



# PIANO STRATEGICO 2017-2019 ANNUALITA' 2017

Approvato con delibera del CdA n. 32 del 14/03/2017

## SOMMARIO

1. Premessa .....	5
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI .....	9
.....	9
3. IDENTITA' .....	13
3.1 Principi ispiratori.....	13
3.2 Visione .....	13
3.3 Missione.....	14
4. ANALISI DEL CONTESTO E PROCESSO DI SVILUPPO DEL PIANO .....	15
4.1 Analisi SWOT Ateneo .....	15
4.2 Processo di sviluppo del piano .....	17
5. STRATEGIA, OBIETTIVI, INDICATORI, AZIONI.....	19
5.1 AREA STRATEGICA "FORMAZIONE" .....	19
5.1.1 Analisi SWOT Area "Formazione" .....	19
5.1.2 – L'area strategica "Formazione" in UniCal.....	20
Servizi di Servizi di Supporto alla Didattica e Percorsi Universitari Qualificanti.....	24
5.1.3 – Definizione della strategia di "Formazione" a livello dell'Ateneo: obiettivi e azioni .....	26
5.2 AREA STRATEGICA "RICERCA" .....	33
5.2.1 Analisi SWOT Area "Ricerca" .....	33
5.2.2 L'area Ricerca in UniCal .....	33
5.2.3 Definizione della strategia di ricerca a livello dell'Ateneo: obiettivi e azioni.....	36
5.3 AREA STRATEGICA "Trasferimento tecnologico" .....	40
5.3.1 Analisi SWOT Area "Sviluppo del Trasferimento Tecnologico" .....	40
5.3.2 – L'area trasferimento tecnologico in UniCal .....	40
5.3.3 – Definizione della strategia di trasferimento tecnologico a livello dell'Ateneo: obiettivi e azioni.....	43
5.4 AREA STRATEGICA "SERVIZI e GESTIONE AMMINISTRATIVA" .....	45
Mappa dei principali processi coinvolti nella gestione universitaria .....	45
5.4.1 – Linea strategica servizi "Centro Residenziale e Sportivo e Diritto allo Studio" .....	48
5.4.1.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi "Centro Residenziale e Sportivo e Diritto allo Studio" ..	48
5.4.1.2 Linea strategica servizi "Centro Residenziale e Sportivo e Diritto allo Studio" all'UniCal.....	48
5.4.1.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi "Centro Residenziale e Sportivo e Diritto allo Studio": obiettivi e azioni .....	55
5.4.2 –Linea strategica servizi "Sistema Bibliotecario di Ateneo" .....	59
5.4.2.2 Linea strategica servizi "Sistema Bibliotecario di Ateneo" all'UniCal.....	59
5.4.2.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi "Sistema Bibliotecario di Ateneo": obiettivi e azioni .....	60
5.4.3 – Linea strategica servizi "Orientamento" .....	62
5.4.3.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi "Orientamento" .....	62
5.4.3.2 Linea strategica servizi "Orientamento" all'UniCal .....	63
5.4.3.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi "Orientamento": obiettivi e azioni..	64
5.4.4 – Linea strategica servizi di "Internazionalizzazione" .....	70
5.4.4.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi di "Internazionalizzazione" .....	70
5.4.4.2 Linea strategica servizi "Internazionalizzazione" all'UniCal .....	71
Servizi linguistici di Ateneo .....	75
5.4.4.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi di "Internazionalizzazione": obiettivi e azioni.....	76
5.4.5 Linea strategica servizi "Comunicazione Istituzionale, Relazioni Esterne e <i>Marketing</i> " .....	78
5.4.5.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi "Comunicazione Istituzionale, Relazioni Esterne e <i>Marketing</i> " .....	78

5.4.5.2 Linea strategica servizi “Comunicazione Istituzionale, Relazioni Esterne e Marketing” in UniCal .....	79
5.4.5.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Comunicazione Istituzionale, Relazioni Esterne e Marketing”: obiettivi e azioni .....	79
5.4.6 – Linea strategica servizi “Efficienza ed efficacia energetica, manutentiva e di gestione del patrimonio immobiliare” .....	85
5.4.6.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Efficienza ed efficacia energetica, manutentiva e di gestione del patrimonio immobiliare” .....	85
5.4.6.2 Linea strategica servizi “Efficienza ed efficacia energetica, manutentiva e di gestione del patrimonio immobiliare” in UniCal.....	85
5.4.6.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Efficienza ed efficacia energetica, manutentiva e di gestione del patrimonio immobiliare”: obiettivi e azioni .....	86
5.4.7 – Linea strategica servizi “ICT” .....	88
5.4.7.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “ICT” .....	88
5.4.7.2 Linea strategica servizi “ICT” in UniCal .....	88
5.4.5.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “ICT”: obiettivi e azioni .....	89
5.4.8 – Linea strategica servizi “Risorse Umane, Sicurezza e Formazione” .....	91
5.4.8.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi ““Risorse Umane, Sicurezza e Formazione” .....	91
5.4.8.2 Linea strategica servizi “Risorse Umane, Sicurezza e Formazione” all’UniCal .....	91
5.4.8.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Risorse Umane, Sicurezza e Formazione”: obiettivi e azioni.....	94
5.4.9 – Linea strategica servizi “Programmazione, gestione amministrativa e finanziaria” .....	97
5.4.9.2 Linea strategica servizi “Programmazione, gestione amministrativa e finanziaria” in UniCal....	97
5.4.9.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi ““Programmazione, gestione amministrativa e finanziaria”: obiettivi e azioni.....	104
5.4.10 – Linea strategica servizi “Legali, delle Attività Negoziali, per l’Anticorruzione e la Trasparenza” .....	107
5.4.10.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Legali, delle Attività Negoziali, per l’Anticorruzione e la Trasparenza”.....	107
5.4.10.2 Linea strategica servizi “Legali, delle Attività Negoziali, per l’Anticorruzione e la Trasparenza” .....	107
5.4.10.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Legali, delle Attività Negoziali, per l’Anticorruzione e la Trasparenza”: obiettivi e azioni.....	108
5.4.11 – Linea strategica servizi “Artistico-Culturali” .....	110
5.4.11.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Artistico-Culturali” .....	110
5.4.11.2 Linea strategica servizi “Artistico-Culturali” .....	110
5.4.11.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Artistico-Culturali”: obiettivi e azioni.....	111
5.4.12 – Linea strategica servizi “Museali di Ateneo” .....	113
5.4.12.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Museali di Ateneo” .....	113
5.4.12.2 Linea strategica servizi “Museali di Ateneo” in UniCal.....	114
5.4.12.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Museali di Ateneo”: obiettivi e azioni.....	115
5.4.13 – Linea strategica servizi “Editoriali e multimediali” .....	119
5.4.13.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Editoriali e multimediali” .....	119
5.4.13.2 Linea strategica servizi “Editoriali e multimediali” .....	119
5.4.13.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Editoriali e multimediali”: obiettivi e azioni.....	121
5.4.14 – Linea strategica servizi di “Gestione aree esterne, sorveglianza e sicurezza aree interne e altri affari generali” .....	122
5.4.14.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi di “Gestione aree esterne, sorveglianza e sicurezza aree interne e altri affari generali” .....	122

5.4.14.2 Linea strategica servizi di “Gestione aree esterne, sorveglianza e sicurezza aree interne e altri affari generali” .....	123
5.4.14.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi di “Gestione aree esterne, sorveglianza e sicurezza aree interne e altri affari generali”: obiettivi e azioni.....	124
5.4.15 – Linea strategica servizi “Socio-Sanitari per il Campus e il Territorio” .....	126
5.4.15.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Socio-Sanitari per il Campus e il Territorio” .....	126
5.4.15.2 Linea strategica servizi “Socio-Sanitari per il Campus e il Territorio” .....	126
5.4.15.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Socio-Sanitari per il Campus e il Territorio”: obiettivi e azioni .....	128
5.4.16 – Linea strategica servizi “Qualità e Valutazione” .....	130
5.4.16.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Qualità e Valutazione” .....	130
5.4.16.2 Linea strategica servizi “Qualità e Valutazione” in UniCal .....	130
5.4.16.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Qualità e Valutazione”: obiettivi e azioni.....	131

## **Allegati**

### **1 Sistema di Valutazione e Misurazione delle Performance (aggiornamento 2017)**

### **2 Mappa Organizzativa dell’Ateneo**

### **3 Risultati indagine ISO-DID AA 2016/2017**

### **4 Documenti bilancio di previsione 2017**

### **5 Allegato Costi - Investimenti per missioni e programmi**

## 1. Premessa

Il documento di seguito esposto è il punto di arrivo di un percorso di profonda riflessione utile a ripensare la visione e la missione dell'Ateneo; esso descrive l'aggiornamento del Piano Strategico dell'Università della Calabria e comprende l'esplicitazione degli obiettivi individuati nell'ambito delle quattro aree strategiche ("Formazione", "Ricerca", "Trasferimento Tecnologico", "Servizi e Gestione Amministrativa") in cui si è stata suddivisa l'attività dell'Ateneo, delle premesse che hanno permesso l'individuazione degli obiettivi stessi, degli indicatori selezionati per misurarne il raggiungimento e delle linee di azione che dovrebbero renderlo possibile, nel rispetto dei vincoli di bilancio e delle risorse di ogni natura disponibili.

I principi ispiratori e le linee politiche che ne sono il presupposto nascono dalla volontà degli organi di governo, Rettore, Senato e CdA in primis, attraverso un'ampia partecipazione di tutto l'Ateneo, in particolare delle strutture dipartimentali, del Centro Residenziale e di tutte le altre componenti che contribuiscono ai risultati dell'Ateneo e che saranno impegnate nella attuazione del piano.

Il contesto congiunturale in cui il piano è calato resta complesso dal punto di vista dello sviluppo economico del territorio che ci ospita e della disponibilità di risorse finanziarie su cui l'Ateneo può contare per avviare le azioni connesse al raggiungimento degli obiettivi.

L'UniCal, dalla sua fondazione a oggi, si è resa protagonista di una graduale, quanto decisa, costruzione di un sistema che rappresenta un'eccellenza in ambito regionale e nazionale, sia sul piano materiale delle strutture fisiche fatte di luoghi di ricerca scientifica, di formazione e di servizi per gli studenti, sia sul piano della fiducia e del consenso da parte dell'opinione pubblica, raggiungendo più che lusinghiere performance nel campo della ricerca, dei servizi, della didattica, dell'organizzazione e dell'internazionalizzazione.

Tuttavia, la crisi economica e i suoi riflessi sull'intero sistema universitario italiano hanno determinato un effetto depressivo anche sul nostro Ateneo. Per riuscire a invertire la tendenza è necessario ripartire dai valori fondanti dell'Università della Calabria e dal ruolo fondamentale che essa ha svolto in una regione difficile come la Calabria. L'istituzione dell'Università risale al 1968 (legge n. 422 del 12 maggio 1968), alla fine di un lungo e difficile percorso politico e progettuale durato circa un decennio. Il primo bando pubblico di ammissione degli studenti, relativo all'anno accademico 1972/73, è stato pubblicato il 1° agosto 1972. Ricordiamo che per poter incidere nella realtà calabrese, i padri fondatori non pensarono a un'università di tipo tradizionale, ma a un Ateneo con caratteristiche uniche sia sul piano organizzativo (dipartimenti, residenzialità), sia sul piano strutturale (Campus universitario). Dopo oltre quaranta anni, l'Università della Calabria ha raggiunto la fase di maturità sotto tutti i profili: numero degli studenti, sviluppo edilizio, dimensioni dell'offerta formativa e qualità della ricerca. Il futuro riguarderà, almeno per qualche anno, la riqualificazione e la razionalizzazione di quanto realizzato, al fine di recuperare la missione originaria che i padri fondatori hanno consegnato all'Ateneo, preservando e valorizzando le caratteristiche strutturali che lo rendono, ancora oggi, unico nel panorama nazionale, oltre che i valori fondanti di cultura, merito, democrazia e servizio alla collettività. Pur nell'ambito della delineata strategia di mantenimento e consolidamento, l'obiettivo resta la produzione e la trasmissione dei saperi per l'oggi, ma anche la previsione e l'orientamento delle istanze future degli stakeholder (studenti, famiglie, territorio, imprese, società) utilizzando le energie e le capacità degli studenti e di tutti coloro che operano, a vario titolo, nell'UniCal. L'Università della Calabria ha dimostrato di essere viva, dinamica e impegnata nella produzione di nuova conoscenza nel campo della ricerca scientifica, con benefici effetti anche sul trasferimento delle tecnologie, teatro di una positiva crescita di molteplici linee di indagine avviate in settori d'avanguardia, con risultati rilevanti conseguiti nell'ambito dei principali programmi europei (VII Programma Quadro), nazionali (PON, PRIN) e regionali e confermati dalla prima indagine VQR ANVUR disponibile. L'Ateneo ha, inoltre, messo in atto i principi di una sana e corretta amministrazione, col risultato di rientrare a pieno titolo all'interno dei confini economico-finanziari stabiliti dal MIUR per individuare gli atenei "virtuosi" dal punto di vista amministrativo-gestionale. Pur essendo riusciti, negli ultimi anni, a raddoppiare il corpo docente, i conti sono stati mantenuti in ordine e il numero dei docenti è ancora sottodimensionato in rapporto alla popolazione studentesca.

La forte riduzione di risorse statali per il sistema universitario non colpisce allo stesso modo tutti gli atenei. Quelli collocati in territori economicamente deboli hanno una minore possibilità di compensare la

diminuzione del finanziamento ordinario con un incremento di risorse locali, attraverso aumenti della contribuzione studentesca e/o un maggiore coinvolgimento degli enti pubblici e privati locali.

Pur tuttavia, l'Università della Calabria tiene ferma la volontà di accompagnare l'autonomia gestionale con l'esigenza della valutazione e della competizione virtuosa con gli altri Atenei.

Di fronte a questa situazione, risulta di fondamentale importanza riflettere verso quale modello organizzativo sia necessario indirizzarsi. Per la complessità delle questioni e il peso che esse assumono, si tratta evidentemente di un'analisi che non può essere limitata al breve periodo, ma che va orientata su una prospettiva di più ampio respiro.

In questo scenario, prima e meglio di molte altre Università italiane, l'UNICAL ha deciso di accettare la sfida, divenendo protagonista di un progetto culturale e politico finalizzato al cambiamento e alla crescita sociale ed economica del territorio su cui insiste, non sottraendosi al confronto nazionale e internazionale.

L'UNICAL, infatti, ha registrato una crescita tumultuosa sia sul piano quantitativo che qualitativo, al punto da essere percepita come una delle realtà universitarie più dinamiche del Paese, nonostante la riduzione del finanziamento pubblico.

La crescita si è registrata su tutti e tre i fronti che hanno caratterizzato il progetto originario:

- *fronte politico*: essa doveva rappresentare e ha rappresentato un'Università residenziale, un punto di riferimento per la formazione dei giovani, ma anche un forte elemento di coesione sociale;

- *fronte culturale*: nell'UniCal, per la prima volta, è stato sperimentato un tipo di organizzazione dipartimentale assolutamente innovativo;

- *fronte strutturale*: il Campus che tutti noi oggi viviamo e apprezziamo.

E' il momento di rivedere quel progetto, mantenendone salde le basi e rilanciando gli obiettivi alla luce dei mutati scenari nazionali e internazionali, tenendo anche conto delle nuove criticità di natura finanziaria e del fatto che la Calabria è una delle regioni meno sviluppate d'Europa, con un debole tessuto industriale ed economico.

I crescenti elementi di incertezza e imprevedibilità rendono più critici e difficoltosi sia i processi di allocazione delle risorse che di svolgimento delle attività caratteristiche. In tale quadro lo strumento di pianificazione, programmazione e valutazione svolge un ruolo sempre più centrale per il perseguimento di politiche che garantiscano l'equilibrio economico e il mantenimento e consolidamento dei valori quali/quantitativi sin qui raggiunti.

Le missioni di un Ateneo come l'UniCal, calato nel contesto in cui opera, sono molteplici e complesse: sviluppare le attività formative, di ricerca e di partecipazione allo sviluppo della società locale, nazionale ed europea, mantenendo un ruolo integrato tra research university e teaching university, nella consapevolezza che alla nostra Università viene richiesto, date le caratteristiche di contorno, anche un forte impegno nell'ambito del trasferimento delle conoscenze e della promozione dello sviluppo economico, sociale, civile e umano. In particolare, appare di estrema rilevanza sociale, oltre che economica, continuare ad assicurare il sostegno a iniziative di start up e spin-off di ricercatori e dottori di ricerca formati in Ateneo (anche attraverso lo sviluppo dell'incubatore Technest), la promozione di accordi di collaborazione tra Ateneo e singole imprese o gruppi di imprese, l'istituzione di tavoli tecnici di consultazione reciproca tra università, imprese e pubbliche amministrazioni.

Gli obiettivi e le azioni descritti in queste pagine rappresentano la base per delineare il percorso evolutivo nel nostro Ateneo. Per le sue peculiarità, la qualità di un Ateneo dipende dalla qualità delle persone che operano e vivono al suo interno: l'obiettivo è quindi sempre quello di attrarre, per quanto possibile, i migliori studenti, i migliori ricercatori, il miglior personale tecnico amministrativo e di far crescere il livello di chi è già nel nostro Ateneo. Per raggiungere tali obiettivi, l'Università della Calabria deve in primo luogo sfruttare al meglio l'opportunità di essere l'unico vero Campus nel panorama nazionale, dotato di una qualità e quantità di servizi non paragonabili con quelli di altre realtà, malgrado le complesse e già ricordate condizioni contestuali. In particolare, le eccellenze che in molti settori l'Ateneo esprime nel campo della formazione e della ricerca dovrebbero permetterci, unitamente ai servizi per il diritto allo studio e a una efficace ed efficiente macchina amministrativa, di diventare un punto di riferimento sempre più riconosciuto e attrattivo a livello internazionale, con particolare riferimento all'area mediterranea.

Parallelamente, è evidente che nessun ateneo può progettare traiettorie di sviluppo senza poter contare su un territorio ospitante fertile e collaborativo. In tale direzione, particolare rilevanza deve annettersi al progressivo intensificarsi delle relazioni con il territorio, con particolare riferimento alla Regione Calabria. Il

dialogo esistente tra l'UniCal e la Regione Calabria può essere di grande importanza per entrambi: per la Regione, che può trarre vantaggio nell'incoraggiare le azioni di sviluppo promosse dall'UniCal, in particolare nel contesto della strategia di "Smart Specialization" (RIS3) messa in campo dall'Unione Europea; per l'UniCal, che trova nella Regione Calabria un interlocutore decisivo per supportare i propri progetti strategici, in particolare nel quadro del Programma Operativo Regionale (POR). Attualmente, il dialogo con la Regione è aperto e proficuo, come testimoniato dalla Convenzione Garanzia Giovani firmata nel giugno 2015. La relazione tra i due più grandi Enti Pubblici della Calabria potrà migliorare e diventare più fattiva accrescendo la trasparenza nelle interazioni e l'efficienza di entrambe a livello amministrativo, dando continuità alle interlocuzioni. L'obiettivo dell'UniCal è instaurare una partnership continuativa, come tra l'altro già avviene in molte altre regioni tra atenei e enti locali, non focalizzata prioritariamente al reperimento di fondi per azioni isolate o specifiche senza una visione strategica, ma orientata alla creazione e distribuzione di valore per tutte le parti in causa. L'UniCal intende avviare progetti a lungo termine in partnership con la Regione, in un approccio coordinato e strutturato, in modo da mettere in campo azioni che abbiano un impatto reale sul territorio e sul tessuto produttivo regionale e mirando in particolare all'implementazione della Smart Specialization Strategy della Regione Calabria. Lo strumento proposto è un tavolo operativo permanente che coinvolga attori della Regione e del sistema universitario regionale e che preveda un modello di governance basato su un Comitato direttivo composto in maniera mista da rappresentanti della Regione e delle Università, con un ruolo di indirizzo delle azioni comuni. Lo sfondo della partnership potrebbe delinearci con riferimento alla nuova Politica di Coesione che orienterà gli investimenti comunitari verso quattro settori chiave per la crescita economica e la creazione di posti di lavoro:

- ricerca e innovazione;
- tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC);
- potenziamento della competitività delle piccole e medie imprese (PMI);
- sostegno a favore della transizione verso un'economia eco-sostenibile.

In particolare, i finanziamenti destinati alla ricerca e all'innovazione saranno finalizzati a:

- sostenere i protagonisti dell'innovazione che sono direttamente impegnati nello sviluppo di soluzioni innovative e nell'individuazione di metodi volti a beneficiare economicamente delle nuove idee;
- investire in infrastrutture, macchinari e sistemi di produzione avanzati, fondamentali per la ricerca applicata e le attività di innovazione, comprese quelle tecnologie in grado di sviluppare nuove capacità che possano stimolare, a loro volta, l'innovazione in un'ampia gamma di settori;
- promuovere la cooperazione, le attività di networking e i partenariati fra i diversi attori dell'innovazione che operano nello stesso campo, ovvero università, centri tecnologici e di ricerca, PMI e grandi aziende, per favorire lo sviluppo di sinergie e i trasferimenti di tecnologie;
- investire nell'innovazione di start up e spin off, al fine di aumentarne la competitività;
- porre l'accento sulla formazione dei ricercatori e sulla creazione di corsi post-laurea mirati all'acquisizione di competenze imprenditoriali.

Prima che le risorse del Fondo europeo di sviluppo regionale - FESR vengano stanziare, gli Stati membri e le regioni sono chiamati a elaborare le cosiddette **strategie di specializzazione intelligente - S3**. Queste strategie dovranno aiutare le regioni a sfruttare al massimo il proprio potenziale di innovazione e a basare le attività su punti di forza e risorse specifici. Ciascuna regione dovrà concentrarsi su un numero limitato di settori prioritari, in cui è già presente un vantaggio competitivo e in tale ambito di attività l'Ateneo intende proporsi come supporto per la Regione Calabria.

In stretta correlazione e in sinergia con le ricerche applicative verranno curate le attività che sono classificabili come "ricerca di base".

Accanto a questo tipo di investimenti, risorse altrettanto consistenti verranno destinate all'innalzamento dei livelli di competenze, di partecipazione e di successo formativo nell'istruzione universitaria e/o equivalente.

Gli indirizzi strategici dell'Ateneo per i prossimi anni dovranno riguardare quindi:

- la valorizzazione del Campus come ambiente di apprendimento e strumento per l'attrazione di studenti e ricercatori;
- l'accrescimento delle capacità tecniche e specialistiche del personale, la reingegnerizzazione e l'informatizzazione dei processi amministrativi;
- il miglioramento della qualità dei percorsi formativi, dell'apprendimento e dei profili dei laureati, anche con riferimento all'acquisizione di *e-competence* e *soft skill*, e potenziamento dell'offerta per il *life long learning*;
- lo sviluppo di iniziative che aumentino il grado di interdisciplinarietà fra le diverse aree disciplinari e culturali;
- il sostegno allo sviluppo dell'università digitale e di forme di didattica innovativa;
- il rafforzamento della dimensione internazionale della formazione universitaria e delle opportunità di mobilità;
- il miglioramento della qualità e della produttività della ricerca, la valorizzazione delle infrastrutture di ricerca e il rafforzamento delle interazioni con il sistema produttivo regionale, nazionale e internazionale;
- il potenziamento della capacità di aggregare diverse competenze specifiche su temi di ricerca strategici e la costruzione attorno a essi della massa critica necessaria a promuovere la visibilità internazionale dell'Ateneo;
- il potenziamento del trasferimento tecnologico nelle aree di ricerca di eccellenza e la valorizzazione dei risultati conseguiti attraverso un maggiore impulso verso la creazione di spin off universitari o accademici;
- l'avvio di tavoli di progettazione quali strumenti operativi di cui l'Ateneo si dota per: definire la mappatura dell'offerta formativa esistente e formulare un'analisi dei bisogni; identificare buone pratiche internazionali e nazionali sui temi di interesse; individuare priorità di intervento e definire progetti strategici d'Ateneo; individuare le fonti di finanziamento con particolare riferimento al POR Calabria FESR-FSE 2014/2020 e al PON Ricerca&Competitività 2014/2020.

Gino Mirocle Crisci  
 Rettore dell'Università della Calabria

## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

---

L'istituzione dell'Università della Calabria risale al 1968 (legge n. 422 del 12 maggio 1968), alla fine di un lungo percorso politico e progettuale durato circa un decennio. Il primo bando pubblico di ammissione degli studenti, relativo all'anno accademico 1972/73, è stato pubblicato il 1° agosto 1972.

Le caratteristiche distintive originarie dell'UNICAL possono riassumersi essenzialmente in:

- un modello di Università regionale;
- uno Statuto fortemente innovativo che ha introdotto in Italia, tra le altre cose, la Struttura Dipartimentale e il Centro Residenziale;
- l'idea della realizzazione di un ambiente favorevole alla promozione di rapporti stretti tra tutte le componenti dell'istituzione (docenti, studenti, personale tecnico e amministrativo), con la creazione di una zona residenziale, secondo il modello del Campus, tipico, fino ad allora, solo del mondo anglosassone.

Il progetto originario prevedeva l'insediamento dell'Università su una superficie di oltre 600 ettari, situata a nord di Cosenza, direttamente collegato al principale nodo di comunicazione dell'alta valle del Crati.

L'attuale complesso universitario, circondato da colline, è caratterizzato da una lunga serie di strutture a forma di cubo e di strutture limitrofe di diversa forma in cui si trovano Uffici, Dipartimenti, Laboratori, Aule, Biblioteche, Residenze, Cinema, Impianti Sportivi e Teatri. I "cubi" sono disposti lungo l'asse ponte; nella zona collinare, concentrate lungo la strada di transito, ci sono le residenze universitarie, le cinque mense (per il servizio di ristorazione degli studenti e del personale), gli uffici del Centro Residenziale e luoghi di aggregazione; nella zona a valle, invece, si trova il "Polifunzionale" (letteralmente "poli-funzionale") – primo distretto didattico e dipartimentale dell'Università – e alcuni Centri Comuni. L'Ateneo, a seguito dell'adozione del nuovo Statuto, si articola in strutture didattiche e scientifiche e in strutture di servizio centrali e decentrate.

Le strutture didattiche e scientifiche sono i Dipartimenti, deputati allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività correlate o accessorie alle precedenti che siano rivolte all'esterno. Il Dipartimento è la struttura organizzativa di uno o più settori di ricerca culturalmente affini o omogenei per fini o per metodo.

