una pagina web collegata con un link al sito di Ateneo, quale veicolo per la diffusione delle esperienze che si svolgono nella nostra e in altre Università. La pagina darà conto di tutte le attività del CPO (ovvero del CUG non appena insediato).

La pagina pubblicherà anche i risultati dell'Osservatorio di genere in un contesto di attuazione del principio di trasparenza.

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. Gli studenti saranno supportati e/o guidati dall'Ufficio comunicazione, stampa e relazioni esterne.

c) Corso di formazione sulle molestie sessuali. Il corso dovrebbe essere rivolto a tutte le componenti della Comunità universitaria. Il corso oltre a diffondere conoscenze e consapevolezza sul tema può aiutare a preparare l'Ateneo anche in caso di eventuali azioni legali.

Indicatori di attività e/o indicatori di risultato
--

I.12.1 - Gender budgeting. Analisi di bilancio che metta in evidenza 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. Questo strumento di analisi del bilancio apre la prospettiva della realizzazione della parità di opportunità per uomini e donne in tutte le fasi e a tutti i livelli delle politiche pubbliche e da parte di tutti gli attori coinvolti nei processi decisionali. 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 dei piani triennali 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) avevano già avviato la revisione della disciplina concernente la contabilità.

Azioni in atto

La nuova normativa parte dal presupposto che l'attuale quadro (L.n. 1/09 di conv. del D.L. 180/2008) relativo alle spese per il personale appare troppo semplicistico e poco coerente con le differenze presenti nel sistema universitario, essendo basato:

- sul divieto di assunzioni ove superato il limite del 90% del rapporto spese fisse di personale/FFO;
- sulla possibilità di assunzione limitata al 50% delle risorse liberate dalle cessazioni dell'anno precedente (per gli atenei al di sotto del limite del 90%);
- su vincoli relativi alla composizione percentuale delle assunzioni con riferimento alle diverse tipologie di docenza (con quote uguali per tutti, a prescindere dalle situazioni di partenza dell'organico dell'ateneo).

Rispetto a questo quadro 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 nuovo decreto introdurrà invece nei prossimi anni 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 fissandolo all'80 per cento (Indicatore I₁). 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.

Aggiunge poi un 'indicatore di indebitamento degli atenei' (Indicatore I₂) 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 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:

- f) 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;
- g) 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;
- h) 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 anche in relazione a quanto previsto alla lettera a); in ogni caso, per gli atenei con una percentuale di 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%.

Mantenendo questo stato, nei prossimi è quindi possibile ipotizzare un turn-over per una quota pari al 20% dei punti organico liberati dal personale cessato dal servizio nell'anno precedente, aumentati (ai sensi del punto c dell'elenco precedente). Fermo restando però il limite massimo di turn-over del 50% (fissato dal D.L. 180/2008). Nella tabella che segue viene riportata la situazione ad oggi ipotizzabile, se la normativa attuale rimarrà la stessa anche dopo il 2012.

**INDICATORI DELLE SPESE DI PERSONALE E DI INDEBITAMENTO D Lgs 49/2012
PROIEZIONE ANNI 2011/2014**

	2011	2012	2013	2014
--	------	------	------	------

A - Indicatore spese personale

Spese di personale	€ 34.848.044	€ 33.791.481	€ 33.062.106	€ 32.552.859
Contributi statali per il funzionamento:	€ 36.708.906	€ 37.109.975	€ 37.109.976	€ 35.038.444
Tasse universitarie:	€ 7.451.448	€ 7.941.647	€ 7.751.067	€ 7.550.792
TOTALE Contr. Funz.to e tasse	€ 44.160.354	€ 45.051.622	€ 44.861.042	€ 42.589.234
I1 - Spese di personale / contrib. per funzionamento e tasse (%)	78,91%	75,01%	73,70%	76,43%

B - Indicatore di indebitamento

ONERI AMMORTAMENTO ANNUO al netto dei contr. statali per edilizia	€ 770.006	€ 776.528	€ 851.641	€ 824.265
TOTALE Contr. Funz.to e tasse	€ 44.160.354	€ 45.051.622	€ 44.861.043	€ 42.589.236
Assegnazioni finalizzate	-€ 47.597	-€ 421.659	-€ 421.659	- 421.659
Fitti passivi	-€ 490.133	-€ 247.000	-€ 212.000	-€ 218.000
Spese di Personale	-34.848.044	-33.791.481	-33.062.106	-32.552.859
TOTALE base calcolo per indebitamento	€ 8.726.982	€ 10.591.482	€ 11.165.277	€ 9.396.716
I2 - Oneri ammortamento / base calcolo per indebitamento (contrib. per funz.to e tasse - Fitti passivi - Spese personale) (%)	8,82%	7,33%	7,63%	8,77%

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

	2011	2012	2013	2014
Contrib. Per funzionamento e tasse	44.160.353,96	45.051.622,00	44.861.042,00	42.589.234,00
Fitti Passivi	- 490.133,00	- 247.000,00	- 212.000,00	- 218.000,00
TOTALE	43.670.220,96	44.804.622,00	44.649.043,00	42.371.236,00
A - 82% delle entrate al netto delle spese per fitti passivi	35.809.581,19	36.739.790,04	36.612.215,26	34.744.413,52
Spese di personale	34.848.044,00	33.791.481,00	33.062.106,00	32.552.859,00
Oneri Ammortamento Annuo	770.006,00	776.528,00	851.641,00	824.265,00
B - TOTALE (Spese pers. + Oneri amm.to)	35.618.050,00	34.568.009,00	33.913.747,00	33.377.124,00
MARGINE A - B	191.531,19	2.171.781,04	2.698.468,26	1.367.289,52
15% del margine	28.729,68	325.767,16	404.770,24	205.093,43
Punti Organico* (al valore medio MIUR di 126.720)	0,23	2,57	3,19	1,62

*Come illustrato di seguito, non tutti i punti organico generati dall'applicazione di questo calcolo saranno utilizzabili, se permarrà anche dopo il 2012 il limite massimo del 50% previsto dal DM 180/2008

Questa situazione da luogo ai seguenti quadri annuali:

RIEPILOGO PUNTI ORGANICO - ANNO 2011 PER ASSUNZIONI 2012

RUOLO	N. unità cessate	Valore Po unitario	PO	(20%) dei punti organico utilizzabili
Prof. Ordinari	9	1	9	1,8
Prof. Associati	5	0,7	3,5	0,7
Ricercatori	3	0,5	1,5	0,3
Tecnico Amm.vo EP	1	0,4	0,4	0,08
Tecnico Amm.vo D	4	0,3	1,2	0,24
Tecnico Amm.vo C	3	0,25	0,75	0,15
Tecnico Amm.vo B	0	0,2	0	0
CEL		0,2	0	0
TOTALE	25		16,35	3,27
			+ 15% del margine	0,23
			Totale PO 2011	3,50
			Limite MAX 50% PO	8,18
			Totale Punti organico 2011 per assunzioni 2012	3,50
<i>Punti organico 2011 per assunzioni 2012 derivanti da deliberazioni già assunte</i>				7,58
<i>Punti organico 2011 per assunzioni 2012 scoperti</i>				4,08 (7,58-3,50)

RIEPILOGO PUNTI ORGANICO - ANNO 2012 PER ASSUNZIONI 2013

RUOLO	N. unità cessate	Valore Po unitario	PO	(20%) dei punti organico utilizzabili
Prof. Ordinari	6	1	6	1,2
Prof. Associati	4	0,7	2,8	0,56
Ricercatori	3	0,5	1,5	0,3
Tecnico Amm.vo EP	1	0,4	0,4	0,08
Tecnico Amm.vo D	2	0,3	0,6	0,12
Tecnico Amm.vo C	4	0,25	1	0,2
Tecnico Amm.vo B	3	0,2	0,6	0,12
CEL		0,2	0	0
TOTALE	23		12,9	2,58
			+ 15% del margine	2,57
			Totale PO 2012	5,15
			Limite MAX 50% PO	6,45
			Totale Punti organico 2012 per assunzioni 2013	5,15
<i>Punti organico 2011 per assunzioni 2012 scoperti</i>				1,07 (5,15-4,08)