La Direzione Generale è presidio alla gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale; essa è suddivisa, per competenze gestionali, in aree amministrative funzionali a cui fanno capo settori e uffici, centri, unità strategiche, unità organizzative complesse e servizi speciali.

Nel quadro strategico d'Ateneo relativo ai servizi assumono particolare rilevanza:

1. il Centro Residenziale, deputato alla erogazione dei servizi agli studenti e allo svolgimento delle attività connesse al diritto allo studio;
2. il Liaison Office d'Ateneo che presidia le aree strategiche relative allo sviluppo del sistema della ricerca e del trasferimento tecnologico
3. il Servizio Speciale d'Ateneo per le Attività di Orientamento, delegato alla realizzazione di attività legate all'accompagnamento degli studenti nella fase di Ingresso, in quella in Itinere ed

in Uscita (laureati).

4. il Sistema Bibliotecario d'Ateneo costituito da tre grandi biblioteche: la Biblioteca di Area Tecnico-scientifica; la Biblioteca di Area Umanistica e la Biblioteca di Scienze Economiche e Sociali.

Per l'anno accademico 2016/17 l'attività didattica è articolata complessivamente in 77 Corsi di Laurea che fanno capo agli attuali 14 dipartimenti, 10 corsi di dottorato di ricerca, corsi di perfezionamento, corsi di alta formazione, summer school e master di primo e secondo livello come dettagliato nella sezione 5.3.2. La ricerca è sviluppata nei 14 Dipartimenti, cui afferiscono 809 docenti. L'evoluzione della composizione del corpo docente negli ultimi 4 anni è riportata nella successiva tabella.

Docenti	al 31.12.2016		al 31.12.2015		al 31.12.2014		al 31.12.2013		al 31.12.2012	
	Personale docente	809	100%	807	100,00%	824	100,00%	829	100,00%	836
Professori Ordinari	161	20%	171	21,20%	175	21,20%	177	21,40%	182	21,80%
Professori Associati	288	36%	274	34,00%	257	31,20%	211	25,50%	216	25,80%
Ricercatori Universitari a t. indeterminato	326	40%	344	42,60%	376	45,60%	428	51,60%	429	51,30%
Ricercatori Universitari a t. indeterminato	34	4%	18	2,20%	16	1,90%	13	1,60%	9	1,10%
Incaricati	0	0			1	0,10%	1	0,10%	1	0,10%

(fonte dati: Area Risorse Umane)

Il Personale Tecnico-Amministrativo (compresi i Collaboratori ed Esperti Linguistici) è composto da 736 unità, con il dettaglio di cui al paragrafo 5.4.8.2.

In merito agli studenti iscritti, immatricolati e ai laureati, la situazione è descritta nelle tabelle successive. Gli iscritti e gli immatricolati sono riferiti all'A.A. 2016/17 in quanto i dati definitivi per l'anno accademico in corso sono ancora provvisori e quelli definitivi saranno disponibili solo più avanti, a iscrizioni e immatricolazioni concluse. I laureati sono indicati per anno solare. Per il 2016 il dato è parziale e riferito a circa l'80% delle sessioni, mantenendosi quindi in media con i risultati degli anni precedenti.

<b>Iscritti A.A. 2015/2016</b>	<b>28594</b>
di cui Con Cittadinanza Italiana	27968
di cui Con Cittadinanza Estera	626
di cui Calabresi	25738
di cui extra regionali	1618
<b>Immatricolati A.A. 2015/2016</b>	<b>6321</b>
di cui Con Cittadinanza Italiana	6122
di cui Con Cittadinanza Estera	199
di cui Calabresi	5673
di cui extra regionali	324

<b>Laureati</b>	<b>TOT</b>
Anno Solare 2013	4658
Anno Solare 2014	4790
Anno Solare 2015	4521
Anno Solare 2016*	3114

\* i dati si riferiscono al numero di laureati Unical al 30.09.2016 (fonte dati: Unità Strategica Servizio Statistico d'Ateneo e Supporto alle Decisioni)

In merito alla provenienza degli studenti internazionali, che grazie alle attività di sviluppo delle relazioni internazionali poste in essere dall'Ateneo scelgono in numero ogni anno crescente l'UniCal, le successive tabelle offrono un quadro di sintesi. I dati, in questo caso, sono aggiornati all'anno accademico corrente in quanto, a differenza degli studenti italiani, gli studenti provenienti dall'estero perfezionano con anticipo immatricolazioni e iscrizioni in virtù delle convenzioni e dei regolamenti in essere.

**N° studenti internazionali iscritti in regola nell'a.a. 2016/2017**

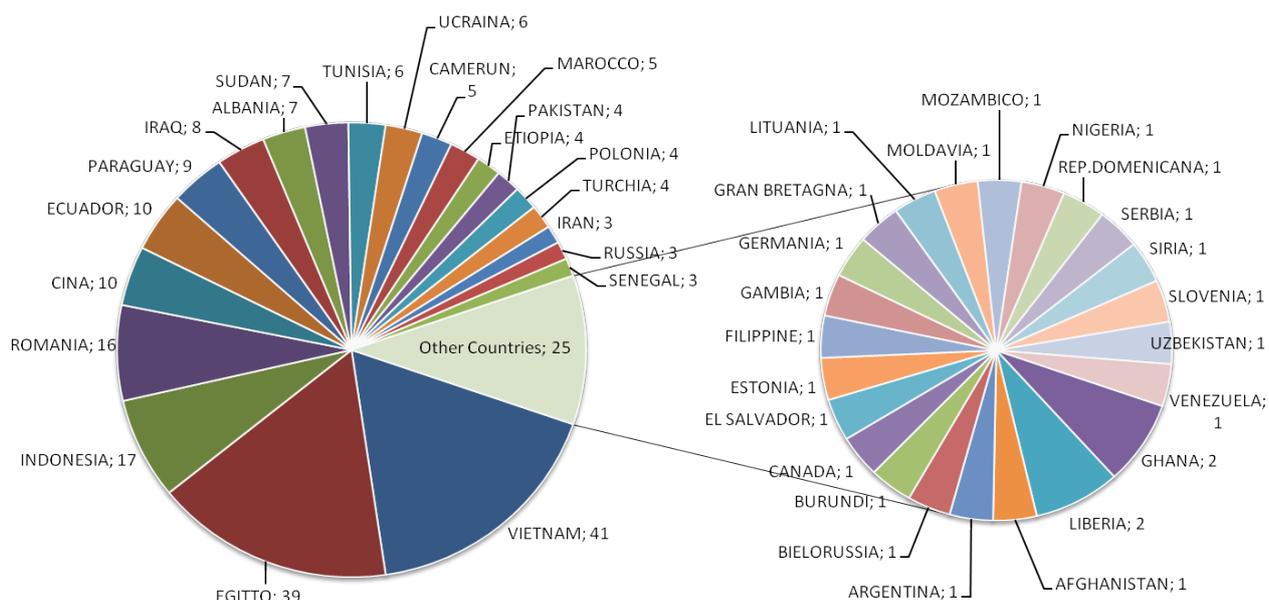
**Totale: 541 studenti internazionali provenienti da 65 Paesi  
(229 di L. Triennale + 259 di L. Magistrale + 53 di L. Magistrale a Ciclo Unico)**

VIETNAM	67
CINA	52
EGITTO	48
ROMANIA	36
SUDAN	26
UCRAINA	24
RUSSIA	23
TUNISIA	22
INDONESIA	20
ECUADOR	18
MAROCCO	17
ALBANIA	16
POLONIA	14
BIELORUSSIA	11
PARAGUAY	11
CAMERUN	10
ETIOPIA	10
IRAQ	9
TURCHIA	9
BURUNDI	8
IRAN	8
GERMANIA	6

AUSTRIA	5
LIBERIA	5
SENEGAL	5
MOLDAVIA	4
PAKISTAN	4
BULGARIA	3
GHANA	3
SPAGNA	3
BRASILE	2
CANADA	2
CEYLON (SRI-L.)	2
EL SALVADOR	2
FILIPPINE	2
LITUANIA	2
NIGERIA	2
REP. DOMINICANA	2
UZBEKISTAN	2
AFGHANISTAN	1
ARGENTINA	1
BOSNIA	1
BURKINA FASO	1
CROAZIA	1

EMIRATI ARABI UNITI	1
ESTONIA	1
FRANCIA	1
GAMBIA	1
GEORGIA	1
GRAN BRETAGNA	1
GRECIA	1
INDIA	1
KENIA	1
LIBIA	1
MOZAMBICO	1
REPUBBLICA CECA	1
SERBIA	1
SIRIA	1
SLOVACCHIA	1
SLOVENIA	1
SOMALIA	1
STATI UNITI	1
SVIZZERA	1
TOGO	1
VENEZUELA	1

(fonte dati: Ufficio Internazionalizzazione)



## Studenti Erasmus

<b>STUDENTI ERASMUS A.A. 2015/2016</b>	<b>PAESE</b>
4	AUSTRIA
9	BELGIO
3	CIPRO
1	DANIMARCA
4	FINLANDIA
28	FRANCIA
35	GERMANIA
6	GRECIA
6	IRLANDA
1	LETTONIA
1	NORVEGIA
18	MALTA
2	OLANDA
14	POLONIA
26	REGNO UNITO
18	PORTOGALLO
14	REP. CECA
4	ROMANIA
6	SLOVENIA
105	SPAGNA
2	TURCHIA
5	UNGHERIA
<b>312</b>	<b>TOTALE</b>

Per quanto riguarda il diritto allo studio, 2.000 sono i posti letto disponibili per gli studenti iscritti, circa 800.000 i pasti erogati presso le quattro mense universitarie, 7.200 le domande per borse di studio, 5.700 gli idonei alle borse di studio, oltre 2.500 le borse di studio assegnate.

Inoltre, nell'UNICAL, sono attivi 5 Centri Comuni di Servizio; 1 Centri di Eccellenza; 1 Scuola di specializzazione; 1 Scuola di Alta Formazione per la Pubblica Amministrazione; 204 aule per un totale di 18.403 posti a sedere; un Ufficio per le Pari Opportunità; un Ufficio per il Sostegno ai Disabili; un Orto botanico; un museo di Paleontologia e il Rimuseum; 1.290 posti a sedere nelle tre mense; 5000 posti auto; servizi di trasporto pubblico per più di 28000 studenti al giorno; strutture sportive che permettono di praticare svariate discipline anche a livello agonistico.

Nel Campus esiste, inoltre, un Centro Sanitario, che offre un importante servizio sociale di assistenza sanitaria per la comunità universitaria e per il territorio circostante. E' una struttura che non ha precedenti in Italia, con una postazione operativa (l'unica di questo tipo su tutto il territorio regionale). Nel Centro, da qualche anno, è presente il servizio di emergenza sanitaria (118), che rappresenta un importante esempio di conurbazione del campus con il territorio circostante.

All'interno del perimetro universitario vi sono anche uno sportello bancario, postazioni bancomat, un Ufficio postale, 2 teatri (con, rispettivamente, 200 e 700 posti a sedere disponibili); 2 cinema (di 200 posti ciascuno); due anfiteatri per gli eventi all'aperto; un asilo nido (uno dei pochi in Italia) che ospita oltre 50 bambini a partire dai tre mesi di vita.

Sono stati sottoscritti più di 200 accordi bilaterali con membri delle università europee del LLP – Programma di Apprendimento Continuo, che organizza attività di studio e di ricerca (con circa 303 studenti in uscita e 160 in entrata ogni anno). L'Ateneo ha anche creato consorzi con università italiane e straniere con l'obiettivo di sviluppare servizi di collocamento in imprese europee o centri di ricerca e di organizzare Corsi di dottorato e Scuole.

## 3. IDENTITA'

### 3.1 Principi ispiratori

Il piano strategico si inquadra in un sistema di valori condivisi, che influenzano la visione e la missione dell'Ateneo e da cui conseguono obiettivi e linee d'azione coerenti per l'organizzazione. Come esplicitato dallo Statuto, l'Università della Calabria persegue le proprie finalità nell'ambito della autonomia scientifica, didattica e amministrativa prevista dalla Costituzione della Repubblica e dalle leggi vigenti. Lo stesso Statuto in apertura recita: *“L'Università della Calabria è un'istituzione pubblica dotata di personalità giuridica finalizzata alla ricerca scientifica, alla formazione culturale e al progresso civile della società. Favorisce l'innovazione anche con il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca.”*.

L'UNICAL ispira la propria strategia ad alcuni valori fondanti quali:

- la libertà di pensiero, ricerca e di circolazione delle idee volta al pluralismo e alla contaminazione delle culture, delle idee e delle tecnologie;
- la responsabilità individuale e sociale e l'impegno a contribuire allo sviluppo dell'etica, della società civile ed economica, del territorio e di tutti quei soggetti che hanno rapporti con l'Università;
- la sensibilità e l'impegno per ridurre la discriminazione verso le persone socialmente deboli e per promuovere l'inclusione;
- la mobilità sociale e la meritocrazia, da perseguire mediante i principi della concorrenza e della trasparenza, della imparzialità, delle regole democratiche.

### 3.2 Visione

L'evoluzione globale delle dinamiche di cooperazione e competizione fra Economie, Paesi e Culture porterà sempre di più gli Atenei a competere attivamente per attrarre i migliori talenti (studenti e docenti) nazionali e internazionali e per lo sviluppo di relazioni preferenziali e collaborative con stakeholder aziendali e istituzionali.

Questa dinamica condurrà a una progressiva segmentazione delle Università in almeno 4 livelli: globali (world elite o comunque global player); macro-regionali (Atenei di riferimento europei); nazionali (Atenei di riferimento italiani); locali o di comunità (regionali o provinciali).

Le università che vorranno avere un ruolo di influenza sul progresso dei contesti socio-geografici di riferimento dovranno adottare il profilo dei player continentali o, quantomeno, nazionali.

In questo quadro, gli elementi caratterizzanti le dinamiche evolutive del sistema universitario potranno misurarsi secondo cinque dimensioni principali:

- a) internazionalizzazione degli studenti, della formazione e della ricerca;
- b) ampiezza del raggio geografico del placement;
- c) internazionalizzazione del corpo docente;
- d) qualità comparata delle pubblicazioni scientifiche prodotte;

e) ruolo e risultati degli atenei nel processo di TT/KT (Tech/Knowledge).

Le ripercussioni della crisi economico-finanziaria globale in atto sulle Università saranno proporzionali ai tagli nelle risorse che interesseranno il sistema della ricerca e della formazione; gli Atenei che dovranno fronteggiare tagli limitati e/o che riusciranno a recuperare risorse finanziarie in virtù di capacità proprie e di contesti ospitanti favorevoli, potranno meglio fronteggiare le difficoltà e conquistare un significativo vantaggio competitivo per restare o diventare atenei globali, o almeno macro-regionali, o comunque per migliorare il proprio ranking. Le Università che non riusciranno a recuperare le risorse perse a causa dei minori trasferimenti, dovranno pianificare strategie di mantenimento per conservare lo status e non procedere a dolorosi ridimensionamenti.

### 3.3 Missione

L'Università della Calabria ha un sistema molto complesso di stakeholder, tra cui spiccano gli studenti e la società civile. L'UniCal intende operare nel contesto dell'offerta accademica internazionale con un ruolo di alta visibilità europea e di massima rilevanza nazionale, con l'obiettivo di produrre e trasmettere conoscenza per soddisfare i bisogni e le aspettative, potenziando capacità critiche e rigore metodologico utili all'interpretazione e alla trasformazione della realtà circostante. Tale ruolo, infatti, le consentirà di divenire riferimento nella cooperazione con i paesi del bacino del Mediterraneo, oltre che centro dello sviluppo etico, civile e culturale per il proprio territorio di riferimento.

Infatti, sin dagli inizi, l'Università della Calabria ha attuato strategie per lo sviluppo del suo profilo internazionale. In tale direzione, negli ultimi venti anni sono stati avviati numerosi accordi internazionali con diverse università straniere, con l'obiettivo di promuovere la cooperazione nei settori della ricerca e della didattica. Negli anni 80, il lancio di programmi europei, quali Erasmus, ha promosso e diffuso la mobilità degli studenti e ha contribuito al rafforzamento delle relazioni internazionali tra gli istituti d'istruzione superiore.

Migliaia di studenti, ricercatori e docenti hanno beneficiato di un periodo di studio, di ricerca o di insegnamento all'estero. Al loro ritorno hanno trasferito il know-how acquisito al contesto sociale, culturale e di lavoro, mentre all'estero sono stati "ambasciatori" della loro terra e delle sue tradizioni.

Ciò è confermato dal numero crescente di studenti in uscita e in entrata e dagli studenti stranieri che richiedono l'iscrizione presso la nostra Università. Cresce la dimensione internazionale del nostro Ateneo, come confermano, tra l'altro, i numerosi studenti di diverse nazionalità (cinese, giapponese, indonesiana, ecuadoriana, sud americana) già presenti. La missione è qualificata da un processo di accoglienza e integrazione dei saperi e delle culture di studenti e docenti, sostenuto da una intensa collaborazione con la comunità scientifica internazionale.

La missione dell'UNICAL è, quindi, quella di contribuire allo sviluppo della società della conoscenza, alla formazione culturale e al progresso civile e allo sviluppo economico della società in cui opera:

- rafforzando la didattica intesa come educazione, formazione e apprendimento permanente centrato sullo studente;
- potenziando la ricerca scientifica d'eccellenza come indispensabile supporto della didattica e finalizzata alla valorizzazione e diffusione della conoscenza;
- accrescendo il trasferimento tecnologico e delle conoscenze nonché lo stimolo alla creazione d'impresa.

## 4. ANALISI DEL CONTESTO E PROCESSO DI SVILUPPO DEL PIANO

---

L'analisi del contesto di riferimento di seguito esposta è stata sviluppata mediante la metodologia SWOT per le aree strategiche individuate nell'ambito della definizione del Piano Strategico 2016-2018. Tale analisi è alla base della definizione degli obiettivi strategici (di primo livello) e influenza la loro declinazione in obiettivi operativi (di secondo livello) da parte delle strutture individuate nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance adottato dall'Ateneo nel 2015 (da ora SMVP). Per lo sviluppo dell'analisi sono state utilizzate sia fonti interne che esterne. Le informazioni delle fonti interne sono state reperite attraverso rapporti strutturati con il management dell'università a vari livelli (direzione amministrativa, direzioni di area, delegati del Rettore, ecc...), anche utilizzando il supporto di SIRIS Academic<sup>1</sup>. In merito alle fonti esterne si è fatto riferimento a documenti pubblici (fonti MIUR, EUA, Cineca, CRUI, ANVUR, CIVIT, Regione Calabria, ecc...) per giungere anche a un'analisi di benchmarking utilizzando banche dati (PRO3, Ufficio statistico MIUR, Dalia, PROPER e altre) e indagini sul campo per acquisire informazioni dirette dagli stakeholder dell'Ateneo.

### 4.1 Analisi SWOT Ateneo

#### Punti di forza

- Livello e qualità dei servizi offerti agli studenti, come attestato ogni anno anche dai risultati dell'indagine Censis: il Campus, vero cuore dell'Ateneo, è dotato di una notevole struttura residenziale, un ufficio disabili, uno sportello per le pari opportunità, un grande sistema bibliotecario d'ateneo, un centro sanitario, numerose infrastrutture per la fruizione di contenuti artistici e di intrattenimento (5 ristoranti, 3 teatri, 2 cinema, 3 anfiteatri, un centro sportivo, un Polo d'Infanzia comprendente un asilo nido facente parte della Rete di Asili Universitari e una Scuola d'Infanzia Paritaria, oltre a strutture sportive localizzate presso le singole residenze universitarie gestite nell'ambito del Centro Residenziale).
- Risultati della ricerca eccellenti in alcuni settori di punta; negli stessi settori le entrate per la ricerca provenienti da bandi competitivi raggiungono valori assolutamente soddisfacenti.
- Attività pluriennale consolidata della struttura di interfaccia università-imprese-territorio (Industrial Liaison Office)<sup>2</sup>.
- Ampiezza e profondità dell'offerta formativa.
- Misure di accoglienza per numerosi studenti stranieri provenienti da circa 60 paesi nell'ambito dei vari programmi di mobilità e inquadrati in tutti e tre i livelli (LT, LM, DdR e Master).
- Elevato numero di studenti che partecipano a programmi di mobilità internazionale (il numero delle richieste eccede abbondantemente le disponibilità di borse dell'Ateneo)
- Gestione economica oculata che ha consentito all'Ateneo di mantenere un elevato livello di fornitura dei servizi senza aumentare, a valori reali, la richiesta di contributi economici agli studenti.
- Qualità, quantità e uniforme distribuzione della dotazione di attrezzature scientifiche per la ricerca che assicurano un eccellente supporto per le attività progettuali, di ricerca (di base e applicata) e "conto terzi".
- Immatricolazioni in linea con la media nazionale e miglioramento nelle immatricolazioni nelle lauree di secondo livello<sup>3</sup>.
- Percentuali di abilitati alle due tornate ASN sin qui espletate superiori alla media nazionale.

#### Punti di debolezza

- Performance limitate nell'assegnazione della quota premiale FFO per la ricerca, con particolare riferimento al risultato delle procedure di reclutamento e progressione di Professori e Ricercatori in termini di qualità della ricerca dei neoassunti e dei neopromossi. Tale debolezza è in gran parte riconducibile al fatto che nelle valutazioni del MIUR il contesto di riferimento in cui gli Atenei operano è considerato neutro, mentre in realtà le strutture che operano in contesti arretrati scontano una maggiore difficoltà nel raggiungimento performance elevate in termini di finanziamento.
- Elevato rapporto studente-docente equivalente rispetto alla media nazionale.
- Limitata capacità, data anche la collocazione territoriale, di accedere a finanziamenti privati per la ricerca.

---

<sup>1</sup> Siris academic è una società di ricerca e consulenza che dal 2014 collabora con UniCal nell'ambito della definizione delle strategie e della governance dell'Ateneo; [www.siris-academic.com](http://www.siris-academic.com).

<sup>2</sup> Per l'attività del LIO si rinvia al paragrafo sul trasferimento tecnologico.

<sup>3</sup> I dati delle immatricolazioni sono stati già presentati nel precedente paragrafo 2.

- Limitate misure di supporto, determinate in larga misura da vincoli di bilancio, alla mobilità dei giovani laureati.
- Limitata offerta di corsi erogati in lingue comunitarie diverse dall'italiano.
- Limitata offerta post-universitaria di Master di I e II livello e corsi post-dottorato.
- Assenza di un sistema informativo di supporto alle decisioni che migliori il processo di pianificazione, programmazione e controllo e il collegamento con il processo di allocazione delle risorse.
- Ritardi nell'introduzione un sistema di autovalutazione della ricerca.
- Mancanza di coerenza tra la valutazione dell'UNICAL a livello nazionale e il finanziamento ordinario (Riequilibrio ed accelerazione riequilibrio FFO) effettivamente ottenuto.
- Gettito per tasse e contributi inferiore a quello delle altre università comparabili a causa dei modesti livelli di reddito dichiarati dai residenti in Calabria (circa il 20% degli studenti è completamente esentato dal versamento e la media pro capite è di appena 650 euro).
- Trasformazione del ruolo del ricercatore universitario da figura a tempo indeterminato a figura a tempo determinato che richiede alle strutture e all'Ateneo di migliorare la propria capacità di attuare una programmazione del personale che definisca con maggiore anticipo i propri fabbisogni di ricerca e di didattica.
- Blocco del turnover che impedisce l'assunzione in ruolo degli abilitati ASN
- Assenza di un sistema di controllo di gestione integrato con il sistema contabile.
- Incompiuta razionalizzazione dell'offerta formativa che modera i livelli di efficienza ed efficacia nella didattica.
- Alto tasso di idonei ai benefici del diritto allo studio non beneficiari degli stessi per carenza di fondi; ciò comporta la migrazione di una fascia degli studenti verso atenei che garantiscono i benefici del diritto allo studio.

### Opportunità

- Centralità dell'UNICAL nel Bacino del Mediterraneo sfruttando il fatto di essere l'unico Campus in Italia con una capacità di accoglienza dimensionalmente rilevante (il numero di posti letto disponibili per l'accoglienza degli studenti raggiungerà, a breve, il valore di 3000 unità)
- Incentivazione delle strategie di TT anche attraverso le attività dell'incubatore Technest per le imprese Spin Off.
- Entità dei finanziamenti UE, considerando che la ricerca scientifica è considerata unanimemente la risorsa chiave per sostenere lo sviluppo economico e il *welfare*.
- Rapporti in grande sviluppo con la Regione, gli Enti Locali e gli Enti di sostegno attraverso la conoscenza, la valorizzazione e il confronto dei punti di vista di questi importanti stakeholder.
- Mobilità degli studenti dell'Ateneo nell'ambito dei vari programmi in entrata e in uscita.
- Completamento del sistema di supporto alle decisioni in campo di pianificazione e programmazione strategica, integrando i sistemi di programmazione, controllo e gestione con il sistema di valutazione delle attività.
- Enormi potenzialità nella long life education anche derivanti dalla strutturazione in Campus

### Minacce

- Progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici e ripercussioni sul Fondo di Finanziamento Ordinario che rendono problematico garantire il mantenimento degli attuali livelli qualitativi e la sostenibilità delle attività di ricerca e di didattica (anche nel medio termine) nel contesto territoriale di riferimento
- Persistente blocco del turn-over che rende impossibile la piena sostituzione del personale in quiescenza, malgrado il grande numero di abilitati alla prima e alla seconda fascia tra il personale in servizio nell'Ateneo nelle prime tornate ASN; la necessità di inserire linfa nuova per la ricerca con l'assunzione in servizio di ricercatori TD di tipo A e B; il consistente numero di unità PTA, fondamentali per il funzionamento della macchina organizzativa, attualmente in servizio con contratti a termine.
- Limitata incidenza dei flussi derivanti dalle tasse universitarie che valgono circa la metà della media nazionale per studente a causa dei contenuti livelli di reddito del bacino di provenienza dei nostri studenti.
- Carenze formative degli studenti immatricolati e crescente propensione a scegliere i corsi in relazione alle aspettative occupazionali, a prescindere dalle eventuali carenze formative di base; in quest'ambito, è necessario attivare relazioni con il sistema scolastico al fine di migliorare gli indicatori di regolarità del percorso formativo e di contrasto agli abbandoni.
- Congiuntura economica negativa che non consente di attrarre fondi dall'esterno; la congiuntura è resa più difficile da incertezze sul recupero della crisi economica del nostro paese (all'esterno) e dal consolidamento di pratiche non sempre efficienti (all'interno), pratiche che costituiscono altrettanti vincoli alla riduzione dei costi; inoltre, la struttura economico produttiva della regione, con netta prevalenza di piccole e medie imprese, è un vincolo significativo rispetto ad azioni di sistema volte a innescare la tripla elica tra università, enti pubblici e imprese.
- Competizione tra università che non avviene più in ambito regionale o nazionale, bensì a distanza, tra atenei di paesi diversi; cruciale sarà quindi l'accreditamento di standard qualitativi per chi produce formazione; inoltre, cresce la competizione con le università dei nuovi paesi membri dell'UE nei settori tecnico-scientifici emergenti.

- Contraddizione tra aspettativa e sfiducia: si registra una contraddizione tra l'aspettativa che la competitività europea possa essere riguadagnata da "un'economia basata sulla conoscenza" e la sfiducia evidente del Paese verso il Sistema Universitario.
- Crisi economica per il settore privato e blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione rendono sempre più problematico l'ingresso nel mondo del lavoro dei neolaureati con conseguente peggioramento negli indicatori occupazionali.
- Sistema di tesoreria unica che comporta per gli Atenei l'obbligo di rinunciare a detenere liquidità per future spese.
- Progressiva riduzione delle entrate da trasferimenti che costringe l'Ateneo a ripensare i processi "core" e di supporto nella direzione di una maggiore efficienza (nel senso di produttività delle risorse umane impegnate e di contenimento della spesa in generale), efficacia (nel senso di maggiore conformità di tutti i processi e dei relativi risultati agli standard nazionali e internazionali) e trasparenza (nella direzione di una migliore comunicazione interna ed esterna relativamente ai processi sviluppati e ai risultati raggiunti).

## 4.2 Processo di sviluppo del piano

Lo sviluppo del piano ha tenuto conto delle esigenze dell'Ateneo in materia di programmazione e vincoli normativi in vigore (legge 15/2009, decreto legislativo 150/2009, legge 43/2005).

Qualsiasi processo di pianificazione deve propedeuticamente prevedere una fase di analisi e approfondimento utile a comprendere la realtà entro cui l'Ateneo agisce e le risorse disponibili per operare. L'approfondimento analitico ha riguardato una serie di fonti documentali, tra cui:

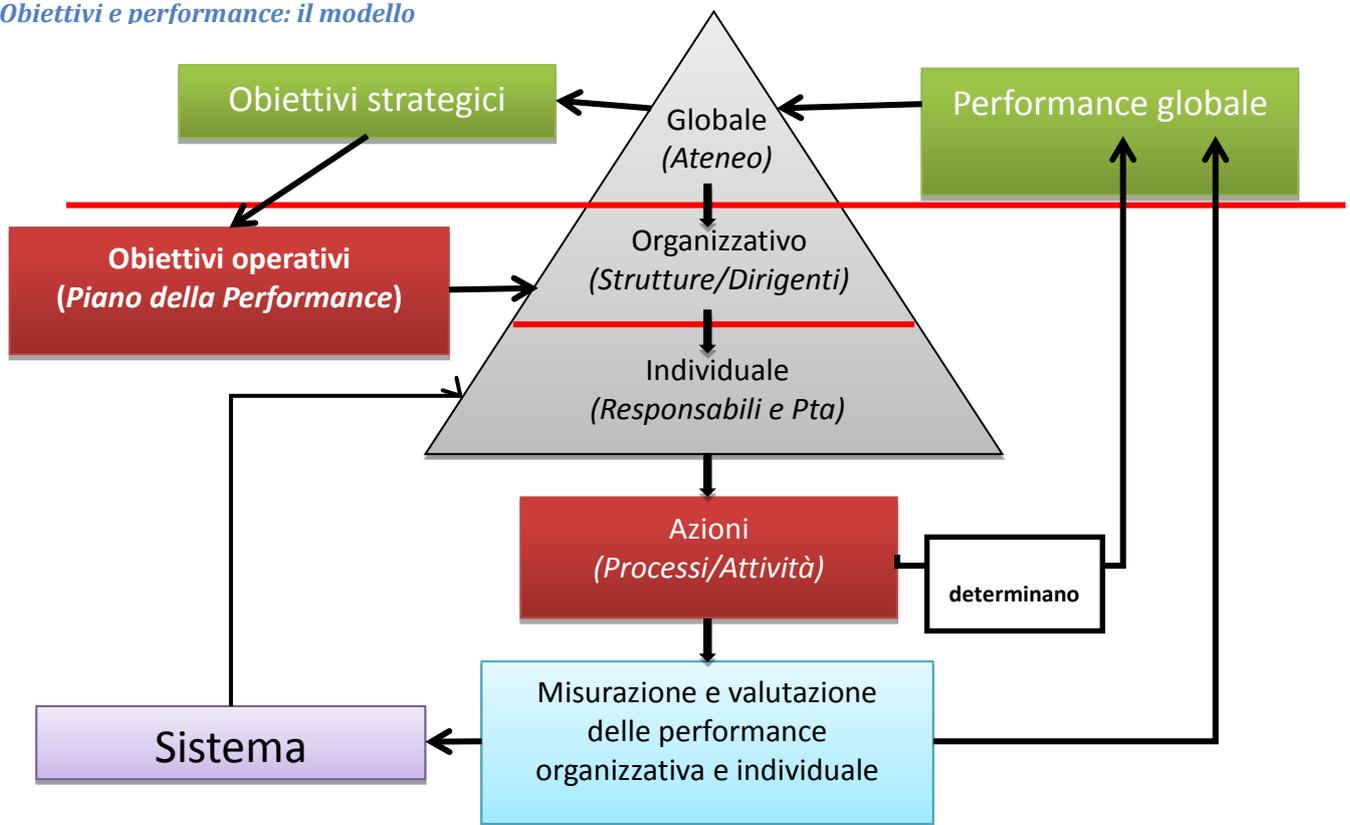
- gli indirizzi strategici formulati in diversi documenti dal Magnifico Rettore;
- la relazione al bilancio preventivo 2017;
- la relazione sulla performance 2015;
- il piano Integrato delle performance 2016;
- il rapporto del Nucleo di Valutazione 2015;
- i pareri espressi dal Nucleo di Valutazione sul ciclo di gestione della performance;
- i decreti attuativi legge 240/2010;
- il quadro relativo al finanziamento del sistema universitario per l'anno in corso e per il prossimo triennio.

La road map per la definizione del piano strategico 2017-19 si è articolata a partire da una riflessione circa la visione e la missione dell'Ateneo per il nuovo orizzonte temporale, avente come esito una sostanziale conferma di quanto già esposto nel piano precedente, che prevedeva una forte focalizzazione sul potenziamento delle attività istituzionali primarie di formazione e ricerca. Successivamente è stata sviluppata una nuova analisi di posizionamento e SWOT, riportata nella sezione precedente, in funzione delle mutate condizioni di contesto interno ed esterno. Dai risultati del riposizionamento è stato possibile individuare, con il contributo dei Delegati e dei Dirigenti, l'insieme di obiettivi coerenti e i relativi indicatori quantitativi specifici di risultato da associare a ogni obiettivo. Infine il piano è stato sottoposto all'approvazione da parte degli Organi Accademici. Alla luce dell'analisi di contesto è stato creato un ampio e variegato catalogo di obiettivi strategici di Ateneo, caratterizzati ciascuno da uno o più indicatori che ne misurano il raggiungimento, riferiti alle aree strategiche (Formazione, Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Servizi e Gestione Amministrativa) in cui il piano si articola. Nell'ambito del catalogo trovano posto sia obiettivi strategici di natura evolutiva, sia obiettivi che attengono all'area della gestione operativa corrente. I primi, definibili "di primo livello" nella logica del SMVP dell'UniCal, sono assegnati all'Amministrazione e alle Strutture decentrate (Centro Residenziale, Dipartimenti e Sistema Bibliotecario di Ateneo) accompagnati dagli indicatori per i quali si individueranno soglie e target di riferimento. I secondi, sono obiettivi misurati essenzialmente a livello di Ateneo e per il 2017 consentono di verificare il raggiungimento dei livelli minimi accettabili di performance generale. Nel rispetto delle prescrizioni del SMVP, gli obiettivi di primo livello saranno declinati dal Direttore Generale per quanto riguarda l'Amministrazione, dal Dirigente del CR sentito il Prorettore per il CR, dai Direttori di Dipartimento e dai responsabili del Sistema Bibliotecario di Ateneo), in obiettivi di secondo livello che consentano di articolare a livelli più operativi la misurazione dei risultati e delle performance delle strutture e, come previsto dal D.Lgs 150/2009, del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo.

La descrizione degli obiettivi per ciascuna area strategica è presentata in forma tabellare e comprende la definizione dell'obiettivo, uno o più indicatori atti a misurarne il raggiungimento e l'indicazione se la coppia

obiettivo-indicatore è di natura strategico-evolutiva per l'anno 2016 e pertanto da considerarsi per le finalità del SMVP, o di stazionarietà.

*Obiettivi e performance: il modello*



L'esposizione del piano prevede, in sequenza, la descrizione delle aree strategiche "Formazione", "Ricerca", "Trasferimento Tecnologico" e "Servizi e Gestione Amministrativa". Lo spazio di riflessione dedicato alle varie sezioni del piano non è proporzionale alla rilevanza strategica delle stesse. Infatti, per quanto attiene alle aree strategiche "Formazione" e "Ricerca" l'esposizione è stata sintetizzata, essendo le stesse oggetto di diffusa e dettagliata trattazione nell'ambito delle schede SUA dipartimentali e nei Rapporti di Riesame. Maggiore spazio è stato invece dedicato all'area strategica "Servizi e Gestione Amministrativa" al fine di focalizzare al meglio gli obiettivi e le linee di azione necessarie per raggiungerli. Tale scelta dipende dal fatto che il Piano Strategico rappresenta una parte integrante e propedeutica del più complesso Piano Integrato di Ateneo, comprendente anche il Piano delle Performance, della Trasparenza e dell'Anticorruzione. In tale ottica, a differenza di quanto avviene per i Dipartimenti grazie alle schede SUA, il Piano Strategico rappresenta l'unico momento di sintesi strategica delle attività connesse alla gestione amministrativa e dei servizi, portando a fattore comune quanto proposto dalle varie aree dell'Ateneo in sede programmatica, adattandolo alla visione strategica e alla missione che il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno individuato per l'UniCal.

## 5. STRATEGIA, OBIETTIVI, INDICATORI, AZIONI

### 5.1 AREA STRATEGICA “FORMAZIONE”

L’Università della Calabria ha, in ambito formativo, la missione di fornire ai propri studenti, appartenenti ai tre livelli di istruzione universitaria, competenze e conoscenze che li rendano idonei a conseguire la laurea, il titolo di dottore di ricerca, il diploma di master, consapevoli del proprio valore e destinati a un futuro lavorativo segnato da un elevato livello di employability.

#### 5.1.1 Analisi SWOT Area “Formazione”

Punti di forza	Punti di debolezza
Presenza nel campus di strutture di servizi, uniche per qualità e dimensioni.	Procedure centralizzate di garanzia della qualità in fase di start up.
Capacità di attrazione dell’Ateneo nei confronti della popolazione studentesca in termini di stabilità delle richieste di immatricolazioni.	Limitato livello medio di competenze e conoscenze pregresse degli studenti in ingresso.
Elevato grado di copertura della formazione con docenza interna.	Mancanza di una consolidata politica di premialità nella distribuzione delle risorse per i corsi di studio
Sempre più diffusa cultura della qualità e della valutazione nei Dipartimenti.	Politica di razionalizzazione dei corsi di studio, in termini di efficacia ed efficienza della spesa sostenuta, ancora in fase di realizzazione.
Buon livello di soddisfazione degli studenti rispetto ai corsi frequentati.	Limitata visibilità al di fuori dell’ambito regionale, con bassi tassi, seppur crescenti, di attrattività extraregionale e di mobilità studentesca in entrata ed in uscita.
Solida esperienza nell’acquisizione e nella valutazione delle opinioni degli studenti grazie a una ottima organizzazione, altamente professionale, della rilevazione dell’analisi centralizzata dei dati, relativi ai Corsi di Studio, che vengono forniti ai Dipartimenti in modo unificato e certificabile.	Carenza quantitativa del personale docente in ragione del basso turn over imposto.
Politiche proattive di marketing per aumentare l’attrattività dell’offerta didattica presso il territorio.	Contesto economico e sociale arretrato, che genera limitati rapporti con il mondo imprenditoriale (locale e non), con le organizzazioni professionali e di categoria e con le aziende sul territorio; la finalità è far emergere i fabbisogni del sistema imprenditoriale di riferimento oltre che creare opportunità di stage e tirocini curriculari o post lauream.
Aggiornamento ormai attuato del sistema di registrazione informatica degli esami che riduce i tempi di lavorazione e registrazione degli esami sostenuti senza le problematiche della versione in precedenza in uso.	Corsi tenuti in larga misura solo in lingua italiana.
Crescenti richieste di iscrizione da parte di studenti stranieri.	Calendario per le applications degli studenti stranieri da migliorare costantemente (soprattutto a causa delle regole imposte dal Ministero degli Affari Esteri).
Attuazione di un programma consistente di scambi culturali che hanno portato alla crescita costante di accordi di cooperazione internazionale, aumentando notevolmente la visibilità internazionale dell’Ateneo.	Regolarità degli studi da tenere sotto controllo per ridurre il numero degli abbandoni e dei laureati non in tempo.
Buone pratiche nel quadro del programma di apprendimento permanente in mobilità Erasmus (studio, ricerca tesi e placement).	Processi di autovalutazione della didattica in fase di sviluppo
Opportunità	Minacce
Razionalizzazione dell’offerta formativa	Continui cambiamenti (in gran parte provenienti dal Ministero dell’Università e della Ricerca) nei programmi e nella strutturazione dell’istruzione causano gravi difficoltà per l’organizzazione delle attività didattiche e confusione negli studenti.
Uso e sviluppo delle procedure locali e nazionali di garanzia della qualità.	Tagli ormai consolidati al fondo di finanziamento ordinario.
Progettazione di programmi di studio più qualificati, secondo le cornici fornite dal Ministero dell’Università e della Ricerca.	Limitata disponibilità di corsi ufficiali tenuti in lingue straniere.

Miglioramento dell'organizzazione logistica e funzionale finalizzata all'erogazione dei servizi formativi	Problemi connessi all'ammissione di studenti stranieri (riconoscimento delle qualifiche) provenienti da Paesi in cui il sistema dell'istruzione superiore non corrisponde ai principi del Processo di Bologna (ad esempio maggior parte dei paesi dell'America latina). Per gli studenti della laurea di secondo livello (corsi di master di IE), la rigidità delle regole di accettazione per quanto riguarda il curriculum precedente.
Proposizione di modelli di didattica innovativa	Problemi legati alle politiche dei visti, in particolare per i paesi considerati potenzialmente rischiosi per l'immigrazione clandestina.
Progettazione di un efficace ed efficiente programma di e-learning di Ateneo a seguito delle sperimentazioni già effettuate	Limitata attrattività del territorio.
Sostegno finanziario fornito dal Consiglio Regionale per qualificare e migliorare l'istruzione superiore.	La legislazione non sempre è adeguata alle esigenze degli studenti con disabilità.
Sfruttamento in chiave strategica (quale elemento di unicità) della principale peculiarità dell'Ateneo, e cioè il Centro Residenziale, non solo per attrarre tutti gli studenti calabresi più capaci, ma anche studenti provenienti dalle Regioni limitrofe e dall'estero, per esempio dal bacino del Mediterraneo.	La mancanza di finanziamenti per stage peggiora la condizione precaria dei giovani laureati e riduce la possibilità di avere tali esperienze.
Potenziamento della cooperazione con le altre Università Calabresi.	
Potenziamento dei corsi estivi di lingua italiana per studenti stranieri prima dell'inizio dei corsi ufficiali.	
Potenziamento delle opportunità di studio e di vita universitaria per gli studenti con disabilità.	
Miglioramento della comunicazione per alimentare ulteriormente l'interesse delle aziende per i giovani laureati dell'Università della Calabria.	

### 5.1.2 – L'area strategica "Formazione" in UniCal

Per l'anno accademico 2016/17 l'attività didattica è articolata complessivamente in 14 Dipartimenti e 77 Corsi di Studio come esposto nella successiva tabella.

#### Dipartimenti UniCal e Corsi di Studio

Dipartimento	Corsi di Laurea		Corsi di Laurea Magistrale		Corsi di Laurea Magistrale a ciclo unico		Totale
<b>Biologia, Ecologia e Scienze della Terra</b>	Biologia	L-13	Biologia	LM-6	Conservazione e restauro dei beni culturali (abilitante ai sensi del d.lgs. 42/2014)	LMR/02	10
	Scienze e tecnologie biologiche	L-13 & L-2					
	Scienze Geologiche	L-34	Scienze Geologiche	LM-74			
	Scienze Naturali	L-32	Biodiversità e Sistemi naturali	LM-60			
	<i>Il Corso di Laurea triennale in Tecnologie per la conservazione e il restauro dei beni culturali è stato disattivato</i>		Scienze e tecnologie per la conservazione e il restauro dei beni culturali	LM-11			
	<i>Possono essere ammessi i laureati nella classe L-2 (ovvero coloro che abbiano conseguito crediti nei settori MAT-FIS-INF: 10 CFU; CHIM:10 CFU;</i>		Biotecnologie per la salute	LM-9			

	BIO/09: 6 CFU; BIO/10 - BIO/11: 15 CFU; BIO/18 - BIO/19: 10 CFU; Altri SSD BIO esclusi i precedenti: 6 CFU)						
<b>Chimica e Tecnologie Chimiche</b>	Chimica	L-27	Chimica	LM-54			2
<b>Economia, Statistica e Finanza</b>	Economia	L-33	Economia e Commercio	LM-56			5
	Statistica per l'Azienda	L-41	Statistica ed Informatica per le decisioni e le analisi di mercato	LM-82			
	<i>Al Corso possono accedere sia i laureati nella classe L-33 (Scienze Economiche), sia i laureati nella classe L-41 (Statistica)</i>			Finanza ed Assicurazioni			
<b>Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione</b>	Informazione Scientifica del Farmaco e dei Prodotti per la Salute	L-29	Scienza della Nutrizione	LM-61	Chimica e Tecnologie Farmaceutiche	LM-13	5
	Scienza della Nutrizione	L-29					
<b>Fisica</b>	Fisica	L-30	Fisica	LM-17			4
	Scienza dei Materiali Innovativi e per le Nanotecnologie	L-30	Scienza e Ingegneria dei Materiali Innovativi e Funzionali	LM-53			
<b>Ingegneria Civile</b>	Ingegneria Civile	L-7	Ingegneria Civile	LM-23	Ingegneria Edile-Architettura	LM-4	3
<b>Informatica, Modellistica, Elettronica e Sistemistica</b>	Ingegneria Elettronica	L-8	Ingegneria delle Telecomunicazioni	LM-27			6
			Ingegneria Elettronica	LM-29			
	Ingegneria Informatica	L-8	Ingegneria dell'automazione	LM-25			
			Ingegneria Informatica	LM-32			
<b>Ingegneria Meccanica, Energetica e Gestionale</b>	Ingegneria Gestionale	L-8 & L-9	Ingegneria Gestionale	LM-31			5
	Ingegneria Meccanica	L-9	Ingegneria Energetica	LM-30			
			Ingegneria Meccanica	LM-33			
<b>Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio e Ingegneria Chimica</b>	Ingegneria Chimica	L-9	Ingegneria Chimica	LM-22			4
	Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio	L-7	Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio	LM-35			
<b>Lingue e Scienze dell'Educazione</b>	Scienze dell'Educazione	L-19	Scienze Pedagogiche per l'interculturalità e la media education	LM-85			3
			Gestione e conservazione dei documenti digitali <i>Al Corso possono accedere i laureati nelle classi L-1 Beni culturali; L-5 Filosofia; L-10 Lettere; L-11 Lingue e culture moderne; L- 19 Scienze dell'educazione e della formazione; L- 42 Storia; L-20 Scienze della Comunicazione; L- 14 Scienze dei servizi giuridici; L-16 Scienze dell'Amministrazione e dell'Organizzazione; L- 36 Scienze politiche e delle relazioni</i>	LM-43			

			<i>internazionali; L-8 Ingegneria dell'informazione; L-31 Scienze e tecnologie informatiche .</i>				
<b>Matematica e Informatica</b>	Informatica	L-31	Informatica	LM-18			4
	Matematica	L-35	Matematica	LM-40			
<b>Scienze Aziendali e Giuridiche</b>	Economia Aziendale	L-18	Economia Aziendale e Management	LM-77	Giurisprudenza	LMG/01	5
	Scienze Turistiche	L-15	Valorizzazione dei Sistemi Turistico Culturali	LM-49			
<b>Scienze Politiche e Sociali</b>	<i>Il Corso di Laurea triennale in Discipline Economiche e Sociali per lo Sviluppo è stato disattivato</i>		Scienze per la cooperazione e lo sviluppo	LM-81			7
	Scienze dell'Amministrazione	L-16	Scienze delle pubbliche amministrazioni	LM-63			
	Scienze Politiche	L-36	Scienze Politiche e Relazioni Internazionali	LM-52 & LM-62			
	Servizio Sociale	L-39	Scienze delle Politiche e dei Servizi Sociali	LM-87			
<b>Studi Umanistici</b>	Comunicazione e DAMS	L-3 & L-20	DAMS. Cinema, Fotografia, Performance	LM-65	Scienze della formazione primaria	LM-85 bis	14
			Comunicazione e tecnologie dell'informazione	LM-92			
	Filosofia e Storia	L-5 & L-42	Scienze dell'antichità	LM-15			
			Scienze filosofiche	LM-78			
			Scienze storiche	LM-84			
	Lettere e Beni culturali	L-10 & L-1	Archeologia	LM-2			
			Filologia moderna	LM-14			
Lingue e culture moderne	L-11	Storia dell'arte	LM-89				
			Lingue e letterature moderne	LM-37			
<b>Totale</b>	<b>30</b>		<b>41</b>		<b>6</b>		<b>77</b>

L'offerta formativa 2016/2017, per la parte post lauream, prevede 10 corsi di dottorato di ricerca con il dettaglio esposto nella seguente tabella.

Dottorato di ricerca	Dipartimento proponente	Altri Dipartimenti coinvolti		
"Information and Communication Technologies"	Informatica, Modellistica, Elettronica e Sistemistica			
"Politica, Cultura e Sviluppo"	Scienze Politiche e Sociali	Lingue e Scienze dell'Educazione		
"Scienze e Tecnologie Fisiche, Chimiche e dei Materiali" in Convenzione con il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)	Fisica	Chimica e Tecnologie Chimiche	Informatica, Modellistica, Elettronica e Sistemistica	
"Scienze della Vita"	Biologia, Ecologia e Scienze della Terra			
"Scienze Economiche e Aziendali"	Economia, Statistica e Finanza	Scienze Aziendali e Giuridiche		
"Ingegneria Civile e Industriale"	Ingegneria Meccanica, Energetica e Gestionale	Ingegneria Civile		
"Internazionale di Studi Umanistici. Testi, Saperi, Pratiche: dall'Antichità Classica alla Contemporaneità"	Studi Umanistici			
"Medicina Traslazionale"	Farmacologia e Scienze della Salute e della Nutrizione	Chimica e Tecnologie Chimiche		
"Scienze e Ingegneria dell'Ambiente, delle Costruzioni e dell'Energia"	Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio e Ingegneria Chimica	Biologia, Ecologia e Scienze della Terra	Fisica	Ingegneria Civile
"Matematica e Informatica"	Matematica e Informatica			

L'offerta formativa post lauream è, infine, completata da Corsi di Perfezionamento, Corsi di alta Formazione, Summer School e Master di I e II livello il cui catalogo è aggiornato di anno in anno.

La situazione occupazionale dei laureati UniCal è riassunta dalla successiva tabella, che riporta anche i dati medi nazionali (fonte Almalaurea, Indagine 2015). Per i dati di dettaglio dei singoli corsi di studio si rinvia alle SUA CdS predisposte dai vari Dipartimenti.

	lauree di primo livello			laurea specialistica/magistrale a ciclo unico			laurea specialistica/magistrale			Scienze della Formazione primaria		
	a un anno	a 3 anni	a 5 anni	a un anno	a 3 anni	a 5 anni	a un anno	a 3 anni	a 5 anni	a un anno	a 3 anni	a 5 anni
UniCal												
Lavora e non è iscritto alla magistrale	13,2	n.d	n.d	22,2	44,7	66,0	37,3	59,3	68,0	55,1	91,6	94,0
Lavora ed è iscritto alla magistrale	6,3	n.d	n.d									
Non lavora ed è iscritto alla magistrale	59,2	n.d	n.d									
Non lavora, non è iscritto alla magistrale e non cerca	3,6	n.d	n.d	23,5	10,6	6,0	10,4	7,8	6,4	19,7	5,4	2,4
Non lavora, non è iscritto alla magistrale ma cerca	17,7	n.d	n.d	54,3	44,7	28,0	52,3	32,9	25,5	25,2	3,0	3,6
Totale	100,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	99,9	100,0	100,0	100,0
	lauree di primo livello			laurea specialistica/magistrale a ciclo unico			laurea specialistica/magistrale			Scienze della Formazione primaria		
	a un anno	a 3 anni	a 5 anni	a un anno	a 3 anni	a 5 anni	a un anno	a 3 anni	a 5 anni	a un anno	a 3 anni	a 5 anni
Media nazionale												
Lavora e non è iscritto alla magistrale	27,1	n.d	n.d	34,0	49,7	58,9	54,2	71,7	80,8	84,6	96,2	95,8
Lavora ed è iscritto alla magistrale	12,7	n.d	n.d									
Non lavora ed è iscritto alla magistrale	41,9	n.d	n.d									
Non lavora, non è iscritto alla magistrale e non cerca	3,8	n.d	n.d	30,2	29,5	10,5	14,2	9,7	6,7	4,3	2,0	2,4
Non lavora, non è iscritto alla magistrale ma cerca	14,5	n.d	n.d	35,8	20,8	30,6	31,6	18,6	12,5	11,1	1,8	1,8
Totale	100,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

### Servizi di Servizi di Supporto alla Didattica e Percorsi Universitari Qualificanti

Tra i servizi di supporto per l'area strategica formazione, particolare attenzione è dedicata a quelli connessi al sistema della formazione qualificante e a quelli derivanti dalle problematiche connesse all'accreditamento della sede universitaria e dei singoli corsi di studio.