RIEPILOGO PUNTI ORGANICO - ANNO 2013 PER ASSUNZIONI 2014

RUOLO	N. unità cessate	Valore Po unitario	PO	(20%) dei punti organico utilizzabili
Prof. Ordinari	1	1	1	0,2
Prof. Associati	1	0,7	0,7	0,14
Ricercatori	0	0,5	0	0
Tecnico Amm.vo EP	0	0,4	0	0
Tecnico Amm.vo D	2	0,3	0,6	0,12
Tecnico Amm.vo C	2	0,25	0,5	0,1
Tecnico Amm.vo B	0	0,2	0	0
CEL		0,2	0	0
TOTALE	6		2,8	0,56
			+ 15% del margine	3,19
			Totale PO 2013	3,75
			Limite MAX 50% PO	1,4
			Totale Punti organico 2013 per assunzioni 2014	1,4

RIEPILOGO PUNTI ORGANICO - ANNO 2014 PER ASSUNZIONI 2015

RUOLO	N. unità cessate	Valore Po unitario	PO	(20%) dei punti organico utilizzabili
Prof. Ordinari	1	1	1	0,2
Prof. Associati	3	0,7	2,1	0,42
Ricercatori	1	0,5	0,5	0,1
Tecnico Amm.vo EP	0	0,4	0	0
Tecnico Amm.vo D	0	0,3	0	0
Tecnico Amm.vo C	2	0,25	0,5	0,1
Tecnico Amm.vo B	2	0,2	0,4	0,08
CEL		0,2	0	0
TOTALE	9		4,5	0,9
			+ 15% del margine	1,62
			Totale PO 2014	2,52
			Limite MAX 50% PO	2,25
			Totale Punti organico 2014 per assunzioni 2015	2,25

QUADRO RIASSUNTIVO PUNTI ORGANICO UTILIZZABILI - PROIEZIONE ANNI 2011/2014				
	2011	2012	2013	2014
<i>P.O. Utilizzabili</i>	--	1,07	1,4	2,25

In pratica risulta evidente che non sarà possibile, negli anni 2013 e 2014 (se dovesse permanere questo impianto normativo, cosa non del tutto scontata) utilizzare tutti i punti organico calcolati in applicazione del nuovo decreto, essendo comunque fissato al 50% (dal D.L. 180/2008) il limite massimo di utilizzo dei punti organico liberati rispetto all'anno precedente.

Per quanto concerne invece il bilanciamento fra le tre fasce di docenza, al 31 dic 2011 la situazione era la seguente:

DOCENTI DI RUOLO	Numero	%
Professori Ordinari e Straordinari (PO)	67	22,2%
Professori Associati (PA)	85	28,1%
Ricercatori (RU)	120	39,7%
Ricercatori a tempo determinato (RTD)	30	9,9%
Totale	302	100,0%
Percentuale Ordinari su somma PO+PA (limite da decreto: 50%)	44%	

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 risulta allo stato attuale già rientrante 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 può 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 saranno 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	ANNO 2011	Previsioni triennio* (dati al 31/12 di ogni anno)		
		ANNO 2012	ANNO 2013	ANNO 2014
TECNICO-AMMINISTRATIVO	287	277	273	269
DOCENTE				
<i>PO, PA, RU, RTD</i>	302	286	273	264
<i>RU fondi FIRB e ERC già deliberati</i>		3	3	3
<i>PA piano straordinario 2011</i>		3	3	3
<i>RU assunzioni già deliberate</i>		3	13	13
TOTALE DOCENTI	302	295	292	283
Rapporto PERSONALE TA/PERS DOCENTE	0,95	0,94	0,93	0,95

* Le previsioni sono legate all'attuale normativa, che però non è certo che rimanga la stessa dal 2013 in avanti.