I processi riguardano le attività del Delegato alla Didattica e del Presidio di Qualità, l'ambito degli Esami di Stato per l'abilitazione e l'accesso a 15 professioni, la formazione iniziale degli Insegnanti e il consolidamento dell'e-learning di Ateneo.

Per l'ambito dei percorsi formativi qualificanti, gli obiettivi riguardano essenzialmente la conclusione dei corsi entro le date stabilite dal Ministero e l'assistenza ai corsisti e ai Dipartimenti impegnati nei corsi specifici previsti dai vari percorsi (TFA, PAS, sostegno, etc.).

In merito agli Esami di Stato, gli obiettivi si concentrano sull'assistenza agli iscritti e alle commissioni e sullo sviluppo di una nuova piattaforma per l'iscrizione.

In merito all'attività di supporto per la qualità della didattica, i servizi sviluppati riguardano:

- elaborazione dati sui corsi di studi per supportare le valutazioni strategiche degli organi dell'Ateneo;
- programmazione didattica con supporto ai Dipartimenti per l'utilizzo del sistema U-GOV e per la gestione e la modifica degli ordinamenti didattici e dei manifesti degli studi;
- gestione della SUA-CdS;
- servizi e supporto per:

- l'implementazione di procedure per l'assicurazione della qualità dei processi ritenuti strategici per il core business (o attività principali) dell'Ateneo;
- la predisposizione di una base di dati ampia e unica per i diversi CdS affinché sia possibile una più facile lettura degli indicatori e dei trend;
- l'assistenza nella fase di progettazione, coerente con le linee di Ateneo, materializzata nella SUA-CdS.

In merito alla piattaforma e-learning, l'Ateneo sta sviluppando specifiche attività che prevedono l'utilizzo di nuove forme di didattica, anche attraverso l'uso di piattaforme informatiche, per l'erogazione di attività formative in modalità "blended".

Attività di particolare rilevanza sono quelle connesse alla carriera amministrativa degli studenti di corsi di laurea, laurea magistrale e a ciclo unico, master e dottorato. L'obiettivo è quello di raggiungere una maggiore integrazione e automazione nella gestione dei processi mediante una banca dati unica che consenta procedure standard con un controllo efficace sulla globalità degli studenti a servizio del Centro Residenziale, dei Dipartimenti e delle strutture di servizio interessate per maggiore efficienza gestionale e coerenza di azione. Lo sviluppo degli strumenti ICT e informativi avrà l'ulteriore obiettivo di spingere affinché diversi aspetti amministrativi (dal pagamento delle tasse alla presentazione di istanze o al ritiro di certificazioni) possano avvenire evitando che lo studente sia presente fisicamente agli sportelli dell'UniCal.

Nel dettaglio, le attività riguardano:

- la gestione della fase relativa all'ammissione degli studenti alle lauree triennali, magistrali, post-laurea, master, dottorati (bandi di ammissione; formulazione delle graduatorie di ammissione, ove non siano previsti specifici criteri selettivi; immatricolazione; verifica titoli di ammissione ai corsi di laurea; rilascio libretto elettronico; istruzione del fascicolo unico dello studente);
- le immatricolazioni relative a trasferimenti in entrata;
- l'iscrizione e la formazione fascicolo studente relative ai corsi singoli;
- la gestione dei dati dello studente: variazione dati anagrafici, residenza/domicilio, titolo di studi, permesso di soggiorno;
- la determinazione e la riscossione delle tasse e dei contributi universitari;
- il controllo delle autocertificazioni sui redditi dichiarati ai fini della determinazione delle tasse;
- la registrazione e verifica pagamento di tasse e contributi;
- la gestione dei rimborsi e dei benefici a favore degli studenti;
- la conferma titoli;
- la ricognizione, sospensione e interruzione programmata della carriera degli studenti e rinunce;
- la gestione decadenze studenti;
- la gestione dei trasferimenti in uscita: acquisizione domanda, emissione del foglio di congedo e preparazione dei documenti da inviare all'università di accoglienza;
- la stampa e la consegna delle pergamene di laurea e diploma supplement;
- l'archiviazione fascicoli di tutte le carriere non attive: gestione del sistema on line di archiviazione, assegnazione numero di archivio e collocazione carpette nell'archivio centrale;

### 5.1.3 – Definizione della strategia di “Formazione” a livello dell’Ateneo: obiettivi e azioni

Per il prossimo triennio gli **obiettivi strategici** dell’area “Formazione” possono essere aggregati nelle seguenti categorie:

3.1 Razionalizzazione dell’offerta formativa

3.2 Potenziamento delle infrastrutture per la didattica

3.3 Sviluppo di un programma per la formazione a distanza

3.4 Promozione dell’Ateneo come un punto di riferimento culturale per il territorio (attrattività)

3.5 Miglioramento delle prospettive occupazionali

3.6 Regolarità degli studi nel rispetto di una rigorosa valutazione

3.7 Miglioramento delle performance degli studenti

3.8 Miglioramento dell’efficienza dell’offerta formativa

3.9 Potenziamento della qualità della didattica in ottica studente

3.10 Potenziamento del finanziamento delle attività didattiche

3.11 Potenziamento delle attività formative in lingua straniera

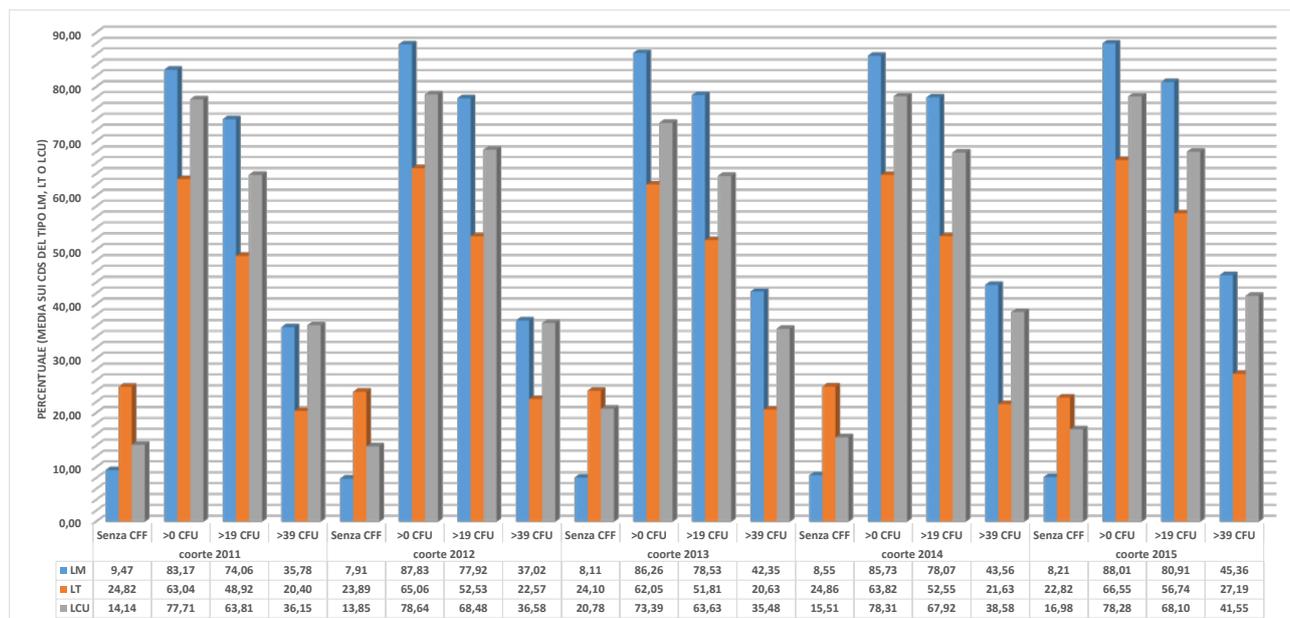
3.12 Incremento della mobilità all’estero degli studenti

3.13 Incremento della mobilità in ingresso di studenti stranieri e non

3.14 Sviluppo di sistemi di valutazione delle conoscenze iniziali degli studenti e alle attività volte a colmare le eventuali lacune formative degli studenti immatricolati

In merito al tema della regolarità degli studi, la sfida importante per l’UniCal è la definizione di un percorso formativo, anche extracurricolare, destinato a sostenere l’insegnamento di competenze e conoscenze, da un lato interdisciplinari e trasversali (per esempio comprensione del testo e matematica di base) a tutte le aree dell’Ateneo, dall’altro orientate a specificità delle varie aree disciplinari.

Gli obiettivi comprendono la riduzione del tasso di abbandono, del tasso di studenti “fuori corso” e il miglioramento della performance degli studenti in termini di acquisizione di CFU. Infatti, si evidenzia un progressivo e costante miglioramento dei crediti formativi negli anni. (si veda, per esempio, la successiva figura fornita dal Presidio di Qualità di Ateneo (PQA)).



**\*Valori percentuali (medie su tutti i CdS del medesimo tipo LM, LT o LCU) (AA 2011-2015). Fonte e immagine dati PQA**

Negli ultimi due anni sono state avviate numerose iniziative per migliorare l'offerta formativa dell'Università della Calabria sia in termini di efficienza (riduzione abbandoni, incremento numero di crediti acquisiti e di laureati in corso), sia in termini di efficacia (riformulazione delle competenze dei laureati e valorizzazione degli studenti brillanti).

Per migliorare l'**organizzazione delle attività formative** (favorire le mutuazioni e la possibilità di seguire insegnamenti (a esempio a libera scelta) di altri corsi di studio), è stato definito un Calendario Accademico unico per l'Ateneo, sono state uniformate le taglie degli insegnamenti (in multipli di 3 CFU), sono stati stabiliti dei rapporti minimi (medi) ore/CFU, distinti per tipologie di corsi di studio e sono state anche adottate regole condivise sul numero di appelli d'esame. Inoltre, è stato reso disponibile sul portale dell'Università il catalogo completo degli insegnamenti attivati presso l'Università della Calabria, che consente di reperire tutte le informazioni sugli insegnamenti, in italiano e in inglese, con chiavi di ricerca per dipartimento, corso di studio, SSD, docente, etc. Nelle indicazioni per la compilazione delle schede è stata posta un'attenzione particolare allo sviluppo e alla valutazione delle competenze trasversali e alla corretta valutazione dell'impegno effettivo richiesto allo studente (che determina i CFU dell'insegnamento).

Nel prossimo triennio tali informazioni saranno uno strumento importante per la prevista azione di **revisione dei programmi degli insegnamenti**, finalizzata al rispetto della corrispondenza effettiva tra gli obiettivi formativi e i CFU propri di ciascun insegnamento. Altra azione prevista riguarda il riesame delle modalità di erogazione delle attività formative e di verifica dei risultati di apprendimento, finalizzato allo sviluppo negli studenti delle cosiddette competenze trasversali (problem solving, capacità di presentazione e di analisi critica, etc.).

Una possibile strategia per migliorare l'offerta formativa dell'UniCal e per recuperare gli studenti fuori corso riguarda la **didattica innovativa**, che non dovrà limitarsi a forme di e-learning. Occorrerà sperimentare e attuare approcci didattici fondati sull'impiego di nuove tecnologie e su metodi didattici che stimolino il ruolo attivo degli studenti. A esempio, si potranno diffondere tecniche quali:

- flipped classrooms: gli studenti apprendono in anticipo parti del corso e il tempo recuperato è dedicato a una verifica e a un approfondimento degli argomenti;
- lezioni interattive: Il docente può verificare in tempo reale la comprensione degli studenti usando sistemi interattivi di tipo “clicker” o “smartphone app” specifiche; fra questi ultimi si ricorda la piattaforma Eleanor, già adoperata da alcuni corsi di studio, che consente la verifica delle presenze e costituisce uno strumento di colloquio continuo fra il docente e lo studente;
- serious games: simulazioni digitali con funzione di formazione (spesso usati in medicina o in management, da sviluppare anche nelle discipline umanistiche), che permettono un’immersione ludica in situazioni reali e *case studies*;
- realtà virtuale aumentata: l’insegnamento poggia su strumenti di realtà virtuale o aumentata di tipo “Oculus Rift” o “Google cardboard”, per creare situazioni *full immersion* a scopo pedagogico molto utili, a esempio, nell’insegnamento dell’archeologia.

Lo sviluppo di queste tecniche di pedagogia interattiva deve poggiare sull’adeguamento delle strutture didattiche dal punto di vista tecnologico e logistico mediante il miglioramento delle infrastrutture.

Un problema collaterale concerne una adeguata **motivazione dei docenti**, il cui impegno nella didattica non è apparentemente abbastanza apprezzato. Negli ultimi anni, anche a livello di politiche nazionali, è stata posta poca attenzione all’importanza della didattica nell’università: pochi incentivi sulla qualità e l’efficacia dell’azione didattica, nessun incentivo ai docenti né in termini economici, né per quanto riguarda le valutazioni per le progressioni di carriera.

Per risolvere questa difficoltà, l’UniCal intende lanciare azioni d’incentivazione per coinvolgere maggiormente i docenti nella riprogettazione della loro attività didattica, tenendo tale attività nel dovuto conto anche in termini di valutazione individuale e avanzamento di carriera.

Al fine di motivare adeguatamente i docenti nella direzione prospettata dovranno essere messe in campo alcune azioni specifiche di supporto, quali a esempio:

- 1) la creazione di un Centro di Formazione e Produzione di contenuti digitali per i docenti, che consentirebbe loro di essere formati sulla didattica innovativa nelle sue varie declinazioni, di acquisire gli strumenti necessari a usare al meglio le nuove tecnologie, di produrre materiale interattivo e fruibile in modalità asincrona e a distanza per offrire un migliore supporto agli studenti, in particolare a quelli con carenze formative o agli studenti lavoratori e part-time;
- 2) l’istituzione di corsi e seminari per i docenti con l’obiettivo di fornire loro percorsi che li supportino nell’insegnamento attualizzato attraverso nuove metodologie didattiche;
- 3) meccanismi di premialità, in parte già sperimentati nel 2015 nell’ambito delle azioni di tutoraggio messe in campo per il supporto agli studenti del primo anno, quali:
  - incentivi economici e riconoscimenti formali all’interno dei Corsi di studio per i docenti che abbiano conseguito le migliori valutazioni da parte degli studenti;
  - creazione di un sistema di assistenza e supporto tecnico alla didattica.

Il problema della regolarità degli studi e delle performance degli studenti in termini di acquisizione di CFU deve essere affrontato anche dall’angolazione dell’insufficiente bagaglio formativo degli studenti in ingresso, evidente anche dai risultati dei test di ingresso orientativi e/o selettivi previsti per tutti i corsi di studio triennali e magistrali a ciclo unico. Tale problema limita le possibilità dell’UniCal di garantire una formazione efficace e di qualità, in quanto un numero significativo di studenti non è in possesso dei prerequisiti essenziali per godere a pieno delle potenzialità dell’Ateneo.

Occorre, inoltre, evidenziare come, dall'analisi dei parametri individuati dal Ministero per valutare le performance degli Atenei relativamente ai risultati formativi conseguiti dagli studenti, emerga un avanzamento dell'UniCal rispetto ad altri Atenei per quanto attiene al parametro descrittivo della domanda di didattica. Questo risultato positivo non è però accompagnato da un corrispondente miglioramento nel successo formativo degli studenti regolarmente immatricolati, con conseguente perdita di alcune posizioni. Il progressivo peggioramento delle competenze di base degli studenti in ingresso, che fa aumentare il divario rispetto alla media nazionale, induce talvolta a ridimensionamenti dei programmi di alcuni insegnamenti e costringe a istituire corsi di recupero e di cosiddetto azzeramento<sup>4</sup>.

L'Ateneo ritiene prioritaria una politica che porti a elevare il livello di ingresso della preparazione degli studenti, perseguibile attraverso una pluralità di azioni, alcune delle quali richiedono il coinvolgimento di Enti regionali.

Si ritiene prioritario:

- promuovere azioni di coinvolgimento delle istituzioni scolastiche regionali ai massimi livelli, per istituire un rapporto continuativo e reciproco fra l'Ufficio Scolastico Regionale e l'Università, partendo da un accordo quadro in cui inserire tutte le azioni necessarie e possibili per ridurre la dispersione scolastica e aumentare la qualità della preparazione degli studenti;
- orientare la scelta del percorso universitario anche in rapporto alle esigenze del mondo del lavoro;
- integrare e potenziare le aree disciplinari di base, con particolare riguardo all'italiano, alle lingue straniere, alla matematica, alle scienze (chimica e fisica, in particolare);
- progettare corsi integrativi preparatori/propedeutici all'iscrizione all'istruzione universitaria;
- progettare, in partenariato tra Scuola, Università e Impresa, campi-scuola e scuole estive nei periodi di sospensione delle attività didattiche;
- promuovere un rapporto permanente con la Consulta regionale degli studenti delle scuole superiori;
- potenziare la comunicazione presso gli studenti delle scuole superiori dei contenuti dell'offerta formativa e dei servizi erogati dall'UniCal.
- elaborare un documento dinamico da cui emergano: le criticità rilevate dall'Ateneo in termini di preparazione degli studenti che si iscrivono all'UniCal; le proposte di intervento necessarie; le possibili iniziative da realizzare; associare al documento una banca dati delle scuole e degli studenti, in cui si incrocino i dati di ingresso, quelli di percorso e quelli di esito delle carriere degli studenti e delle performance delle scuole di provenienza; costruire una mappa delle competenze richieste (sillabo indispensabile) a seconda delle aspettative di studio degli studenti.
- coinvolgere in attività di mentoring e tutoring degli studenti delle scuole superiori, oltre ai professori delle scuole e ai docenti dell'UniCal, anche gli stessi studenti dell'UniCal;

Le analisi condotte sul fenomeno degli abbandoni al primo anno evidenziano un dato alquanto significativo sui problemi e sulle difficoltà incontrate da circa il 30% degli immatricolati (dato a.a. 2014/15). Il dato impone, quindi, un intervento strutturale e armonizzato tra i diversi attori della didattica (dipartimenti, corsi di laurea e singoli docenti).

---

<sup>4</sup> Appaiono significativi gli esiti del TECO D dello scorso anno, avviati in via sperimentale nell'area dell'ingegneria civile: le performance degli studenti aventi i requisiti richiesti (essere in corso e avere acquisito un certo numero di CFU) sono risultate nella media dei valori di tutti gli Atenei nazionali, mentre è risultata decisamente inferiore la percentuale degli studenti in possesso dei requisiti iniziali richiesti.

Alla luce di quanto detto, nel corso del 2017 sarà necessario potenziare ulteriormente gli interventi di mentoring, tutoring e peer tutoring svolti nel 2016 (si veda [www.etutor.UniCal.it](http://www.etutor.UniCal.it)) rivolti agli studenti dei primi anni, in modo da fornire un supporto continuo e personalizzato allo studente, individuando per tempo i suoi problemi e aiutandolo a superare eventuali difficoltà incontrate nel percorso di studio. L'obiettivo potrebbe attuarsi, per il mentoring e il peer tutoring, anche coinvolgendo studenti selezionati tra quanti risultano aver conseguito le migliori performance nei processi formativi e ai quali riconoscere bonus da individuare.<sup>5</sup>

Oltre a quanto prevede il Regolamento didattico di Ateneo in termini di azioni di tutoring per gli studenti del primo anno, l'Ateneo pianifica di poter erogare azioni di tutoraggio negli insegnamenti che, da dati oggettivi, mostrino eccessivo rallentamento nella carriera degli studenti, anche con riferimento ad anni successivi al primo.

**L'internazionalizzazione delle attività formative** è obiettivo perseguito dall'UniCal sin dalla sua fondazione e tradizionalmente ha dato ottimi risultati in termini sia di incoming di studenti stranieri, sia di outgoing di studenti UniCal per periodi di studio all'estero. Tuttavia, si ritiene necessario un salto di qualità per divenire un vero attrattore per studenti e docenti provenienti da un numero sempre più elevato di Paesi esteri.

Per ottenere tale risultato diviene indispensabile:

- incrementare le attività formative offerte in inglese (già presenti in alcuni Dipartimenti, a esempio Dipartimento di Matematica e Informatica), che permetterebbe sia di rafforzare l'attrattività internazionale dei curricula studiorum offerti dall'UniCal, sia di preparare gli studenti locali a inserirsi nel mercato globale del lavoro. Tuttavia, sembra difficile proporre un cursus completo in inglese (triennale – magistrale), per motivi legati ai già evidenziati problemi di competenze linguistiche degli studenti locali in entrata. In questo senso, l'erogazione sistematica di corsi in inglese a livello triennale creerebbe una perdita di studenti locali, non compensata dal guadagno di studenti internazionali. In conseguenza, sembra importante lanciare azioni specifiche di formazione all'inglese accademico per gli studenti, in collaborazione col Centro Linguistico di Ateneo (CLA);
- individuare, almeno nelle lauree magistrali, forme miste di erogazione dei corsi, per esempio utilizzando presentazioni e dispense in lingua inglese;
- potenziare le competenze del personale universitario (docente, ricercatore, tecnico amministrativo) a sostegno dell'internazionalizzazione;

**L'employability** dei laureati UniCal deve essere analizzata tenendo conto che l'Ateneo è localizzato in una regione meridionale con problemi strutturali di disoccupazione. L'UniCal ha avuto sin dalla nascita un ruolo importante come ascensore sociale, rappresentando una delle più importanti università per numero di iscritti che, per la prima volta nella loro famiglia, accedono a una formazione di tipo superiore. Proprio per questo, l'UniCal ha rappresentato per molto tempo il luogo in cui costruire la classe dirigente calabrese. A seguito della crisi del 2008, e soprattutto a partire dal 2011 e dal 2012, l'accesso al mercato del lavoro si è ulteriormente complicato. Attualmente, secondo dati Almalaurea, a un anno dal titolo risulta essere occupato il 14,7% dei laureati triennali e il 33% di quelli magistrali.

---

<sup>5</sup> Per gli studenti più meritevoli – individuati dai singoli corsi di studio in base al numero dei CFU acquisiti e alle votazioni riportate - devono essere introdotte forme di riconoscimento, attraverso premi o altro, così come fanno già adesso alcuni dipartimenti.

Il dato dell'occupabilità a un anno non è ovviamente omogeneo, ma varia anche fortemente in base al tipo di laurea: da una parte, vi sono una serie di settori che generano dei laureati che faticano gravemente ad accedere al mercato del lavoro, mentre dall'altra vi sono aree capaci di posizionare i loro studenti con molta forza sui mercati sia locali che internazionali.

Per rendere più efficiente l'utilizzo delle risorse disponibili e di quelle ancora da acquisire, un obiettivo primario non può che riguardare una generale **razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa**, con particolare riferimento al rispetto dei requisiti dell'accreditamento.

L'Università della Calabria intende avviare un percorso di revisione dell'attività formativa in modo da garantire una formazione "centrata sullo studente", privilegiando percorsi formativi ad ampio spettro nelle lauree triennali per riservare i contenuti più specialistici nei percorsi delle lauree magistrali, a meno dei percorsi triennali con una specifica caratterizzazione professionalizzante e valutando la chiusura di alcuni corsi di studio che risultano poco attrattivi e rappresentano un costo elevato per l'Ateneo, sia in termini economici (ore di didattica erogata retribuita e costo per studente elevato rispetto al "costo standard"), sia in termini di docenza (impegno che potrebbe essere dedicato ad altri corsi già attivi presso l'Ateneo o per nuove iniziative).

A seguito della razionalizzazione, accanto all'offerta formativa triennale e magistrale, possono trovare posto master e corsi di perfezionamento che aiutino a perseguire l'obiettivo della formazione continua e permanente senza gravare sulle risorse dell'Ateneo. Proprio in questo ambito è necessario progettare un efficace programma di e-learning di Ateneo che consenta, ove ritenuto utile e possibile, di accoppiare formazione frontale con distance learning, garantendo un naturale risparmio di spazi e attrezzature. Inoltre, si possono valorizzare i Master e i Corsi di alta formazione organizzati dai vari Dipartimenti e da altre strutture, quali la Scuola Superiore di Scienze delle Amministrazioni Pubbliche (SSSAP), destinati anche alla formazione dei giovani laureati che intendono accedere alla dirigenza amministrativa. L'ingresso di 'nuove leve', con competenze specifiche, specialmente nelle P.A. in Calabria diventa essenziale per mettere in moto processi di sviluppo e valorizzare il contesto economico-sociale in cui è collocato l'Ateneo.

**L'Ateneo si impegna, quindi, a progettare un'offerta formativa:**

- tesa alla programmazione di obiettivi e al perseguimento di risultati di sempre maggior valore;
- allineata ai migliori standard nazionali e internazionali;
- sostenibile e calibrata sulle competenze presenti in Ateneo;
- attenta alle esigenze e alle aspettative della società e di tutte le parti interessate;
- che faccia propri i principi dell'Assicurazione della Qualità, assumendo come punti di riferimento gli standard europei e il sistema AVA;
- che preveda il coinvolgimento degli studenti, individualmente e collettivamente, nei processi dell'Assicurazione della Qualità.

Per il 2017 sono stati selezionati alcuni degli obiettivi generali (di primo livello) ritenuti prioritari anche alla luce di quanto proposto al Ministero in sede di "Programmazione Triennale 16-18"; nella successiva tabella tali obiettivi prioritari sono declinati anche in termini di indicatori per la misurazione dei risultati raggiunti. Le azioni previste sono riportate nell'allegato 1; la copertura finanziaria sarà assicurata in parte con i fondi che il MIUR metterà a disposizione nell'ambito della citata Programmazione Triennale 16-18 e in parte con fondi propri dell'Ateneo.