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: Reclutamento del personale docente-ricercatore

personale ricercatore-docente: secondo le logiche e con le priorità indicate nella delibera del CdA del 21 dicembre 2010 e tenendo conto della necessità di rispettare le proporzioni fra PO, PA, RU, così come indicate dalla normativa vigente, il numero complessivo previsto al 2014 di 283 unità, che tiene conto delle posizioni attualmente ricoperte con ricercatori a tempo determinato, potrebbe anche risultare sufficiente per garantire l'offerta formativa Unicam, se portate a compimento le azioni di razionalizzazione, accorpamento e riduzione già programmate, oltre alla prevista riduzione del numero di Scuole di Ateneo.

Resterebbe comunque in particolare sofferenza la Scuola di Architettura e Design, che presenta una consistenza del corpo docente, che è di una sola unità superiore al numero minimo di 35 previsto

dalla L.240/2010 per una Scuola, e comunque inferiore del 12% rispetto alla numerosità minima necessaria per garantire il prosieguo dell'attuale offerta formativa. Tale carenza assume dimensioni nettamente maggiori alla luce dell'utenza studentesca (sia attuale che potenziale).

Anche la consistenza del corpo docente della Scuola di Scienze del Farmaco e dei Prodotti della Salute, risulta ampiamente insufficiente rispetto ai requisiti minimi, soprattutto se si tiene conto della dimensione dell'utenza studentesca e della ragguardevole attività scientifica, per qualità e quantità, sviluppata e sviluppabile.

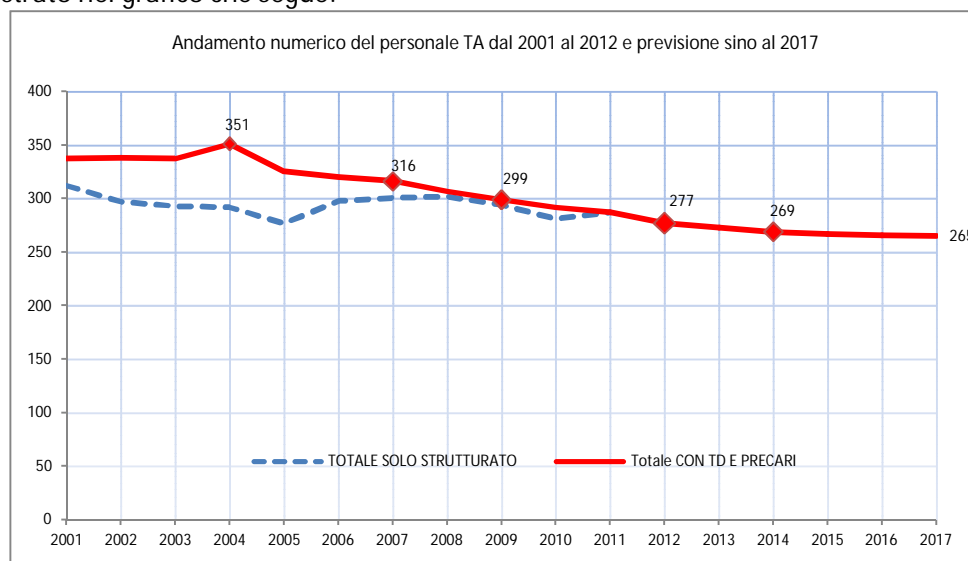
In considerazione di quanto precede, occorrerà confermare la priorità nelle procedure di reclutamento per queste due Scuole. Naturalmente questo si dovrà accompagnare ad una progressiva riduzione del ricorso a contratti supplenze e ad una valutazione attenta delle esigenze di copertura delle attività didattiche e di ricerca di tutte le altre Scuole dell'Ateneo, che non possono ovviamente essere totalmente escluse dall'assegnazione di risorse, ove necessario e urgente. Con 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 : Reclutamento del 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 2012-2014 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 in fase di attuazione e nelle eventuali procedure derivanti dall'accordo di programma Unicam-Unimc-MIUR-ProvinciaMc che, attraverso la centralizzazione dei servizi, nell'una o nell'altra Università, potrebbero raggiungere l'obiettivo di una maggiore efficienza e razionalizzazione. Questo senza prevedere cambiamento delle sedi di lavoro del personale e comunque previa consultazione delle Organizzazioni Sindacali.

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 : Riduzione numero contratti esterni tramite razionalizzazione dell'offerta formativa

L'Università di Camerino, per sostenere l'attuale quadro dell'offerta formativa, spende 422.000 euro circa ogni anno per contratti con personale docente esterno, stipulando in totale circa 200 contratti.

La prevista revisione del quadro dell'offerta formativa dovrà produrre un'impostazione tale da poter consentire, nell'arco del triennio, una riduzione di almeno il 60% del numero di contratti necessari, con una analoga riduzione di spesa, anche attraverso un'attenta analisi dei carichi didattici attribuiti.

La razionalizzazione del quadro dell'offerta formativa, così come delineata anche nel contesto degli obiettivi 2 e 3 del presente documento di programmazione, dovrà consentire inoltre una maggiore attrattività dei corsi UNICAM, in modo tale da favorire un incremento del numero di studenti iscritti ed un conseguente incremento anche delle entrate derivanti dalle contribuzioni.

A.13.4: 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.13.5: 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.13.6: 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.

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 messa in atto entro il 2012;
- 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

14 Ob. 14. Garantire la razionalizzazione delle strutture didattiche



Premessa

La L.240/2010 prevede che le strutture didattiche responsabili di ricerca e formazione siano riorganizzate assicurando che a ciascuno di esse afferisca un numero di professori, ricercatori di ruolo e ricercatori a tempo determinato non inferiore a trentacinque (ovvero quaranta nelle università con un numero di professori, ricercatori di ruolo e a tempo determinato superiore a mille unità) afferenti a settori scientifico-disciplinari omogenei.

Il Decreto legislativo 49/2012 del 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.

Azioni in atto

La composizione attuale delle sette Scuole di Ateneo è la seguente:

DOCENTI IN SERVIZIO AL 01-01-2012

<i>SCUOLE DI ATENEO</i>	<i>NUM DOCENTI AFFERENTI</i>
ARCHITETTURA E DESIGN	36
GIURISPRUDENZA	43
FARMACO E PRODOTTI DELLA SALUTE	48
MEDICINA VETERINARIA	29
SCIENZE E TECNOLOGIE	82
SCIENZE AMBIENTALI	31
BIOSCIENZE E BIOTECNOLOGIE	33

Come appare evidente tre scuole (Scienze Ambientali, Bioscienze e Biotecnologie e Medicina Veterinaria) sono in situazione di criticità, in quanto non raggiungono le trentacinque unità previste dalla legge 240. Mentre Architettura e Design supera la soglia di una sola unità.

Considerato che non sarà possibile, per i noti vincoli di bilancio, implementare un numero di docenti sufficiente a colmare il gap delle 3 scuole sottodimensionate, occorrerà ridurre il numero delle strutture tramite una razionalizzazione organizzativa che possa consentire di mantenere (o arricchire) l'attuale caratterizzazione delle Scuole.

Obiettivi

- Ridurre il numero delle Scuole di Ateneo.
- Rafforzare le Scuole troppo vicine al limite minimo di consistenza numerica di docenti attraverso la mobilità generata dalla riduzione del numero totale delle stesse, tenendo anche conto della necessità di giungere ad una proporzione, fra le categorie di docenti, tendente alle proporzioni auspicabili indicate nel dettaglio all'obiettivo 15.

Azioni

A.14.1: Attivazione di tavoli di lavoro congiunti Direttori-Referenti corsi di laurea per il conseguimento dell'obiettivo 1 e 3

A.14.2: Attivazione da parte del Rettorato di un tavolo di lavoro con i Prorettori e i Delegati per la didattica e per la ricerca per svolgere un'analisi delle competenze didattico scientifiche dei ricercatori appartenenti alle scuole in carenza di personale per verificare la possibilità di un loro inserimento nelle strutture in base all'obiettivo 2

Indicatori

I .14.1 - Numero di 'Scuole di Ateneo'

I .14.2 - Proporzione fra le rispettive categorie di docenza

15 Ob. 15. Garantire nel tempo adeguate possibilità di accesso e di progressione nella carriera universitaria.



Premessa

Il già citato Decreto legislativo 49/2012 del MIUR indica, relativamente al primo triennio successivo all'entrata in vigore del decreto stesso, i seguenti obiettivi:

- 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 dall'entrata in vigore del presente decreto, 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 anche in relazione a quanto previsto alla lettera a); in ogni caso, fermi restando i limiti di cui all'articolo 7, comma 1 (indicatori per le spese di personale), per gli atenei con una percentuale di 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.