Obiettivi di primo livello	Indicatori per la misurazione	Descrizione Numeratore	Descrizione Denominatore	Fonte dei Dati
3.6 Regolarità degli studi nel rispetto di una rigorosa valutazione	Frazione degli iscritti puri al primo anno nell'a.a. t-(n+1) che si laureano nell'anno t (L, LMCU, LM) ANVUR.IND6 laureati stabili	iscritti puri al primo anno nell'a.a. t-(n+1) che si laureano nell'anno t (L, LMCU, LM)	iscritti puri al primo anno nell'a.a. t-(n+1) (L, LMCU, LM)	ANS Ateneo
3.7 Miglioramento delle performance degli studenti	Frazione degli iscritti regolari al primo anno nell'a.a. t-1 che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU (programmazione triennale 16-18)	Iscritti al II anno nell'a.a. 2015/2016 nella stessa classe di immatricolazione, con almeno 40 CFU sostenuti nell'a.a. 2014/2015 ed entro il 31/12/2015 nella medesima classe, sui corsi di laurea di primo livello (L e LMCU). Sono esclusi gli iscritti che hanno effettuato una rinuncia nell'a.a. 2015/16	Immatricolati (studenti iscritti per la prima volta al I anno al sistema universitario - prima carriera) nella stessa classe nell'a.a. 2014/2015 con l'esclusione delle rinunce entro il 31/12/2015	Anagrafe Nazionale Studenti
3.9 Potenziamento della qualità della didattica in ottica studente	Realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente (programmazione triennale 16-18)			FORNTE ATENEIO
3.12 Incremento della mobilità all'estero degli studenti	Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare. (programmazione triennale 16-18)	Numero di CFU conseguiti all'estero per attività di studio o tirocinio in atenei stranieri o imprese straniere dal 1/1 al 31/12/2015 da studenti iscritti all'a.a. 2014/15. Sono considerati solo gli iscritti ai corsi ex DM 270/2004	Numero di CFU conseguiti dal 1/1 al 31/12/2015 da studenti iscritti all'a.a.2014/15. Sono considerati solo gli iscritti ai corsi ex DM 270/2004	Anagrafe Nazionale Studenti - iscritti a.a. 2014/2015 e CFU a.s. 2015.
	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso (*) (programmazione triennale 16-18 - autovalutazione)	CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari a.a. 2014/2015 nell'a.s. 2015	CFU conseguiti dagli iscritti regolari a.a. 2014/2015 nell'a.s. 2015	Anagrafe Studenti Nazionale

## 5.2 AREA STRATEGICA “RICERCA”

### 5.2.1 Analisi SWOT Area “Ricerca”

Punti di forza	Punti di debolezza
Elevate performance ottenute da molti dipartimenti nell’ambito dell’esercizio di valutazione VQR	Ancora limitata attenzione ai processi di autovalutazione dei prodotti scientifici con conseguente attribuzione delle risorse, sia umane che finanziarie, sulla base di criteri che non sono strettamente legati alle performance dei risultati ottenuti dai vari gruppi di lavoro / dipartimenti.
Razionalizzazione del numero dei corsi di dottorato di ricerca.	Impatto ancora non pienamente soddisfacente del trasferimento dei risultati della ricerca al mondo delle applicazioni e delle imprese in termini di creazione/rafforzamento dei processi di innovazione.
Elevato numero di laboratori attrezzati con strumentazioni a vario grado di complessità utili alla realizzazione di ricerche in settori ad ampio spettro di competenze.	Carenza di fondi per la gestione e per la manutenzione delle strumentazioni.
L’organizzazione dei Dipartimenti in Campus facilita l’istaurarsi di processi di interdisciplinarietà.	Ancora limitata attenzione ai programmi/processi di mobilità nazionale e internazionale dei professori e dei ricercatori sia in ingresso che in uscita.
Collaborazioni consolidate con alcune istituzioni pubbliche e private.	Rapporti ancora generalmente deboli con il mondo imprenditoriale (locale e non), con le Organizzazioni professionali e di categoria e con le Aziende del territorio sia ai fini di incrementare la propria capacità di autofinanziamento che a quelli di valutare i fabbisogni del sistema imprenditoriale di riferimento.
	Insufficiente attenzione alla efficienza economico-finanziaria che può essere stimata dal rapporto tra reddito di ogni struttura di ricerca e il numero di unità di personale afferenti in relazione ai risultati scientifici dati dai prodotti / risultati ottenuti.
	Bassa attrattività della formazione post-laurea: gli stranieri iscritti ai Corsi di dottorato, Scuole di Specializzazione e Master incidono per l’1%, a fronte di un dato medio nazionale pari al 3%.
	Follow-up insufficiente dei progetti finanziati e limitata disseminazione dei risultati della ricerca
Opportunità	Minacce
Dotazione di risorse per i dottorati di ricerca attraverso l'utilizzo di fondi europei erogati dalla Regione Calabria per questo scopo.	Incapacità di offrire adeguate prospettive di integrazione e di valutazione per il post-dottorato a causa della mancanza di fondi e/o norme sul tema che limitano fortemente l'accesso al ruolo dei ricercatori universitari (punti organico).
Possibilità di acquisire risorse di provenienza europea finalizzate allo sviluppo delle regioni arretrate (Fondi Strutturali).	Difficoltà ad applicare strategie adeguate per il riconoscimento dei risultati ottenuti nel campo della ricerca in termini di assegnazione di risorse umane e finanziarie.
Fondi dal Ministero dell’Università e della Ricerca sulla base dei risultati ottenuti.	Limitata valorizzazione dei risultati di ricerca ottenuti.
Risorse per l’internazionalizzazione	Difficoltà a ottenere dal contesto territoriale un adeguato sostegno finanziario atto a promuovere e sostenere i progetti di ricerca.
	Difficoltà a seguire le dinamiche dei fabbisogni formativi nel settore della ricerca, a causa dell'utilizzo di modelli obsoleti o dell'inadeguato allineamento al contesto produttivo.

### 5.2.2 L’area Ricerca in UniCal

Sin dalla sua costituzione nel 1972, l’Università della Calabria ha orientato una significativa parte delle proprie energie verso la promozione della ricerca di qualità, intesa come mezzo per contribuire alla promozione culturale, economica, sociale e tecnologica della nazione e, più in particolare, per giocare un ruolo decisivo nello sviluppo della regione. Dopo quattro decenni di attività, l’Università della Calabria è

oggi riconosciuta nel panorama della ricerca come una realtà significativa e consolidata, le cui analisi, intuizioni e proposte di innovazione ricoprono spesso un ruolo centrale nel dibattito che anima la comunità scientifica nazionale e internazionale.

Gli ambiti dell'attività di ricerca dell'Università della Calabria sono molto ampi ricoprendo, con 805 tra professori e ricercatori, tutto lo spettro delle aree disciplinari censite dal CUN. Ed anche i numeri della produzione complessiva sono di tutto rilievo. Nel periodo 2011-2013, monitorato nelle schede SUA-RD in attuazione delle disposizioni della legge 240/2010 e del decreto legislativo 19/2012, l'Università della Calabria ha prodotto ben 4413 contributi su rivista, 1493 contributi in volume, 299 libri, 2442 contributi in atti di convegno e 208 curatele.

Scendendo nel merito della tipologia delle attività condotte, è importante osservare che i 14 dipartimenti dell'Ateneo sono divisibili in due grandi categorie. Da una parte, i dipartimenti di *Economia, statistica e finanza, Lingue e Scienze dell'Educazione, Scienze Aziendali e Giuridiche, Scienze Politiche e Sociali e Studi Umanistici* organizzano e svolgono l'attività di ricerca in aree in cui la qualità della produzione scientifica viene valutata a livello nazionale e internazionale sulla base di criteri di originalità, rigore metodologico e impatto atteso o potenziale, senza alcun ausilio (o comunque con un contributo non determinante) di parametri di natura bibliometrica. Dall'altra parte, i restanti dipartimenti (*Biologia, Ecologia e Scienza della Terra; Chimica e Tecnologie Chimiche; Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione; Fisica; Ingegneria Civile; Ingegneria Informatica, Modellistica, Elettronica e Sistemistica; Ingegneria Meccanica, Energetica e Gestionale; Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio e Ingegneria Chimica; Matematica e Informatica*) esprimono prevalentemente la propria attività di ricerca in aree in cui la qualità delle pubblicazioni è generalmente riconosciuta in funzione del valore di indicatori bibliometrici, ad esempio di misure di impatto o popolarità, quali *Impact Factor* o *SCImago Journal Rank*, o del numero di citazioni calcolate su basi di dati internazionali (in particolare, *Web of Science* di Thomson Reuters e *Scopus* di Elsevier). Non mancano, tuttavia, in alcuni di questi dipartimenti, ibridazioni che rendono possibile la convivenza di settori bibliometrici e settori non bibliometrici, dato quest'ultimo non dissonante rispetto al panorama scientifico nazionale se si tiene conto del fatto che alcune delle 14 aree CUN comprendono la stessa tipologia di commistione.

Una fotografia della qualità della produzione scientifica dell'Università della Calabria e il suo posizionamento nel panorama nazionale viene riportata nei rapporti dell'ANVUR relativi al programma VQR, promosso dal MIUR al fine di valutare i risultati della ricerca negli atenei ed enti di ricerca italiani. I dati più aggiornati disponibili (relativi all'esercizio 2004-2010) evidenziano una valutazione globalmente positiva rispetto diversi parametri di interesse. Ad esempio, il numero di prodotti mancanti ai fini della valutazione, imputabili ai docenti inattivi o parzialmente attivi, risulta essere inferiore alla media nazionale. Similmente, risulta inferiore alla media nazionale il numero di prodotti che hanno ricevuto una penalizzazione. Considerando, poi, la media delle valutazioni dei prodotti (indice I), va notato come numerose aree CUN dell'Ateneo si collocano sopra la media nazionale, arrivando in taluni casi nel primo quartile della distribuzione. Infine, si può rilevare che il peso di molti dipartimenti calcolato rispetto alla qualità delle attività di ricerca (indice IRFD) risulta essere superiore al peso puramente quantitativo degli stessi calcolato rispetto al totale dei prodotti sottomessi a valutazione. In particolare, ciò accade nel 57% dei dipartimenti dell'Ateneo a fronte di una media nazionale inferiore al 50%. Rispetto a tale parametro, l'Università della Calabria si colloca in terza posizione assoluta nella classifica nazionale stilata sugli atenei italiani con meno di 20 dipartimenti, a conferma che nel proprio segmento dimensionale l'Ateneo è un punto di riferimento in Italia.

La definizione delle politiche strategiche dell'Ateneo per la ricerca dovrà partire da questa fotografia complessivamente incoraggiante e considerare, in particolare, le specificità delle aree e dei dipartimenti così come sono state in precedenza evidenziate. Nelle aree a vocazione bibliometrica, è di fondamentale importanza indirizzare le ricerche dell'Ateneo verso sedi editoriali che risultino censite nelle basi di dati internazionali, meglio ancora se con elevati indici di impatto tali da collocare le pubblicazioni nel primo quartile della produzione internazionale. Sarà altresì importante promuovere la ricerca in settori innovativi e creare reti di collaborazioni internazionali che possano consentire una più ampia diffusione dei risultati e, dunque, indirettamente l'aumento del numero di citazioni. In effetti, in questo contesto di valutazione, è stato del tutto naturale che il programma VQR, nel suo esercizio 2004-2010, abbia operato una classificazione delle riviste in fasce di merito tenendo conto anche di indicatori bibliometrici, relativi all'impatto e al prestigio delle sedi editoriali. Infatti, gli esiti del programma sono stati percepiti complessivamente come attendibili indicatori della qualità delle ricerche svolte, certamente ben più attendibili rispetto agli orizzonti meramente quantitativi suggeriti dal Ministero in altri scenari di valutazione, come ad esempio nell'ambito delle mediane calcolate ai fini dell'Abilitazione Scientifica Nazionale. D'altronde, per le aree e i settori bibliometrici, la presenza di chiari e oggettivamente misurabili indici di valutazione ha permesso nella VQR una selezione molto consapevole dei prodotti da sottoporre a valutazione e, quindi, una significativa predicibilità della valutazione stessa. Nell'attuale edizione del programma VQR (2011-2014), questo aspetto è diventato ancora più immediato, grazie alla pubblicazione di una "griglia di autovalutazione" che consente al singolo professore/ricercatore di predeterminare, nella maggioranza dei casi, la valutazione che le proprie pubblicazioni riceveranno.

Ben differente risulta la situazione nelle aree non bibliometriche. In questi casi, la VQR è stata originata attraverso un processo di *peer review* i cui limiti, almeno relativamente al piano della predicibilità degli esiti, si sono rivelati significativi. Lo stesso bando dell'esercizio 2011-2014, che aumenta il numero dei livelli di giudizio, fissando delle soglie quantitative identiche tra aree bibliometriche e non bibliometriche in merito alla percentuale di prodotti che condividono il medesimo giudizio, pare tener conto della differenza tra i due ambiti, in valore assoluto, molto più che nel precedente esercizio. È necessario, pertanto, che le politiche dell'Ateneo per la ricerca continuino a tenere conto, a loro volta, di queste peculiarità. In particolare, per i dipartimenti a forte connotazione non bibliometrica risulterebbe molto complesso e per molti aspetti impraticabile prevedere un esito migliorativo del nuovo esercizio valutativo governato dall'ANVUR rispetto a quello precedente. Se resta fermo che incentivare la pubblicazione in sedi editoriali (riviste e case editrici) che praticano un controllo attraverso *peer review* del materiale scientifico pubblicato e appartengono alla prima fascia, ove questa classificazione sia stata realizzata anche se non a fini collegabili esclusivamente ed esplicitamente alla VQR, è una misura operativa da perseguire anche per gli ambiti non bibliometrici, tuttavia altri riferimenti potranno essere utilizzati. In particolare, ove mai si renda necessaria la definizione di indicatori e di metriche di valutazione, sarà opportuno considerare gli aspetti della produzione che vanno oltre gli elementi di soggettiva variabilità interpretati da una procedura del tipo *peer review*, valorizzando ad esempio i dati relativi al volume della produzione complessiva eventualmente rapportato ai valori medi rilevati a livello nazionale, l'abbattimento del numero degli studiosi inattivi, la crescita quantitativa delle cornici editoriali di prima fascia prescelte per la pubblicazione.

Altro punto di vista per osservare l'attività scientifica dell'Ateneo è dato dalla valutazione dei finanziamenti per attività di ricerca captabili dai dipartimenti. In questo contesto, i progetti volti al finanziamento della ricerca di base (PRIN) rappresentano un punto di incontro tra le aree bibliometriche e quelle non bibliometriche. Le analisi condotte in passato hanno infatti evidenziato come le performance dei vari dipartimenti risultano confrontabili a prescindere dalla ricaduta delle pubblicazioni in aree bibliometriche o

meno e, in qualche misura, omogenei. Ben diversa è invece la situazione relativa ai bandi PON e POR, e per molti aspetti ai bandi relativi alla nuova strategia della programmazione europea, per i quali l'accesso è evidentemente privilegiato per alcuni dipartimenti che svolgono ricerche con ricadute applicative. Anche in questo caso differenti obiettivi dovranno essere declinati per riuscire a cogliere le specificità dei settori per i quali non siano giustificabili indicatori di mera attrattività economica. Sarà di forte ausilio in questa direzione promuovere e incentivare programmi di ricerca ad ampio spettro, in cui i connotati delle aree umanistiche si incontrino con i temi delle aree scientifiche e tecnologiche.

### 5.2.3 Definizione della strategia di ricerca a livello dell'Ateneo: obiettivi e azioni

Per il prossimo triennio gli **obiettivi strategici** dell'area "Ricerca" possono essere aggregati nelle seguenti categorie:

1.1 Miglioramento della qualità e produttività scientifica dei professori e dei ricercatori

1.2 Leadership in progetti competitivi internazionali, leadership di unità di ricerca, partecipazione di professori e ricercatori e dei neoassunti

1.3 Miglioramento del processo di attribuzione delle risorse per la ricerca

1.4 Capacità di intercettare fondi di ricerca su bandi competitivi

1.5 Capacità di finanziamento delle attività di ricerca

1.6 Implementazione di un sistema di valutazione d'Ateneo

1.7 Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca

1.8 Sviluppo internazionale della ricerca

1.9 Miglioramento della qualificazione scientifica dei colleghi di Dottorato

1.10 Promozione dell'attrattività del dottorato

1.11 Incremento del livello di internazionalizzazione del dottorato

1.12 Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei Dottorati di Ricerca

La definizione degli obiettivi volti a migliorare la qualità della ricerca dell'Università della Calabria deve essere contestualizzata nell'ambito più generale delle iniziative promosse dall'ANVUR al fine di monitorare e potenziare l'efficacia delle attività degli Atenei italiani. Nell'ambito della ricerca, queste iniziative si concretizzano in primo luogo nell'esercizio VQR, il cui obiettivo è di valutare la qualità dei prodotti della ricerca delle Università Statali e non Statali, degli Enti di Ricerca pubblici vigilati dal MIUR e di altri soggetti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca. Il primo esercizio di valutazione ha interessato gli anni 2004-2010, mentre il secondo esercizio di valutazione, attualmente in corso, interessa i prodotti della ricerca pubblicati nel quadriennio 2011-2014. Seguendo tale tempistica, la VQR ci fornisce dunque un quadro chiaro e preciso, su base pluriennale, circa lo stato di salute della ricerca in Italia, in base a dei criteri che nei fatti stanno sempre più diventando riferimenti condivisi per il monitoraggio della qualità.

A decorrere dal 2014, l'ANVUR ha inoltre inteso affiancare a tale esercizio pluriennale un monitoraggio annuale da inquadrarsi nell'ambito del sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento), definito in attuazione delle disposizioni della legge 240 del 2010. Tale monitoraggio

periodico trova la sua concretizzazione nella scheda SUA-RD, che rappresenta il sistema di autovalutazione dei Dipartimenti definito sulla base degli indicatori della qualità della ricerca di cui al DM 27 del 2013. In tale contesto, va in particolare ricordato che queste due forme di valutazione promosse dall'ANVUR sono evidentemente concepite per integrarsi sinergicamente. In particolare, la scheda SUA-RD consente ai Dipartimenti di individuare i propri punti di forza e le aree che necessitano di miglioramenti in vista della successiva valutazione VQR.

Ciò considerato, l'Università della Calabria intende rivolgere la propria azione strategica volta al miglioramento della qualità e della produttività della ricerca scientifica, assumendo come riferimento i principi della VQR e utilizzando, pertanto, come indicatori quelli proposti dai Gruppi di Esperti di Valutazione nell'ambito dell'ultimo esercizio, ovvero adattamenti più agevolmente monitorabili degli stessi. In particolare, guardando criticamente ai risultati ampiamente discussi sul passato esercizio VQR 2004-2010 e analizzando i dati riportati nelle schede SUA-RD 2014, emerge la necessità di consolidare le non poche eccellenze scientifiche mirando, contestualmente, a migliorare alcune aree meno performanti, per lo più caratterizzate dalla presenza, in Ateneo, di professori e ricercatori a bassa produttività. Due sono le azioni strategiche su cui si intende fare leva per perseguire questi obiettivi.

In primo luogo, l'Ateneo ritiene essenziale focalizzare l'attenzione sulle giovani risorse, migliorando il sistema di reclutamento dei giovani aspiranti ricercatori sin dall'accesso ai dottorati e agli assegni di ricerca, e allargando il bacino di scouting a livello nazionale e internazionale, anche attraverso la creazione di network con istituzioni e centri di ricerca di eccellenza. Sempre lungo questa direttrice, l'Ateneo ritiene essenziale prestare particolare attenzione alla qualità scientifica per le immissioni nei ruoli di ricercatore e, più in generale, per le progressioni di carriera, oggetto per altro di specifica rilevazione nella VQR e determinanti negli ultimi anni ai fini dell'attribuzione di risorse premiali a valere sul Fondo di Funzionamento Ordinario.

In secondo luogo, un ruolo preponderante nelle strategie dell'area ricerca dovrà riguardare il processo di internazionalizzazione che dovrà partire sin dai dottorati, promuovendo le tesi in co-tutela internazionale e i soggiorni di studenti all'estero. L'Ateneo dovrà operare al fine di migliorare la propria reputazione e visibilità internazionale, diventando più attrattivo rispetto a professori, ricercatori e studenti stranieri. Altresì, l'internazionalizzazione passerà attraverso opportuni investimenti finalizzati a favorire l'accesso dei docenti ai programmi di mobilità, anche ricorrendo a convenzioni con università straniere, riservando particolare attenzione alla partecipazione a iniziative nazionali e internazionali.

Un secondo aspetto fondamentale che influenzerà l'azione strategica dell'Ateneo nell'ambito della qualità della ricerca scaturisce dalle ben note problematiche connesse ai sempre più ristretti finanziamenti strutturali del sistema universitario. Per fronteggiare questa problematica, evitando in particolare di perdere competitività a livello internazionale, è necessario aumentare il flusso di fondi provenienti dall'esterno. Tale obiettivo, di per sé difficile, lo è ancor di più per l'Università della Calabria che si trova ad operare in un contesto economico svantaggiato che non fornisce un adeguato tessuto industriale ed imprenditoriale capace di finanziare in modo sistematico attività di ricerca ovvero di trasferimento tecnologico congiunte. Sarà dunque estremamente rilevante sviluppare politiche per coinvolgere l'Ateneo in reti di ricerca nazionale e internazionale ampie e consolidate, promuovendo la partecipazione di tutti i professori e ricercatori, in particolare i neoassunti, a progetti competitivi. Grosse opportunità in tale ambito vengono dalle iniziative europee nell'ambito del programma Horizon 2020, dalle iniziative nazionali quali i progetti PON, e dalle iniziative regionali quali i progetti POR. Dal punto di vista endogeno, queste attività mirate all'attrazione di fondi dovranno essere affiancate da politiche di distribuzione delle risorse strutturali

sempre più orientate ad una maggiore premialità per i Dipartimenti più meritevoli. Queste politiche possono infatti costituire un valido incentivo al miglioramento della qualità della ricerca, senza tuttavia dimenticare che lo stesso meccanismo dovrebbe prevedere automatismi di riequilibrio che evitino ai Dipartimenti che non hanno ancora raggiunto risultati di eccellenza di non poterlo più fare.

Infatti, conviene sottolineare che i lusinghieri risultati raggiunti in molte aree scientifiche dell'Ateneo non scaturiscono da un processo di programmazione strategica della ricerca a livello centrale, ma dall'iniziativa di singoli gruppi che si muovono nella maggior parte dei casi in maniera indipendente. In tal modo la ricerca interdipartimentale è sacrificata rispetto alla ricerca molto specializzata, spesso centrata su progetti finanziati in bandi competitivi. Risultati ancora migliori e a maggiore diffusione all'interno dell'Ateneo potrebbero essere raggiunti attraverso un coordinamento centrale e interdisciplinare che consenta la partecipazione ai gruppi di ricerca che possono operare su aree tematiche finanziabili a livello comunitario, nazionale e regionale, anche ai gruppi di ricerca delle aree cosiddette deboli, favorendo in tal modo anche la diffusione più capillare dei risultati di ricerca ottenuti. Il fatto che la ricerca in scienze umanistiche, economiche e sociali sia essenzialmente una ricerca di base con poche applicazioni in termini di trasferimento tecnologico non deve essere considerato come una debolezza rispetto a quanto fatto dalle scienze "dure". Per migliorare i risultati di queste discipline nella valutazione VQR, l'UniCal avrebbe interesse a lanciare azioni di leva per concretizzare il potenziale di ricerca esistente, ad esempio con meccanismi di premialità per i ricercatori attivi e con una produzione rilevante.

In tale direzione, un ruolo imprescindibile è in capo al Senato Accademico quale promotore di una strategia di ricerca comune nell'UniCal, utilizzando linee guida condivise da tutti i Dipartimenti, incoraggiando la ricerca trasversale tra discipline e tra Dipartimenti, garantendo il monitoring dei progetti di ricerca finanziati e garantendo la comunicazione interna ed esterna dei risultati della ricerca (trasferimento tecnologico, brevetti, startup, ecc.) con l'obiettivo ulteriore di rafforzare la visibilità internazionale dell'UniCal anche creando relazioni con istituzioni universitarie nazionali e internazionali di prestigio.

Si segnala infine che, nel perseguire gli obiettivi sopra delineati, l'Ateneo dovrà dotarsi di un sistema informativo per la ricerca che possa supportare il monitoraggio delle azioni dispiagate e che possa consentire di auto-valutare i risultati e le performance ottenute, secondo parametri nazionali e internazionali. In tale direzione è necessario che entro il 2016 l'Ateneo utilizzi appieno IRIS-Cineca e completi la riorganizzazione orientata all'efficacia e all'efficienza dell'Ufficio Statistico quale authority per la raccolta, la gestione, la certificazione e comunicazione dei dati. Parallelamente dovrà anche essere finalmente completato il lavoro di ricognizione dei laboratori di ricerca e di didattica presenti nei dipartimenti.

Per il 2017 sono stati selezionati alcuni degli obiettivi generali (di primo livello) ritenuti prioritari anche alla luce di quanto proposto al Ministero in sede di "Programmazione Triennale 16-18"; nella successiva tabella tali obiettivi prioritari sono declinati anche in termini di indicatori per la misurazione dei risultati raggiunti. Le azioni previste sono riportate nell'allegato 1; la copertura finanziaria sarà assicurata in parte con i fondi che il MIUR metterà a disposizione nell'ambito della citata Programmazione Triennale 16-18 e in parte con fondi propri dell'Ateneo.