In questo quadro normativo, che vincola in modo stringente la programmazione degli Atenei, UNICAM ritiene che occorra fissare un punto di equilibrio nelle proporzioni fra le categorie di docenti a livello di Ateneo, che garantisca - per quanto possibile - equilibrio e pari opportunità nelle politiche di reclutamento e di progressione nelle carriere di docenza per il prossimo triennio.

UNICAM intende inoltre continuare ad impegnarsi per una progressiva implementazione dei principi della *Carta Europea dei Ricercatori e del Codice di Condotta per il loro reclutamento* al fine di incrementare la propria attrattività nelle fasi di reclutamento e la propria capacità di favorire un ambiente di lavoro che garantisca e favorisca al meglio lo sviluppo dell'attività scientifica e della carriera dei ricercatori stessi.

Azioni in atto

Le proporzioni fra le categorie di docenti a livello di Ateneo e delle singole Scuole sono attualmente distribuite nel modo seguente:

DOCENTI IN SERVIZIO AL 01-01-2012

SCUOLE DI ATENEO	PO		PA		RU+RTD		TOT SCUOLA
ARCHITETTURA	5	14%	12	33%	19	53%	36
GIURISPRUDENZA	11	26%	18	42%	14	33%	43
FARMACIA	13	27%	12	25%	23	48%	48
MEDICINA VETERINARIA	7	24%	7	24%	15	52%	29

SCUOLE DI ATENEО	PO		PA		RU+RTD		TOT SCUOLA
SCIENZE E TECNOLOGIE	19	23%	21	26%	42	51%	82
SCIENZE AMBIENTALI	2	6%	12	39%	17	55%	31
BIOSCIENZE E BIOTECNOLOGIE	7	21%	6	18%	20	61%	33
<i>Totale</i>	<i>64</i>	<i>21%</i>	<i>88</i>	<i>29%</i>	<i>150</i>	<i>50%</i>	<i>302</i>

Obiettivi

- Mantenimento nel prossimo triennio dell'attuale struttura piramidale delle diverse fasce di docenza (PO 20%, PA 30%, RU+RTD 50%).
- Garanzia di un sistema di reclutamento e di progressione delle carriere trasparente, e basato sulle procedure di selezione predefinite e condivise.

Azioni

A.15.1: Perfezionamento e condivisione delle procedure di reclutamento di giovani ricercatori, che garantiscano al meglio la valorizzazione del merito e la selezione efficace dei nuovi ricercatori.

A.15.2: Perfezionamento e condivisione di un piano di progressioni di carriera che consenta di riconoscere ai ricercatori-docenti, per quanto consentito dai vincoli normativi e di bilancio, una giusta valorizzazione dell'impegno e dei risultati raggiunti attraverso progressioni verticali nei ruoli della docenza.

A.15.3: Applicazione di tutte le azioni previste dalla *Human Resources Strategy for Researchers* adottata dall'Ateneo per l'accREDITAMENTO *HR Excellence in Research*.

Indicatori

I .15.1 - Proporzioni della struttura piramidale di ateneo e delle singole scuole

I .15.1 - Numero progressioni associato/ordinario sempre inferiore alla metà del numero di RTD reclutati

I .15.1 - Mantenimento dell'accREDITAMENTO Europeo *HR Excellence in Research* anche dopo la fase di verifica da parte UE del grado di applicazione del piano

Allegati al documento di programmazione:

1. Programmazione delle Scuole di Ateneo
2. Tabelle di sintesi degli obiettivi e dei target delle Scuole
3. Risultati ottenuti dall'Ateneo nel triennio precedente in base agli indicatori MIUR PRO3
4. Documento per il miglioramento delle prestazioni in riferimento agli indicatori MIUR FFO A1 e A2 riguardanti gli studenti attivi e l'acquisizione dei CFU in relazione ai piani di studio previsti.