Obiettivi di primo livello	Indicatori per la misurazione	Descrizione Numeratore	Descrizione Denominatore	Fonte dei Dati
1.1 Miglioramento della qualità e	Risultati dell'ultima VQR disponibile a livello di sede, di dipartimento e di SSD.			VQR 2011-2014

produttività scientifica dei professori e dei ricercatori	Produzione scientifica di pregio dei professori e ricercatori			SUA RD (finestra mobile triennale)
	Produzione scientifica di pregio dei neoassunti			SUA RD (finestra mobile triennale)
1.4 Capacità di intercettare fondi di ricerca su bandi competitivi	Ammontare entrate (accertamenti) da progetti competitivi per ricerca nell'anno t rapportate al personale docente strutturato in forza all'Ateneo nell'anno t			
1.9 Miglioramento della qualificazione scientifica dei colleghi di Dottorato	Indice di qualità media dei colleghi di dottorato (R+X medio di Ateneo); (programmazione triennale 16-18 - autovalutazione)	Somma indicatore corsi $A=(R+X)$ nell'a.a. 2016/2017 ( XXXII ciclo)	n. corsi accreditati a.a. 2016/2017 (XXXII ciclo)	VQR 2004-2010 per il 2016. VQR 2011-2014 per gli anni 2017 e 2018

## 5.3 AREA STRATEGICA “Trasferimento tecnologico”

### 5.3.1 Analisi SWOT Area “Sviluppo del Trasferimento Tecnologico”

Punti di forza	Punti di debolezza
L'università è dotata di competenze specifiche molto robuste nei settori scientifici e tecnologici.	L'economia locale è debole e il settore industriale è caratterizzato da imprese molto piccole che operano in settori tradizionali (alimentare, costruzioni, ecc..).
Partecipazione alle principali reti nazionali ed europee che operano nel settore del Trasferimento Tecnologico.	Limitato sostegno effettivo delle istituzioni locali per i processi di innovazione a causa di una poco diffusa cultura specifica.
Buon livello di professionalità delle persone che lavorano nell'Ufficio per il trasferimento tecnologico dell'Università.	Mancanza di investitori privati per il sostegno della ricerca applicata.
Buona esperienza dell'Ufficio per il Trasferimento Tecnologico dell'Università, con diverse "best practice" riconosciute a livello nazionale ed europeo.	Mancanza di sovvenzioni e scarsa presenza di capitali d'impresa per il sostegno di nuove idee imprenditoriali.
Affidabilità del sistema di comunicazione basato su una newsletter settimanale e un sito web dedicato (lio.UNICAL.it) per la gestione dei contatti diretti con le università e i gruppi di ricerca.	Tendenza dei ricercatori dell'Università ad avviare imprese Spin-Off/Start-Up principalmente basate sulle competenze professionali e non centrate su un prodotto con un mercato ben definito.
Sistema per semplificare l'accesso alle opportunità di innovazione chiaro e trasparente.	La maggior parte dei ricercatori dell'Università non sono del tutto consapevoli del valore degli asset intellettuali creati.
Gestione interna della proprietà intellettuale e dei relativi servizi di base.	Limitata consapevolezza, nella maggior parte dei ricercatori dell'Università, del valore economico degli asset intellettuali prodotti.
Accesso alle banche dati professionali per i brevetti e le ricerche di mercato.	Limitata cultura imprenditoriale tra gli studenti e i ricercatori.
Partecipazione paritaria di uomini e donne alle attività di TT (sia per la formazione che per la valorizzazione).	
Start Cup Calabria, PNI e altre iniziative di rilievo nazionale	
Incubatore Technest.	
Opportunità	Minacce
La Calabria è una "regione di convergenza europea" e permette di beneficiare dei Fondi strutturali e del Fondo di coesione.	Alto livello di competitività nazionale e internazionale nel campo del Trasferimento Tecnologico.
Tutti i Programmi Internazionali dedicano grande attenzione all'innovazione.	Oggettiva difficoltà di ottenere ritorni economici dai processi di valorizzazione.
Buon livello di cultura, istruzione e abilità degli studenti universitari locali.	Basso livello di fiducia delle imprese private verso la qualità dei prodotti della ricerca pubblica.
Attenzione crescente tra i ricercatori dell'Università circa le opportunità del trasferimento tecnologico.	Risorse economiche probabilmente non sufficienti per un ulteriore sviluppo di servizi avanzati per la valorizzazione dei prodotti della ricerca.
La diffusione delle pratiche TT direttamente all'interno dei Dipartimenti dell'Università attraverso una collaborazione strategica con l'Ufficio di collegamento.	Mancanza di una diffusa cultura di impresa sul territorio
Presenza di iniziative locali per sostenere idee innovative e imprenditoriali e per l'incubazione di imprese start-up all'interno del Campus (Progetto Contamination Lab e Start Cup Calabria).	Assenza di un tessuto imprenditoriale locale ricettivo rispetto all'innovazione

### 5.3.2 - L'area trasferimento tecnologico in UniCal

L'Università della Calabria, sin dalla sua fondazione, ha avuto tra i suoi obiettivi prioritari quello di concorrere allo sviluppo socio-economico del territorio in cui si colloca; tale missione è testimoniata anche dalla denominazione stessa dell'Università. Questo obiettivo è tutt'ora vivo e sentito soprattutto all'interno di quella che gli stessi attori dell'Università chiamano la “terza missione”: valorizzare la ricerca che grazie alla produzione di innovazione ha un impatto culturale, sociale ed economico sul territorio, specie in considerazione delle particolari e critiche condizioni di contesto. Mediante un opportuno trasferimento delle conoscenze, della ricerca svolta all'Unical può beneficiare tutto il territorio regionale, dagli enti e le amministrazioni pubbliche (regione, province, comuni) alle imprese private.

In tale direzione, un ruolo centrale viene da anni svolto dal LIO (Liaison Office di Ateneo), creato proprio con l'obiettivo di avvicinare la ricerca scientifica al tessuto imprenditoriale regionale.

L'Università della Calabria ha sviluppato un programma di trasferimento tecnologico e promozione dell'innovazione basato sulla consapevolezza che strette e intense relazioni tra università e industria contribuiscono in modo sostanziale ai processi di sviluppo, ampliando il flusso di trasferimento di conoscenze in ambito scientifico e tecnologico, generando nuova occupazione e nuove forme di lavoro e aumentando gli ambiti e le forme di finanziamento della ricerca universitaria.

L'European Patent Office (EPO) ha dimostrato come l'utilizzo dei diritti di Proprietà Intellettuale stia contribuendo in maniera rilevante alla performance economica e all'occupazione dell'Unione Europea. Complessivamente, quasi il 39% del Prodotto Interno Lordo (PIL) ed un +26% di tutti i posti di lavoro dell'UE vengono generati dall'uso di Intellectual Property Rights (IPR). Negli ultimi anni, analisi indipendenti (cfr. rapporti annuali Netval) hanno collocato l'UniCal fra gli atenei più attivi ed efficaci d'Italia nel campo del trasferimento tecnologico.

L'Ufficio di Trasferimento Tecnologico - Liaison Office d'Ateneo, nel corso degli anni, ha dimostrato come l'Università della Calabria sia un importante contenitore di Know-How, che per molte aree disciplinari andrebbe codificato attraverso le opportune forme di protezione di IPR, capace di generare valore attraverso la creazione d'impresa. In tal senso occorre rafforzare la strategia della gestione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico dell'Ateneo consolidando i servizi tradizionali.

Le linee di azione che caratterizzano il Liaison Office – Supporto alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico - sono di seguito elencate.

1. Progettazione: supporto ai gruppi di ricerca dell'Ateneo relativamente alla progettazione, a tutti i livelli (regionale, nazionale ed europea). Le attività comprendono: scouting e informativa delle opportunità di finanziamento; matching di tali opportunità con le tematiche di competenza dei singoli gruppi di ricerca; supporto alla predisposizione progettuale; supporto alla creazione di partenariati; gestione dei rapporti con gli enti finanziatori e con le agenzie di promozione della ricerca, quali l'APRE. In particolare, si fa riferimento alla progettazione europea, nonché a quella nazionale e regionale. Presentazione di progetti riguardanti tematiche di specifico interesse dell'ufficio.
2. Assegni di Ricerca: gestione degli assegni di ricerca e gestione degli aspetti di contrattualizzazione e aggiornamento delle relative banche dati. Si prevede un incremento degli assegni di ricerca, legato alla partenza dei piani operativi regionali e nazionali, circostanza che da sempre ha comportato un aumento del numero di assegni di ricerca attivati.
3. Programma Nazionale per la Ricerca (PNR): gestione del bando PRIN 2015 e dei progetti che verranno finanziati. Ciò comporterà la gestione dei progetti che verranno finanziati a valere su di esso. Inoltre, considerato ciò che è avvenuto nel passato, è probabile che all'Ateneo venga commissionato un audit interno dei progetti finanziati nelle passate edizioni del PRIN e del bando Futuro in Ricerca.
4. Tutela della Proprietà Intellettuale: valorizzazione dei risultati della ricerca prodotta in Ateneo, tra cui il supporto alla tutela della proprietà intellettuale di tali risultati. A valle di anni di esperienza in questo settore, oltre a essere riuscito ad affermare all'interno dell'Ateneo una cultura della proprietà intellettuale, il Lio fornisce altresì servizi su tali tematiche anche all'esterno.
5. Creazione d'Impresa: il supporto alla creazione d'impresa si esplica da un lato promuovendo la creazione di aziende di spin-off dell'Unical, tramite le quali docenti e ricercatori Unical hanno la possibilità di valorizzare i risultati della propria ricerca, trasferendoli al mondo industriale per

mezzo di un'azienda che comunque nasce e vive, almeno nei primi anni, sotto l'egida della stessa Unical; dall'altro lato, stimolando processi virtuosi di creazione di società innovative (startup innovative), grazie anche a strumenti quali la Start Cup Calabria, il progetto Contamination Lab e l'incubatore Technest.

6. Incubatore Technest: i servizi di incubazione sono stati definiti con precisione e ampliati i percorsi per usufruire di tali servizi, per cui è possibile, oltre al percorso di incubazione, che limita la possibilità di essere incubati in Technest solo a fronte di essere risultati finalisti della Start Cup Calabria, avere assegnati degli spazi anche semplicemente a fronte di una domanda, che il Comitato di Indirizzo di Technest è deputato a valutare. Ovviamente, come prerequisito è richiesto di essere o di impegnare a costituirsi startup innovativa. Vi sono inoltre servizi di pre-incubazione, con la disponibilità di un'area di co-working, e di incubazione virtuale.
7. Informazione e divulgazione scientifica: nel corso degli ultimi anni è molto cresciuta la consapevolezza che per un ufficio costruire servizi di qualità non è sufficiente. È necessario, infatti, che tali servizi vengano promossi tramite una costante attività di informazione e divulgazione interna ed esterna all'Ateneo. Il Lio ha organizzato al proprio interno un servizio informativo, che al momento si esplica esclusivamente tramite la newsletter LioInforma e la gestione della sezione specifica del portale di Ateneo. Ciò non è ovviamente sufficiente e su questo l'ufficio si sta organizzando.
8. Organizzazione eventi: organizzazione di eventi legati alla promozione della ricerca e dell'Ateneo in generale nel suo territorio di riferimento. In particolare, da un progetto nato dal Lio e presentato alla Commissione Europea, è nata l'iniziativa "Notte dei Ricercatori", divenuta un evento imprescindibile per l'apertura al territorio dell'Unical; i risultati ottenuti nelle precedenti edizioni, infatti, sono andati oltre ogni più rosea previsione. A questa si accompagna la tradizionale Start Cup Calabria.
9. Gestione dati ricerca e terza missione: aggiornamento e valorizzazione dei dati relativi alla ricerca (attività di ricerca condotte, laboratori presenti, progetti finanziati, ecc.) e al trasferimento tecnologico (brevetti, aziende spinoff/startup, ecc.). Il Lio, anche in collaborazione con il Presidio di Qualità, ha già realizzato alcune attività di tale tipo, ottenendo ottimi risultati.
10. Formazione: formazione sulle tematiche della progettazione e del trasferimento tecnologico. Inoltre, nella qualità di socio APRE, il Lio organizza 1-2 giornate di formazione su tematiche specifiche legate alla progettazione europea, nonché specifiche attività formative interne.

### **Imprese incubate in Technest**



### 5.3.3 – Definizione della strategia di trasferimento tecnologico a livello dell'Ateneo: obiettivi e azioni

I risultati lusinghieri raggiunti sinora sono comunque limitati dalle contingenze locali, caratterizzate da un settore imprenditoriale privato non particolarmente ricettivo in termini di innovazione trasferita. Ciò ha portato a una forte concentrazione del trasferimento tecnologico (TT) soprattutto nella direzione del settore informatico a scapito di altri settori comunque già presenti sul territorio.

Gli sforzi profusi per sostenere e spingere la nascita di spin-off sono a loro volta limitati dall'assenza di una vigorosa cultura d'impresa. In linea con quanto argomentato da molte tesi contemporanee in materia di startup, il problema di un limitato successo delle attività imprenditoriali non risiede tanto nell'idea, che per quanto riguarda un ricercatore ha sicuramente un valore aggiunto importante, ma nella cosiddetta *execution*. In altre parole, sembra che il limite più che nell'intuizione e nella qualità dell'idea risieda nella poca esperienza degli imprenditori di collegare quanto sviluppato e portato avanti attraverso la ricerca con il mercato percorrendo gli step adatti, come ad esempio:

- la strutturazione di una rete comprendente il tessuto economico privato regionale, nazionale ed europeo per azioni sia di finanziamento privato che di sinergia progettuale;
- l'accompagnamento degli spin-off con azioni che li avvicinino al mercato;
- la creazione di un sistema di certificazione/comunicazione che renda orgogliosi i membri degli spin-off dell'UniCal di essere parte di un progetto nato presso l'Ateneo (si pensi, ad esempio, ad un'etichettatura come "Made in UniCal");
- la mappatura dei processi che riguardano l'organizzazione dell'innovazione all'UniCal.

L'obiettivo finale è far sì che le nuove imprese nate dal mondo della ricerca riescano, dopo un periodo di incubazione, a crescere a sufficienza per reggersi sulle "proprie gambe" e diventare autonome. Come detto, la fase cruciale risulta essere non tanto quella di nascita ma piuttosto quella di consolidamento, tipicamente difficile per le iniziative che nascono dal mondo dell'Università. Data la formazione e la naturale propensione dei fondatori, infatti, il focus è spesso rivolto unicamente verso l'aspetto tecnico relativo al prodotto, e manca quasi completamente l'attenzione verso gli aspetti gestionali, organizzativi, di strategia e di mercato, che invece giocano un ruolo cruciale per il successo aziendale.

In tale contesto l'attività dell'Ateneo, attraverso Technest, dovrebbe concretizzarsi non solo nella fornitura di "facilities" e servizi "hard" (spazi, attrezzature, etc.) ma anche di servizi di tipo "soft", e cioè servizi di consulenza alle aziende per supportarle nella fase di crescita (consulenze strategiche, di mercato, economico-finanziarie, gestionali). Ex post va poi valutato il risultato ottenuto in termini di capacità dell'impresa di essere competitiva. In questo senso la generazione di fatturato (eventualmente depurato dai proventi derivanti da progetti di ricerca) potrebbe essere, tra gli altri, un indice utile per il monitoraggio.

Per quanto riguarda i brevetti, in maniera analoga potrebbe essere sviluppata, nei limiti del possibile, un'attività di promozione e di *licensing* volta a favorire l'adozione della proprietà intellettuale dall'esterno, anche attraverso l'avviamento di un ufficio dedicato alla ricerca di aziende interessate a specifici brevetti su territorio nazionale ed internazionale negli ambiti di competenza dell'Unical.

Altra area che si ritiene strategica, come già peraltro indicato in precedenza, è la capacità di creare un forte collegamento con il territorio favorendo rapporti di partnership. Essi potranno riguardare gli spin off o i Dipartimenti universitari, da un lato, e le imprese/istituzioni esterne, dall'altro.

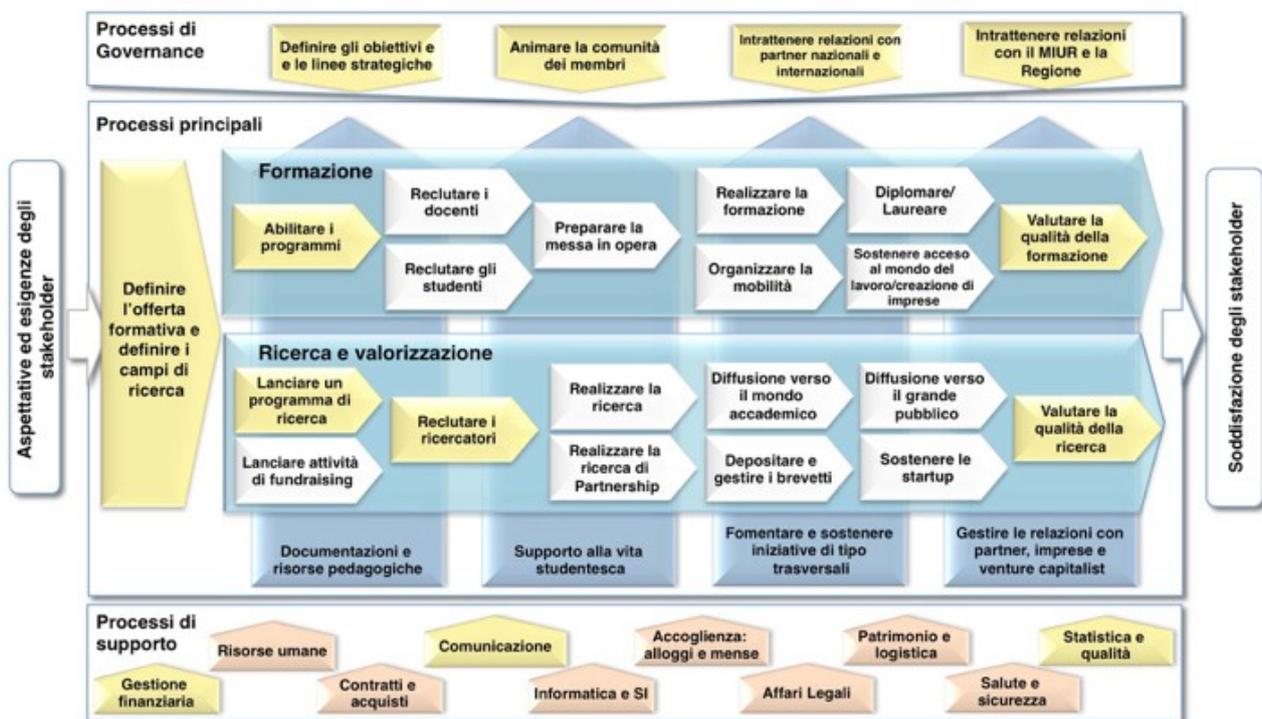
La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2° livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere sostituiti e/o integrati.

Area	Obiettivi di primo livello	Set possibili indicatori per la misurazione
<b>Trasferimento tecnologico</b>	2.1 Promozione, valorizzazione e protezione della proprietà intellettuale e sua valorizzazione commerciale, anche attraverso la creazione di imprese spin-off migliorando i sistemi di valutazione	Numero di brevetti con titolarità /cotitolarità di professori e ricercatori unical depositati dall'Ateneo nell'anno
	2.2 Potenziamento dei rapporti tra le strutture universitarie di ricerca ed il sistema di impresa e le istituzioni del territorio	Valore finanziario degli interventi in c/terzi
		Accordi partnership tra spin off e imprese/istituzioni territorio
		Addetti non Unical impiegati da spin off
	2.3 Sviluppo delle attività Technest e regolamentazione creazione imprese spin off	Aggiornamento costante registro spin off
		Attività di licensing (numero accordi, contratti conclusi)
		Accordi con imprese e università internazionali
	2.4 Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del trasferimento tecnologico	Numero di brevetti che generano revenue
		Revenue da brevetti
		Spin-off e start-up attivati
		Spin-off e start-up attivi
		Entrate di mercato in valore assoluto
		Numero di dipendenti a tempo indeterminato assunti negli spin off
		(N. progetti assistiti anno in valutazione /n. progetti presentati anno in valutazione)/(N. progetti assistiti anno precedente/n. progetti presentati anno precedente)
		Numero di procedure assegni di ricerca gestite anno in valutazione / N. AdR anno precedente
		N. richieste spin off e start up anno in valutazione/ N. richieste spin off e start up anno precedente
		N. opportunità generate da P.I. anno in valutazione/ N. opportunità generate da P.I. anno precedente
2.5 Promozione/creazione di nuove iniziative imprenditoriali	richieste di spin off accolte	
	spin off attivi (saldo = nuovi + esistenti – cessati)	
	domande di incubazione start up	
	start up attive (saldo = nuovi + esistenti – cessati)	

## 5.4 AREA STRATEGICA “SERVIZI e GESTIONE AMMINISTRATIVA”

L’area strategica oggetto di questa sezione fa espresso riferimento, come si ricava dalla stessa etichetta usata per indicarla, all’insieme di servizi, attività e processi, principali e secondari (o ausiliari), connessi all’espletamento della specifica mission del sistema universitario e, in ultima analisi, riconducibili alla formazione, ricerca e trasferimento tecnologico (o terza missione). Il complesso di tali attività/processi, di seguito elencate, trova la naturale sede di riferimento nelle strutture di cui alla Mappa Organizzativa descritta nell’allegato 2 al Piano. In breve, mentre le strutture organizzative ci restituiscono il profilo statico e dell’organizzazione formale, l’insieme dei processi coinvolti nella gestione universitaria si configurano come il profilo dinamico e, per certi aspetti, anche informale del sistema universitario. Tra l’altro, ciò comporta l’accertamento della naturale trasversalità dei processi organizzativi rispetto alle strutture di Ateneo, sia centrali (Direzione generale, aree funzionali) che decentrate (Centro Residenziale, Sistema bibliotecario, Centri di servizi comuni, Dipartimenti). Pertanto, i riferimenti empirici di questa sezione solo indirettamente saranno le strutture organizzative, piuttosto l’enfasi insisterà sulla dimensione processuale. Ciò ci permette di tratteggiare l’esistenza di un sistema organizzativo complesso impegnato ad assicurare il cambiamento e l’innovazione organizzativa e gestionale continua (come per altro espressamente indicato ai punti 4.1 e 4.2 riportati nella prossima pagina).

*Mappa dei principali processi coinvolti nella gestione universitaria*



© Copyright SIRIS Academic & iKapa

L’area strategica “Servizi e Gestione amministrativa” comprende, pertanto, tutte le attività di servizio e di gestione che supportano lo svolgimento delle attività “core” dell’UniCal (Ricerca, Trasferimento Tecnologico, Formazione). In un dettaglio non esaustivo, sono di seguito elencati alcuni ambiti di attività e

servizi ben definiti, trasversali in molti casi anche rispetto alle attività core, spesso come si è detto, riconducibili ad aree, settori, unità strategiche, unità organizzative complesse e uffici.

Tali attività/processi verranno di seguito indicate raggruppandole in tre macro-classi di servizi sulla base del loro funzionalità e collegamento rispetto al perseguimento delle mission strategiche di un sistema universitario.

a) Servizi collegati alla mission universitaria (formazione, ricerca, trasferimento tecnologico):

1. servizi per il diritto allo studio e servizi per gli studenti;
2. servizi bibliotecari;
3. servizi dell'orientamento;
4. gestione delle relazioni internazionali e delle attività Erasmus;
5. servizi linguistici;
6. gestione dei servizi didattici connessi alle carriere degli studenti e alle attività post laurea;
7. attività di supporto per gli studenti disabili;
8. servizi di supporto per la didattica e i percorsi qualificanti;
9. attività di supporto alla ricerca e al trasferimento tecnologico.

b) Servizi amministrativi e gestionali trasversali (o di sistema)

10. servizi di comunicazione istituzionale e marketing;
11. gestione delle risorse umane;
12. gestione delle risorse immobiliari e servizi di manutenzione;
13. servizi connessi all'information technology e alle reti di comunicazione;
14. gestione amministrativa dei processi;
15. gestione finanziaria;
16. attività negoziali;
17. servizi di natura legale;
18. servizi connessi agli affari generali;
19. attività di salvaguardia della privacy, della trasparenza e anticorruzione;
20. servizi per il supporto alle decisioni;
21. attività di programmazione, valutazione e assicurazione della qualità;
22. relazioni sindacali;
23. controllo di gestione;
24. energy management;
25. formazione del personale;
26. servizi di segreteria per il rettorato e la direzione.

c) Altri servizi ausiliari

27. servizi sanitari per la comunità accademica;
28. servizi socio-educativi, comprendenti prioritariamente l'asilo nido per la comunità accademica;
29. gestione delle attività artistiche;
30. gestione delle attività editoriali;
31. servizi museali;
32. servizi di prevenzione e protezione.

Per il complesso di attività esposte, la definizione delle strategie per il prossimo triennio poggia su alcuni obiettivi di primo livello connessi al generale funzionamento di tutti i servizi.

Nello specifico, gli obiettivi di primo livello per l'area strategica, e quindi per la Direzione dell'Ateneo, sono di seguito elencati.

La valutazione di tali obiettivi sarà effettuata, secondo quanto previsto dal SMVP in vigore, misurando complessivamente la percentuale di perseguimento di tutti gli obiettivi correlati di secondo livello, assegnati alle singole Unità Organizzative.

Aree	Obiettivi di primo livello
<b>4 AREA STRATEGICA "SERVIZI e GESTIONE AMMINISTRATIVA"</b>	4.01 Aggiornamento della mappa organizzativa dell'ateneo per unità organizzative (centri di costo e di responsabilità) e loro opportuno dimensionamento al fine di ottimizzare la distribuzione del personale tecnico-amministrativo nelle singole strutture
	4.02 ulteriore miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione del personale con riferimento anche al controllo costante della sua consistenza e del relativo andamento delle retribuzioni stante la necessità di mantenere la spesa entro il limite dell'80% nel rapporto con il FFO;
	4.03 potenziamento continuo della formazione e delle professionalità del personale tecnico amministrativo con particolare attenzione agli aspetti legati alla prevenzione e repressione della corruzione;
	4.04 attivazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance SMVP realizzato in maniera integrata con il Piano Strategico triennale, al fine di varare definitivamente il sistema premiante collegato alla performance individuale
	4.05 acquisizione in riuso e personalizzazione del sistema informativo e informatico per la gestione del processo di pianificazione strategica e del ciclo della performance che consenta la misurazione dei valori di performance globali e delle singole strutture e, in maniera integrata, supporti l'attivazione del sistema di controllo di gestione;
	4.06 miglioramento dell'efficienza ed economicità nella gestione delle risorse finanziarie per fare fronte alle criticità derivanti dalla forte e costante contrazione dei trasferimenti statali e alla crescente difficoltà di reperimento di fonti di finanziamento derivanti dal territorio, anche attraverso lo sviluppo di un sistema di proiezione della copertura finanziaria dei costi;
	4.08 ulteriore sviluppo di iniziative utili alla contrazione della spesa per l'energia;
	4.09 potenziamento della comunicazione interna ed esterna con riferimento a tutte le attività connesse all'immagine dell'Ateneo e alla sua reputation;
	4.10 potenziamento del sistema di rilevazione e misurazione della soddisfazione degli utenti interni ed esterni e sua diffusione a un numero sempre maggiore di strutture dell'Ateneo;
	4.11 sostegno e potenziamento delle iniziative di orientamento degli studenti con particolare attenzione verso il potenziamento dei rapporti con le istituzioni scolastiche regionali;
	4.12 ulteriore sviluppo del processo di internazionalizzazione dell'Ateneo attraverso azioni mirate all'aumento dei soggetti in entrata e in uscita
	4.13 potenziamento delle attività di supporto alla didattica, relative alla ammissione degli studenti e al loro percorso di carriera, (compresi studenti con disabilità, DSA e BES).
	4.14 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) della gestione del patrimonio immobiliare e dei servizi manutentivi;
	4.15 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi ICT
	4.16 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi legali e di gestione delle attività negoziali, anche in riferimento alla trasparenza e anticorruzione;
	4.17 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi linguistici d'Ateneo;
	4.18 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi artistico-culturali
	4.19 creazione del polo unico museale e miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi erogati;
	4.20 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi editoriali e multimediali;
	4.21 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi di gestione delle aree esterne, sicurezza e sorveglianza aree interne e di altri affari generali.
	4.22 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi socio-sanitari per il Campus e il territorio
	4.23 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi per la qualità e la valutazione
	4.24 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi del Centro Residenziale e Sportivo e per il Diritto allo Studio
	4.25 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) del Sistema Bibliotecario di Ateneo.
	4.26 Completamento degli adempimenti previsti nel Piano anticorruzione e trasparenza per quanto riguarda la pubblicazione dei dati sul sito 'Amministrazione Trasparente'.
	4.27 Completamento degli adempimenti previsti nel Piano anticorruzione e trasparenza per l'acquisizione di beni e servizi e rispetto del nuovo codice appalti.
	4.28 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) della gestione amministrativa della normativa, della privacy e dell'anticorruzione e trasparenza

## 5.4.1 – Linea strategica servizi “Centro Residenziale e Sportivo e Diritto allo Studio”

### 5.4.1.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Centro Residenziale e Sportivo e Diritto allo Studio”

Punti di forza	Punti di debolezza
Presenza di strutture fisiche quantitativamente e qualitativamente rilevanti.	Risorse finanziarie inadeguate rendono difficile mantenere gli standard di qualità degli alloggi.
Offerta di una ampia varietà di servizi.	Risorse finanziarie insufficienti per il pagamento delle borse di studio a tutti gli aventi diritto.
Elevata qualità percepita dei servizi.	Ricavi provenienti in gran parte da trasferimenti statali o regionali per il diritto allo studio.
Notevole disponibilità residenziale per gli ospiti stranieri.	Struttura tariffaria dei servizi a pagamento non ancora adeguata alla copertura dei costi.
Competenze elevate del personale impegnato e buona capacità di ascolto.	Limitate politiche di integrazione etnico-culturale.
Forte coesione organizzativa e condivisione della <i>mission</i> .	Organizzazione della logistica e costruzione del Campus in corso di completamento.
Ampia offerta di attività aggregative e socio-culturali.	Assenza di interventi esogeni a sostegno del diritto allo studio.
Rilevante presenza di strutture sportive.	Sistema dei trasporti da potenziare anche attraverso una razionalizzazione della viabilità nel Campus.
Opportunità	Minacce
Disponibilità, nel breve-medio termine, di due nuovi complessi residenziali per studenti, di altissima qualità, nel Campus.	Nuovo quadro legislativo relativo alle politiche per il diritto allo studio (LEP).
Opportunità di mercato per migliorare la qualità dei servizi.	Notevole e aggressiva presenza di offerta residenziale privata
Nuove politiche di gestione e valorizzazione dei beni immobili.	Trasferimenti statali e regionali per il diritto allo studio non in linea con le esigenze dell'Ateneo e del territorio e con trend negativo
Ruolo di importanza strategica per il perseguimento dell'obiettivo statutario di Campus Universitario residenziale.	Rischio di formazione di "isole di nazionalità" pregiudizievoli per un autentico processo di integrazione.
Interazione con l'Università sui temi della internazionalizzazione.	Rigida struttura dei costi.
Interazione con le politiche del territorio e dell'Università su tematiche sociali, culturali ed etniche.	

### 5.4.1.2 Linea strategica servizi “Centro Residenziale e Sportivo e Diritto allo Studio” all’UniCal

Nell’ambito dei servizi connessi al diritto allo studio rientrano i servizi residenziali, i servizi di supporto finanziario agli studenti e i servizi di supporto agli studenti con disabilità.

L'Università della Calabria è stata la prima Università italiana, e per molti anni l’unica, a gestire direttamente, per Legge istitutiva, il Diritto allo Studio Universitario attraverso il proprio Centro Residenziale, vero Centro dei Servizi agli Studenti per tutti gli aspetti connessi all’erogazione delle borse di studio e dei servizi mensa e alloggio, istituito contestualmente alla fondazione dell'Università stessa con lo scopo di contribuire a creare un vero e proprio campus universitario, internazionale e interculturale.

Il Diritto allo Studio va assumendo sempre maggiore rilievo nel sistema formativo nazionale e regionale, anche considerando la critica congiuntura economica che, da alcuni anni, caratterizza il Paese; in tale situazione il numero di richiedenti i benefici cresce costantemente, pur in presenza di un numero di iscritti pressoché costante.

Il Decreto Ministeriale 15 ottobre 2013 n. 827 ha fissato in modo inequivocabile le linee guida verso le quali le azioni dell’Ateneo devono tendere. In particolare, risulta necessario incrementare gli standard qualitativi dell’Ateneo nel suo complesso, mirare all’integrazione territoriale, favorire la mobilità, specie mediante l’attrazione di studenti stranieri, con le cui università di provenienza è d’uopo la stipula di accordi per il rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo.

Le funzioni relative al Diritto allo Studio, di competenza tipica delle Regioni, sono delegate all'UniCal attraverso apposita Convenzione. In tale contesto, l'UniCal, attraverso il Centro Residenziale, mette a disposizione degli studenti capaci e meritevoli le borse di studio, le residenze, il servizio mensa, le borse di studio per la mobilità internazionale, le collaborazioni di lavoro part-time, i programmi di attività socioculturali, gli spazi e le attrezzature per le attività sportive e ricreative.

Il campus universitario è collocato in un contesto limitrofo alla zona urbana del Comune di Rende.

Il patrimonio residenziale è composto da alcuni quartieri di recente o recentissima costruzione (San Gennaro, Monaci, Chiodo) e di quartieri di più lungo utilizzo, che necessitano di interventi di ristrutturazione al fine di conservarne valore e funzionalità (Maisonnette, Martensson, Nervoso). Le Residenze, inoltre, presentano strutture e servizi molto diversificati.

Una menzione particolare meritano le dotazioni sportive. La governance dell'Ateneo ha scommesso sullo sport dilettantistico quale motore aggregativo e funzionale al benessere complessivo dello studente. E' stata quindi potenziata l'attività sportiva presso il Centro Universitario Sportivo (CUS), destinando risorse alla pratica, a basso costo per gli studenti, di attività sportive differenziate, mirando anche allo sviluppo della medicina preventiva, secondo le più moderne visioni dettate dalla comunità medica internazionale.

Allo stesso tempo, sono in via di allestimento palestre di quartiere che, insieme agli spazi aggregativi, possono fornire il naturale complemento all'attività didattica e di studio che porta a vivere il campus a 360° nelle migliori condizioni di benessere psico-fisico.

La realizzazione progressiva delle residenze previste dal progetto originario consente agli studenti di alloggiare all'interno del Campus risparmiando rispetto all'offerta di sistemazione proposta da privati (con tariffe mensili, secondo le ultime rilevazioni disponibili (indagine Habitat Campus), pari a circa 150/200 per camera doppia/singola oltre alle spese per le utenze elettriche, riscaldamento, condominio ecc.

Le tariffe praticate nell'ambito del Centro Residenziale sono invece le seguenti:

studenti beneficiari di borsa: tariffa zero;

studenti idonei non beneficiari di borsa: 80,00 euro camera doppia; 110,00 camera singola;

studenti non idonei (ISEE superiore a 15.780 Euro): 140,00 camera doppia; 170,00 camera singola.

Gli importi mensili sono comprensivi di tutte le spese e dei servizi aggiuntivi connessi (accesso internet, spazi comuni per aggregazione sociale, impianti sportivi, aree picnic, lavanderia, servizio vigilanza, ecc.).

E' del tutto evidente la competitività delle tariffe applicate dal Centro Residenziale, che hanno come ricaduta anche un effetto calmierante sul mercato a beneficio degli studenti alloggiati fuori dal Campus e che hanno quale presupposto imprescindibile una oculata gestione del patrimonio al fine di mantenerne in equilibrio l'efficienza economica.

**ANDAMENTO STORICO ISCRITTI, UTENTI POTENZIALI FUORISEDE, ANDAMENTO DISPONIBILITÀ POSTI LETTO, ANDAMENTO DISPONIBILITÀ POSTI LETTO DI PROPRIETÀ/IN LOCAZIONE, ANDAMENTO DOMANDA STUDENTI POSTI LETTO**

a.a.	N. STUDENTI ISCRITTI UNICAL	di cui N. STUDENTI FUORI SEDE	N. STUDENTI IDONEI BORSA DI STUDIO	N. STUDENTI IDONEI BENEFICIARI DI BORSA	N. POSTI LETTO DISPONIBILI	di cui in immobili di proprietà	di cui in immobili di locazione
2006/07	36.019	26.380*	7.980	3.469	2.736	1.694	1.042
2007/08	36.992	27.093*	7.740	3.987	2.651	1.765	886
2008/09	36.484	26.721*	7.653	3.407	2.571	1.795	776
2009/10	34.534	25.293*	7.321	3.979	2.423	1.764	659
2010/11	34.469	25.422	6.283	2.451	2.189	1.679	510
2011/12	34.346	24.558	5.695	2.404	2.195	1.685	510
2012/13	32.820	24.062	5.556	2.641	1.944	1.664	280
2013/14	31.739	23.618	6.016	2.256	1.969	1.850	119
2014/15	29.343	21.491	5.942	2.436	1.910	1.910	0
2015/2016	28.787	20.651	4.402	2.531	2.075	2.075	0
2016/2017**	26.677	19.440	5.625	2.512	1.963	1.963	0

\*dato stimato

\*\* dati al 31.01.2017

Gli studenti Idonei alla borsa di studio sono studenti appartenenti a nuclei familiari con reddito considerato meritevole di tutela secondo la normativa sul diritto allo studio universitario. Il reddito viene misurato dall'Indicatore della Situazione Economica Equivalente (ISEE) calcolato appositamente per il Diritto allo Studio Universitario. Il limite di accesso ai benefici, aggiornato annualmente in ragione dell'indice di variazione dei prezzi al consumo ISTAT, è pari ad Euro 23.000,00 per l'a.a. in corso 2016/2017. Un secondo parametro introdotto dal MIUR è l'indicatore della situazione patrimoniale (ISP) che per i nuclei familiari degli studenti non deve superare i 50.000,00 per l'a.a. in corso 2016/2017, per poter presentare domanda di borsa. Entrambe le condizioni devono essere soddisfatte. Per la prima volta l'Università della Calabria ha fissato i limiti di reddito ai massimi consentiti dalla normativa. Fino all'a.a. precedente i limiti erano fissati ai minimi. Ciò ha determinato un ampliamento degli studenti potenzialmente candidabili ad ottenere i benefici ed i servizi del diritto allo studio.

L'analisi dei dati recenti mostra in modo inequivocabile come il Diritto alla Studio svolga un ruolo insostituibile quale livellatore sociale. Dei circa 1.200 studenti italiani alloggiati presso le residenze dell'università, la metà presenta un ISEE inferiore ai 5.000 Euro/annui e oltre l'80% sono collocati in fasce di reddito familiare equivalente al di sotto dei 10.000 Euro/annui. Circa 500 studenti internazionali afferenti vari programmi di mobilità internazionale (es. Erasmus, programmi Doppia Laurea, ecc.) completano la compagine studentesca alloggiata; molti studenti provengono da aree economiche svantaggiate. Il numero di richieste di alloggio riportato in tabella è quello proveniente dagli studenti idonei di borsa di studio. Il picco registrato nell'a.a. 2011/12 è influenzato dalle regole di quell'anno in base alle quali tutti gli idonei fuori sede avevano la possibilità di accedere al servizio alloggio.

Si rileva come alla progressiva diminuzione del numero di studenti iscritti non segua una diminuzione della domanda di borse e alloggi che, anzi, in coincidenza con la crisi economica e con le politiche di internazionalizzazione dell'Università della Calabria, cresce attestandosi, nell'ultimo triennio, su circa 3000 richieste/anno a fronte di un'offerta di residenze universitarie attualmente inferiore ai 2.000 posti letto.

L'azione amministrativa svolta nei tempi recenti è stata profondamente influenzata soprattutto dalle innovazioni introdotte dal legislatore (esempio riforma ISEE, introduzione della contabilità economico patrimoniale), dal mancato completamento della riforma del Diritto allo Studio con la mancata pubblicazione di alcuni decreti attuativi e, soprattutto, dalla insufficienza dei finanziamenti pubblici. In ogni caso il Centro Residenziale ha mantenuto il livello e la qualità dei servizi offerti agli studenti, come attestato ogni anno dai risultati dell'indagine Censis-Repubblica. Ciò è possibile da un lato grazie alla presenza di strutture residenziali di proprietà, in parte di recente costruzione o ristrutturazione, dall'altro grazie all'ampliamento dell'offerta di servizi correlati (lavanderia, mense, internet, ecc.).

I benefici sono attribuiti attraverso diverse procedure concorsuali riferite, cronologicamente, agli studenti degli anni successivi al primo, agli studenti del primo anno - matricole, agli studenti delle lauree magistrali biennali.

Lo stato attuale delle attività può essere così sintetizzato

#### Borse di studio a.a. 2015/2016

CONCORSO	N. IDONEI	di cui Idonei Beneficiari	di cui Idonei Non Beneficiari	Valore Nominale Borse Assegnato
Primo Anno	1394	486	908	€ 1.833.617,77
Primo Anno Magistrali Biennali	497	196	301	€ 748.942,46
Primo Anno Surroga	114	0	114	-
Primo Anno Dottorati di Ricerca	3	3	0	€ 20,283,07
Anni Successivi al Primo	2.394	1.846	548	€ 6.189.170,98
<b>TOTALI</b>	<b>4.402</b>	<b>2.531</b>	<b>1.871</b>	<b>€ 8.792.014,28</b>

Tasso copertura borse di studio INCREMENTATO dal 38% dell'a.a. 2014/2015 al 57,49% grazie alle risorse aggiuntive reperite sul Budget del CR e sul POR FSE 2014/2020.

POSTI ALLOGGIO DISPONIBILI al 01/12/2016	1.673
- di cui assegnati a studenti	1.482
- di cui in corso di assegnazione a studenti	37
- di cui prenotati per studenti internazionali	50
- di cui riservati per assegnazioni rimanenti (I anno magistrali, I anno Scienze della Formazione)	104
POSTI ALLOGGIO NON DISPONIBILI al 01/12/2016	900
Inagibili per lavori (programmazione in budget 2017)	250
Chiodo 2 (gennaio 2017)	200
Rocchi (da definire)	450
<b>TOTALE POSTI ALLOGGIO STUDENTI DISPONIBILI A REGIME</b>	<b>2.573</b>

Posti alloggio servizio foresteria	131
Residenza Socrates (n. Camere)	44
Alloggi di servizio (appartamenti)	6

Numero Pasti erogati nelle mense del campus nell'anno 2015: 805.542 (+10,56% rispetto anno precedente)

Mense attive: 4

Posti a sedere nelle mense: 1.290

N. studenti che hanno fruito almeno una volta del servizio mensa nell'anno 2015: 15.338 (+12,05% rispetto anno precedente)

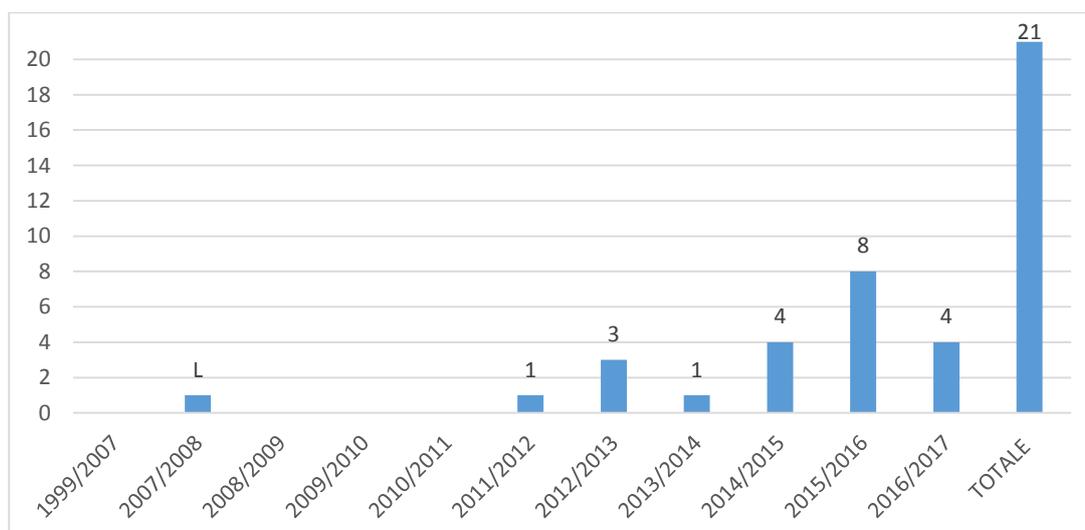
### Servizi per gli studenti con disabilità

Il Servizio Studenti con Disabilità, DSA (Disturbi Specifici dell'Apprendimento) e BES (Bisogni Educativi Speciali) dell'Università della Calabria, attivo dal 1999 sulla base della normativa ministeriale concernente l'assistenza e l'integrazione degli studenti nell'Ateneo (Legge 17/1999), opera con l'obiettivo primario di rispondere alle esigenze specifiche degli studenti con disabilità grazie a interventi e servizi che mirano a realizzare un processo di inclusione sociale e a fornire pari opportunità nel diritto allo studio, mettendo a disposizione interventi personalizzati sia in termini di risorse umane che di risorse tecnologiche.

Di recente il servizio è stato allocato all'interno dello spazio uffici del Centro Residenziale, per offrire agli studenti un unico canale di accesso ai servizi dell'Ateneo, indipendentemente dalla presenza o meno di diverse abilità. Il Servizio si rivolge agli studenti in possesso di certificazione di disabilità superiore al 65% e agli studenti con certificazione di Disturbo Specifico dell'Apprendimento (dislessia, discalculia, disgrafia e disortografia) secondo quanto previsto dalla legge 170/2010 (e successive linee guida CNUDD 2012 e 2014) e accoglie anche studenti che nel corso della loro carriera universitaria vivono condizioni di disagio che interferiscono con il loro percorso formativo.

Dalle statistiche nazionali in materia di DSA emerge che circa l'1% degli studenti universitari è interessato da Disturbo Specifico dell'Apprendimento. Attualmente tale percentuale non è confermata negli atenei italiani e neanche nel nostro dove attualmente gli studenti con DSA iscritti al Servizio sono 21.

### STUDENTI CON DSA UNICAL IMMATRICOLATI DALL'A.A. 1999/2000 ALL'A. A. 2016/2017



(font: Ufficio DSA)

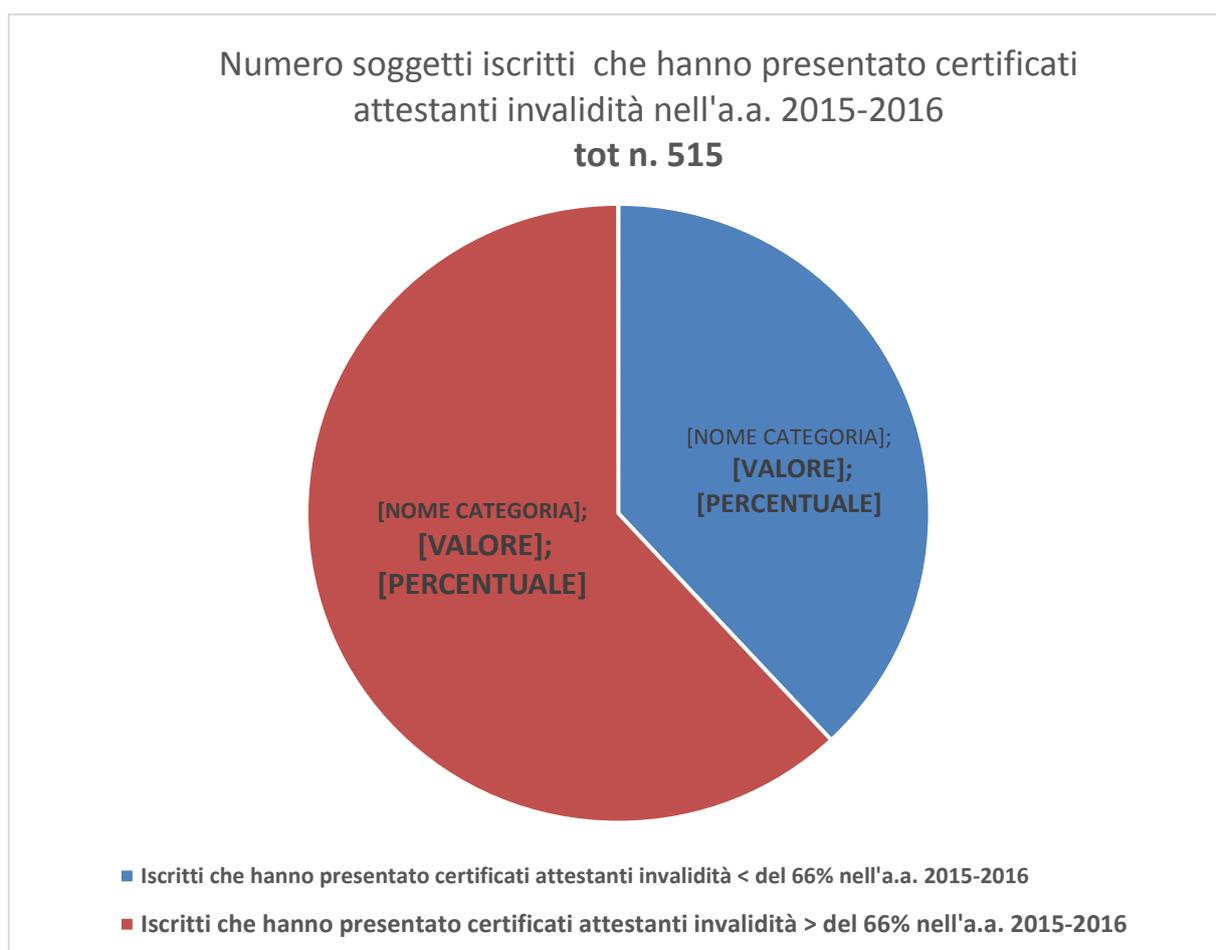
E' stata, pertanto, progettata e avviata un'indagine per rilevare il sommerso rispetto ai casi in cui sono presenti difficoltà di apprendimento che potrebbero esser ricondotte a forme di Disturbi Specifici dell'Apprendimento.

Per gli studenti diagnosticati iscritti al Servizio sono state attivate forme di aiuto individualizzato per favorire il diritto allo studio e il successo formativo sulla base della normativa specifica. A tal fine ci si avvale della collaborazione di volontari esperti con i quali è stato attivato uno Spazio dedicato con l'obiettivo di rilevare i casi sommersi e raccordare studenti e docenti, fornendo informazioni, assistenza e mediazione per garantire un percorso formativo adeguato, finalizzato alla piena realizzazione del diritto all'apprendimento.

Per lo svolgimento delle attività, il Servizio studenti con Disabilità, DSA e BES opera secondo la programmazione e gli indirizzi del Delegato del Rettore alle attività concernenti l'integrazione degli Studenti con disabilità e con Disturbi specifici di apprendimento nell'Ateneo e con il supporto di personale strutturato e non strutturato.

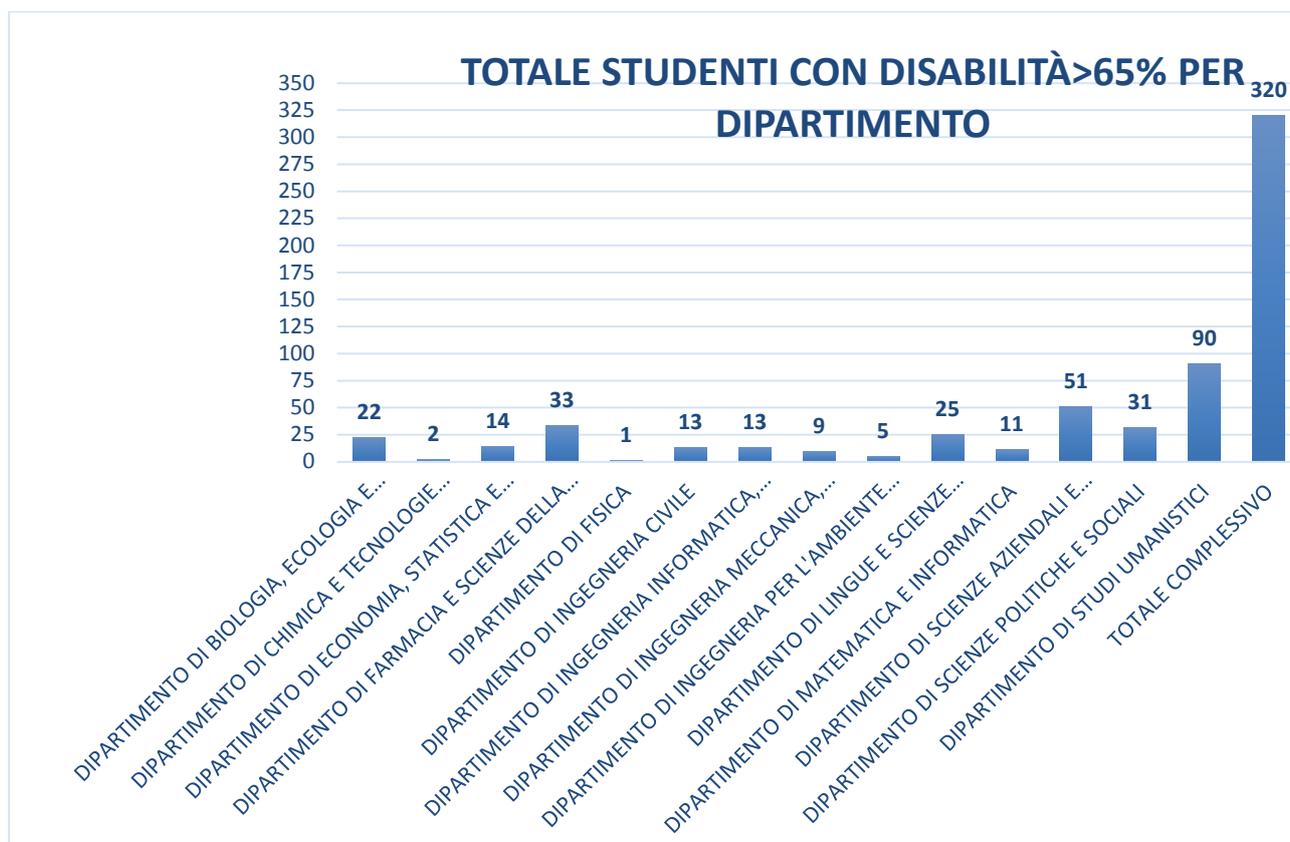
Nell'anno in corso, sono 318 gli studenti con disabilità > 65% sul totale di 525 studenti con disabilità. Il Servizio accoglie gli studenti con disabilità inferiore al 66% che richiedono supporto nel loro percorso di studi e coloro che esprimono una forma di disagio, effettuando per essi attività di consultazione e indirizzo.

Nei seguenti grafici si illustrano i dati relativi al numero di studenti con disabilità iscritti nell'anno 2015-2016, distinti in base alla tipologia di disabilità.



Il progetto di costruzione, programmazione, progettazione degli interventi e la politica di inclusione attuata hanno determinato, nel tempo, un progressivo aumento del numero di iscrizioni degli studenti con disabilità

e con DSA e, di conseguenza, una proporzionale crescita degli utenti del Servizio. Di seguito si riportano i grafici relativi al numero di studenti e laureati (con disabilità > 65% e DSA) distinti per Dipartimento.



Le attività previste all'interno del Servizio mirano a garantire a tutti gli studenti che ne fanno richiesta, un concreto sostegno a partire dal momento dell'iscrizione, lungo tutto il percorso di studi e fino al conseguimento della laurea, rispondendo alle esigenze legate al Diritto allo Studio e alla realizzazione dell'esperienza universitaria.

Nello specifico, il Servizio, sulla base della normativa, progetta e realizza azioni volte a:

- fronteggiare e superare le difficoltà e gli ostacoli relativi alla didattica, alle barriere architettoniche e umane e agli aspetti burocratico – organizzativi per la partecipazione di tutti gli studenti alla vita universitaria;
- fornire in modo immediato e diretto le informazioni necessarie per avviare, proseguire e concludere il percorso accademico;
- individuare, predisporre e fornire i sussidi didattici e tecnologici specifici per poter facilitare l'accesso al materiale informativo e di studio;
- predisporre piani di supporto alla didattica individualizzati, sulla base delle specifiche richieste e le esigenze di ciascuno;
- informare i docenti sulle necessità di personalizzazione delle prove d'esame sulla base dell'analisi delle specifiche esigenze;
- disporre di spazi opportuni che favoriscano le attività di studio, di lavoro e sociali;
- favorire la fruizione di tutti gli spazi universitari attraverso il superamento degli ostacoli e delle barriere architettoniche e umane presenti;
- promuovere negli studenti capacità autoanalisi, autonomia di giudizio, libertà di azione e di gestione dell'esperienza universitaria.

### 5.4.1.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Centro Residenziale e Sportivo e Diritto allo Studio”: obiettivi e azioni

---

La scelta della sede universitaria da parte degli studenti e delle loro famiglie è, oggi sempre più spesso, influenzata anche dalla disponibilità di benefici e servizi, oltre che, naturalmente, dalla qualità percepita del processo formativo. Tale questione è stata colta anche dal legislatore che, con vari provvedimenti di legge, ha chiamato le Regioni, gli Enti per il diritto allo studio e le stesse Università, a collaborare per integrare e ampliare gli interventi a favore degli studenti. Potenziare i servizi rientranti nella linea strategica CRSDS significa offrire maggiori opportunità agli studenti del bacino dell’università della Calabria e garantire una maggiore competitività all’Ateneo in termini di attrattività verso altri territori. Il complesso di interventi e benefici hanno, dunque, la duplice finalizzazione di sostenere gli studenti nel corso dei loro studi e di accrescere il livello di competitività dell’UniCal rispetto agli altri Atenei. La possibilità di continuare a offrire benefici e servizi di qualità richiede però una pianificazione strategica attenta delle risorse da destinare allo scopo e una sempre più sviluppata capacità di gestione delle stesse, per rendere la politica del Diritto allo Studio sostenibile, seppur in uno scenario di lenta e inesorabile riduzione degli stanziamenti statali.

Pertanto, le politiche amministrative dell’ateneo devono mirare all’incremento dell’efficienza e dell’efficacia del sistema, in modo da garantire servizi di qualità migliore a un costo contenuto attraverso:

- un ulteriore miglioramento della capacità gestionale ordinaria degli alloggi, riducendo gli sprechi e rendendo più efficiente il sistema di attribuzione e detenzione del posto letto;
- la destinazione di parte degli alloggi a studenti stranieri beneficiari di borse di studio internazionali concesse dai paesi di provenienza;
- l’utilizzo delle sole strutture di proprietà;
- la sperimentazione nel campus di sistemi innovativi per la gestione intelligente del fabbisogno energetico, mirato all’abbattimento dei consumi a parità di servizio offerto;
- il miglioramento dell’efficienza di sfruttamento delle strutture ricettive del CR nei periodi di minore utilizzo grazie a master e corsi di specializzazione o perfezionamento, per giovani italiani e stranieri;
- il potenziamento delle attrazioni artistiche esistenti (musei, cinema, teatri) nel Campus, promuovendo mostre itineranti, attività congressuali sia nazionali che internazionali, e attività artistiche con vere e proprie stagioni, sia di tipo cinematografico che teatrale e musicale, per sfruttare le strutture disponibili con grande ricaduta culturale sul territorio;
- la valorizzazione/rivitalizzazione del Campus e dei suoi servizi, ampliandone la vivibilità anche attraverso il miglioramento dei collegamenti verso il campus;
- il potenziamento dei servizi sanitari in Campus grazie all’azione ormai pluriennale del Centro Sanitario di Ateneo;
- un ulteriore potenziamento dell’attività sportiva dilettantistica, anche presso i complessi residenziali;
- la creazione di joint venture con associazioni e imprese per la fornitura di servizi specifici orientati all’incremento della vitalità sociale e culturale nel campus;
- l’orientamento della destinazione delle risorse per le attività studentesche su temi coerenti con la *mission* dell’Ateneo e del Centro Residenziale;
- il potenziamento della sicurezza nel Campus attraverso la costante manutenzione del sistema di videosorveglianza e la promozione di servizi di controllo fisico del territorio interessato.

La collocazione attiva del Centro Residenziale nella rete nazionale del welfare studentesco garantita dall’ANDISU, Associazione Nazionale degli Enti per il Diritto allo Studio Universitario, è certamente una opportunità di sviluppo.

Azioni di più ampio respiro riguardano tre sfide nell'ambito delle quali il CRSDS potrà esprimere un ruolo di guida o di supporto:

- implementazione di un sistema di Certificazione della Qualità dei servizi forniti, come previsto dalla normativa nazionale ed europea, in modo da codificare i processi chiave e definire esattamente flussi e responsabilità;
- sviluppo del sistema commerciale interno al campus; l'ambizione di essere cittadella universitaria si realizza anche attraverso la disponibilità di attività commerciali orientate al soddisfacimento dei bisogni degli studenti alloggiati nel campus, quotidianamente o in modo stabile, soprattutto con riferimenti a servizi essenziali quali farmacie/parafarmacie, servizi commerciali di dettaglio anche alimentare e altro ancora;
- qualificazione dell'area nord dell'Ateneo, con risorse da reperire su appositi bandi competitivi, con la sistemazione definitiva di alcuni fronti di frana, la realizzazione di un parco universitario aperto agli studenti e alla comunità civile e la realizzazione, in collegamento con la Municipalità di Rende, di una Cittadella dello Sport che divenga un punto di riferimento nazionale per le attività sportive locali, regionali e nazionali.

L'individuazione delle azioni da avviare nel 2017 deve tenere nel dovuto conto la progressiva riduzione della disponibilità di risorse ordinarie e le criticità connesse al negativo *turnover* delle risorse umane a disposizione; tali problematiche rendono più critico mantenere tutti gli alloggi allo stesso standard di qualità e il pagamento delle borse di studio a tutti gli aventi diritto.

Le azioni relative alle provvidenze e ai servizi del Diritto allo Studio saranno orientate verso il raggiungimento di una maggiore celerità di accesso ai servizi (anticipo erogazione borse di studio e assegnazione dei servizi residenziali e mensa prima dell'avvio delle attività didattiche). Il patrimonio residenziale è composto da alcuni quartieri di recente costruzione (San Gennaro, Monaci, Chiodo) e da quartieri di più lungo utilizzo che necessitano di importanti interventi di ristrutturazione al fine di conservarne valore e funzionalità (Maisonnettes, Martensson, Molicelle, Nervoso, De Lieto). I quartieri residenziali inoltre presentano strutture, arredi e servizi molto diversificati tra loro. Oltre agli studenti, tutta la comunità universitaria (docenti, ricercatori, personale tecnico e amministrativo, ma anche altri soggetti nazionali e internazionali ospitati a vario titolo dall'Ateneo) è interessata ai servizi gestiti dal Centro Residenziale.

Le risorse economiche a disposizione, per le attività descritte, e in particolare per la determinazione del numero complessivo delle borse di studio e degli altri benefici economici erogabili, la quantità e qualità dei servizi residenziali e di ristorazione e la gestione del patrimonio, dipendono sostanzialmente dalla disponibilità dei finanziamenti che derivano da:

- il contributo (tassa) che gli studenti versano per l'attuazione del Diritto allo Studio;
- il fondo integrativo statale erogato dal MIUR;
- il fondo per i collegi e le residenze universitarie erogato dal MIUR;
- il fondo ex L.34 della Regione Calabria;
- fondi propri dell'Università della Calabria;

A queste entrate si aggiungono i proventi derivanti dai servizi alloggio e mensa e dai servizi di foresteria.

Infine, particolare attenzione dovrà riservarsi ad azioni orientate alla razionalizzazione delle spese, al reperimento di ulteriori risorse da investire in borse di studio e in manutenzione del patrimonio, alla verifica dei crediti vantati dal Centro Residenziale verso terzi e all'aumento della capacità di riscossione dei crediti.

## **Servizi per gli studenti con disabilità**

La *mission* del Servizio Studenti con Disabilità, DSA e BES viene realizzata attraverso lo svolgimento di diverse azioni:

- coordinamento e gestione del Servizio in tutti i suoi aspetti;
- accoglienza degli studenti che si rivolgono al Servizio, ricezione e analisi delle istanze presentate al fine di fronteggiare gli ostacoli, soggettivi e oggettivi, alla partecipazione alle attività universitarie, (barriere architettoniche, umane e sociali);
- predisposizione di piani di intervento individualizzati che favoriscano lo svolgimento delle attività universitarie in autonomia (studio, spostamenti tra le strutture e gestione della vita nel Campus);
- supporto nello studio, informatico attraverso ausili tecnologici e strumenti compensativi in spazi dedicati, metodologico, attraverso l'affiancamento di figure specializzate e/o esperte nella specifica area disciplinare;
- assistenza per le prove d'esame: organizzazione, pianificazione, contatti con docenti per richiesta di adozione di eventuali misure dispensative e/o prove equipollenti;
- indagine relativa alla presenza in Università di studenti con difficoltà di apprendimento da ricondurre ad eventuale Disturbo Specifico dell'Apprendimento, attraverso l'utilizzo di un questionario appositamente strutturato;
- somministrazione di un questionario sul gradimento delle attività del Servizio da parte degli studenti;
- potenziamento delle forme di comunicazione interna ed esterna, attraverso l'utilizzo dei diversi canali e in particolare del sito del Servizio.

Gli obiettivi che si intende perseguire attraverso lo svolgimento delle azioni previste sono i seguenti:

- aumentare la diffusione dei servizi tra gli studenti con disabilità e DSA per incrementare il numero di iscritti al Servizio e sensibilizzare l'intera popolazione universitaria;
- potenziare le forme di supporto alla didattica attraverso interventi di tipo metodologico, tecnologico e informativo personalizzati per i singoli studenti con disabilità e DSA, anche attraverso forme di mediazione con i docenti, rispetto alle specifiche situazioni ed esigenze, nel pieno rispetto della dignità della persona;
- rilevare punti di forza e di debolezza delle diverse azioni del Servizio grazie all'indagine di customer satisfaction.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti.

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.24 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi del Centro Residenziale e Sportivo e per il Diritto allo Studio	n.di giorni intercorrenti dalla pubblicazione delle graduatorie all'assegnazione dell'alloggio	Ateneo CR-DS
		n. posti letto assegnabili / totale posti letto	Ateneo CR-DS
		n. residenze raggiunte dal wifi/ n. residenze disponibili	Ateneo CR-DS
		valore crediti incassati per i servizi erogati / totale addebiti per i servizi erogati	Ateneo CR-DS
		mq adibiti a servizi agli studenti/totale superfici gestite dal Centro	Ateneo CR-DS
		risorse proprie per borse di studio / totale fondo per borse di studio	Ateneo CR-DS

## 5.4.2 –Linea strategica servizi “Sistema Bibliotecario di Ateneo”

### 5.4.2.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Sistema Bibliotecario di Ateneo”

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
Consistenza del patrimonio librario	Disponibilità limitata di risorse umane anche a causa del perdurante blocco del turn over
Innovazione di processo continua	Limitata disponibilità finanziaria per incremento patrimonio librario
Estensione fisica delle sedi, posti lettura e access point disponibili	
Disponibilità di risorse finanziarie per gli abbonamenti on line a riviste scientifiche	
Elevata professionalità e disponibilità del personale	
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
Progetti di sviluppo congiunti con altre istituzioni o enti locali	Perdurante blocco del turnover che impedisce la sostituzione necessaria del personale in quiescenza
Sensibilità degli organi di governo dell'Ateneo verso le esigenze del Sistema Bibliotecario	

### 5.4.2.2 Linea strategica servizi “Sistema Bibliotecario di Ateneo” all'UniCal

Il Sistema Bibliotecario dell'Università della Calabria comprende tre Biblioteche (Biblioteca di Area Umanistica - BAU, Biblioteca di Area Tecnico-Scientifica - BATS, Biblioteca Interdipartimentale di Scienze Economiche e Sociali “E. Tarantelli”) e il Servizio Automazione Biblioteche che si estendono complessivamente su circa 20 mila metri quadrati di superficie, ospitano circa 400 mila volumi e offrono 900 posti lettura e 300 punti di rete telematica.

Il Sistema Bibliotecario dell'UniCal si caratterizza ormai da molti anni per una continua adozione di innovazioni dei servizi delle biblioteche, a partire dal catalogo automatizzato fino ad arrivare ai moderni servizi per la ricerca delle risorse elettroniche. Molti dei servizi offerti agli utenti delle biblioteche vengono pertanto forniti su supporti digitali.

La Biblioteca di Area Tecnico-Scientifica (BATS) serve tutta la comunità universitaria, con particolare attenzione alle esigenze dei Dipartimenti tecnico-scientifici. La BATS possiede circa 60.000 libri e vanta l'abbonamento a oltre 800 riviste scientifiche. Grazie all'adesione al Consorzio CARE, la BATS consente l'accesso online a oltre 4000 riviste. La BATS serve una comunità molto ampia di studenti e docenti. Al 31 ottobre 2016 risultano in circolazione circa 1143 tessere valide della BATS. Dal catalogo Aleph risulta che nel 2016 (gennaio-ottobre) la BATS ha effettuato sui libri 5143 prestiti, 5218 restituzioni. La BATS ha: 265 posti lettura, 23 postazioni informatiche, 2 postazioni per ipovedenti (un videingranditore e un PC con software di sintesi vocale JAMES) ed un orario di apertura al pubblico settimanale di 65 ore.

La Biblioteca interdipartimentale di scienze economiche e sociali è nata nel 1981 dall'unificazione delle biblioteche di tre Dipartimenti: Economia Politica (poi Economia e Statistica, oggi Economia, Statistica e Finanza), Organizzazione Aziendale ed Amministrazione Pubblica (oggi Scienze Aziendali e Giuridiche), Sociologia e Scienza Politica (oggi Scienze Politiche e Sociali). Nel 1986 ha raggiunto una sua definizione anche formale ed è stata intitolata all'economista Ezio Tarantelli. Dal 2001, grazie alla nuova sede e alle attrezzature in essa presenti, la biblioteca ha raggiunto uno standard internazionale in termini di spazi, arredi, tecnologia e servizi offerti. Oggi il patrimonio documentario della Biblioteca supera i 190.000 documenti, di cui 1.400 periodici cartacei e 2.000 monografie varie acquisite nel 2011. A ciò si devono

aggiungere le circa 5.500 riviste elettroniche attivate dall'Ufficio per l'Automazione delle Biblioteche, poiché la Biblioteca sta continuando la transizione al digitale.

La Biblioteca di Area Umanistica (BAU) è stata istituita nel 1986, e successivamente intitolata a Francesco Ernesto Fagiani, già docente di Filosofia morale presso l'Università della Calabria. La Biblioteca ha assorbito il patrimonio bibliografico che si trovava precedentemente collocato presso i sei dipartimenti della ex Facoltà di Lettere e Filosofia (Arti, Filologia, Filosofia, Linguistica, Scienze dell'Educazione, Storia), insieme a gran parte del patrimonio della ex Biblioteca Centrale d'ateneo. Le sue collezioni sono state raccolte presso un'unica sede (inaugurata il 5 giugno 2001), e ammontano attualmente a oltre 200.000 unità bibliografiche, incluse 28.105 annate di periodici, numerose risorse elettroniche e audiovisive e una raccolta di microfilm e microfiches.

Il Servizio Automazione Biblioteche coordina e fornisce i servizi on-line del Sistema Bibliotecario di Ateneo. In particolare, il Servizio si occupa della gestione del catalogo online (ALEPH) e della sua personalizzazione per gli operatori e per gli utenti del web. Inoltre, cura lo sviluppo della Biblioteca Digitale dell'Università della Calabria, grazie alla quale gli utenti istituzionali possono usufruire di una vasta mole di risorse documentarie on-line (riviste elettroniche, banche dati). Infine, il Servizio cura la progettazione e la realizzazione del sito web del Sistema Bibliotecario di Ateneo.

In termini di servizi offerti, la ricerca dei libri disponibili può essere effettuata, anche da casa, mediante cataloghi on-line tipo Aleph, ottenendo in risposta anche la collocazione dei libri, che possono essere presi in prestito nel servendosi della macchina di auto prestito. Se il libro ricercato non è in possesso della biblioteca, se ne può chiedere l'acquisto, nel limite dei fondi disponibili, mediante il servizio "desiderata", compilando l'apposito modulo presso il banco prestito. In alternativa, si può usufruire del prestito interbibliotecario (Inter Library Loan, ILL), compilando l'apposito on-line.

L'elenco delle riviste visibili on-line è consultabile mediante gli appositi cataloghi; numerose altre riviste sono presenti solo in formato cartaceo. Se l'articolo che interessa non è disponibile o scaricabile dall'archivio della biblioteca, si può usufruire di servizi tipo Document Delivery, che permette la ricerca di articoli in tutto il mondo, pagando le spese di spedizione, compilando l'apposito modulo on line. Gli articoli delle riviste in abbonamento on-line possono essere scaricati anche dall'esterno dell'UniCal, mediante un servizio di Proxy Server, richiedendo una username e una password.

Le Sale Lettura sono accessibili per circa 65 ore settimanali e sono dotate di connessione wireless per i computer portatili degli utenti. Sono inoltre disponibili sale computer per la consultazione on line dei cataloghi. Sono anche disponibili alcune mediateche per la consultazione di materiale non cartaceo quale CD-Rom, DVD, videocassette, etc. Alcuni CD-Rom sono già consultabili on-line mediante l'Ufficio Automazione Biblioteche, alla voce "[CD-Rom in rete](http://www.biblioteche.UniCal.it/)" del sito [www.biblioteche.UniCal.it/](http://www.biblioteche.UniCal.it/).

#### **5.4.2.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi "Sistema Bibliotecario di Ateneo": obiettivi e azioni**

Per il 2017 l'obiettivo primario del Sistema Bibliotecario di Ateneo continua a essere il potenziamento dei servizi al fine di consentire all'utenza la fruizione del patrimonio documentale e informativo per lo svolgimento di propri compiti istituzionali (ricerca, didattica e studio). Tale potenziamento si sostanzia in:

- incremento del patrimonio documentario; grazie al finanziamento aggiuntivo del Consiglio d'Amministrazione al Sistema Bibliotecario sarà possibile provvedere non solo al regolare rinnovo di tutte le riviste scientifiche in abbonamento nel 2016, ma anche alla riattivazione di qualche

Banca dati precedentemente non rinnovata per mancanza di fondi; resta più ardua la strada relativa al potenziamento del patrimonio librario;

- completamento della biblioteca della didattica, legando i corsi di laurea e di insegnamento ai materiali disponibili in formato cartaceo e digitale, ed acquisendo i materiali nuovi sia in formato cartaceo che digitale;
- inventariazione e catalogazione delle donazioni ricevute e dei nuovi acquisti;
- potenziamento delle attività di comunicazione e delle attività culturali
- intensificazione del monitoraggio periodico dei bisogni dell'utenza e del gradimento dei servizi offerti;
- accrescimento e ampliamento delle competenze del personale in relazione alla continua e rapida evoluzione degli strumenti da usare e quindi delle attività da svolgere;
- promozione del lavoro scientifico e della curiosità intellettuale (partecipazione a iniziative sull'Europa del Centro di Documentazione Europea (CDE), Notte dei ricercatori, presentazione di libri e di film);
- ampliamento delle collezioni librarie e seriali (cartacee e digitali) ed i database per aggiornare e sostenere lo studio e la ricerca;
- sviluppo di una strategia per raccogliere, conservare e digitalizzare le collezioni esistenti;
- miglioramento dell'uso degli spazi fisici e virtuali, anche attraverso l'apertura prolungata della biblioteca.

Tali obiettivi sono stati formulati anche a seguito di indagini di customer satisfaction condotte sugli utenti del Sistema Bibliotecario.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti.

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.25 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) del Sistema Bibliotecario di Ateneo.	Numero pratiche d'acquisto inviate per pagamento/Numero di fatture pervenute	Ateneo, Biblioteche
		Numero dei documenti bibliografici catalogati/inventariati	Ateneo, Biblioteche
		Potenziamento sito web	Ateneo, Biblioteche
		Potenziamento delle attività culturali	Ateneo, Biblioteche
		miglioramento indice Almalaurea	Ateneo, Biblioteche
		Migliorare i rapporti di scambio interbibliotecario - n. prestiti interbibliotecari + n. documenti espletati / richiesti	Ateneo, Biblioteche

### 5.4.3 – Linea strategica servizi “Orientamento”

#### 5.4.3.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Orientamento”

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Orientamento in entrata</b>	<b>Orientamento in entrata</b>
Azioni informative e formative (offerta didattica, strutture universitarie, area sociale). Utenti finali: studenti delle scuole superiori della regione Calabria e alcuni studenti della regione Basilicata.	Tuttora debole il rapporto tra Scuola e Università che dovrebbe promuovere la consapevolezza negli studenti delle loro scelte e per far conoscere loro le competenze necessarie per entrare nel contesto universitario.
Attività formative: possibilità di partecipare a eventi quotidiani del campus (visite ai laboratori e partecipazione a corsi universitari).	
<b>Orientamento in itinere</b>	<b>Orientamento in itinere</b>
Analisi e rimedi sulle difficoltà che gli studenti iscritti possono incontrare.	Difficoltà di una comunicazione veloce con gli studenti e mancanza di strutture di servizi agli studenti.
Servizi di qualità per gli studenti con disabilità.	Mancanza di alternative in materia di istruzione universitaria per studenti con disabilità e mancanza di coordinamento delle attività tra l’Università e gli enti locali.
<b>Orientamento laureati</b>	<b>Orientamento laureati</b>
Stretti legami con i laureati che possono essere facilmente contattati dalle aziende.	Destinazione prevalente degli stage in ambito regionale
	Monitoraggio limitato sugli esiti occupazionali.
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<b>Orientamento in entrata</b>	<b>Orientamento in entrata</b>
Contatti più stretti e accordi ufficiali con l’Ufficio Scolastico Regionale.	Forte carenza di fondi.
Aumento delle attività di Orientamento per gli insegnanti e i presidi delle scuole.	conclamati “deficit formativi” degli studenti che si iscrivono all’università
Valorizzazione delle attività formative	riduzione, negli ultimi anni, delle domande di immatricolazione correlata, in buona parte, anche agli effetti della profonda recessione economica che ha colpito il Paese in generale e la Calabria in particolare
<b>Orientamento in itinere</b>	<b>Orientamento in itinere</b>
Partecipazione attiva degli studenti iscritti al processo educativo.	Diverse lacune nelle azioni necessarie a causa dello scarso sostegno finanziario.
<b>Orientamento laureati</b>	<b>Orientamento laureati</b>
	difficoltà economiche di gran parte del tessuto sociale e produttivo calabrese - che rappresenta, in definitiva, il soggetto cui sono destinate le attività didattiche e di ricerca dell’Università della Calabria – che condizionano negativamente alcune fondamentali attività di supporto ai laureati dell’UniCal (tirocini post laurea, opportunità occupazionali presso aziende locali)
	recenti disposizioni legislative hanno generato un drammatico abbattimento dell’offerta di tirocini post-laurea a causa dell’aggravio di costo ricadente sulle strutture ospitanti

L’azione di Orientamento dell’UniCal si sviluppa in uno scenario caratterizzato da forti criticità determinate sia da fattori esterni che interni. Tra i fattori esterni è bene evidenziare:

- le gravi difficoltà economiche di gran parte del tessuto sociale e produttivo calabrese - che rappresenta, in definitiva, il soggetto a cui sono destinate le attività didattiche e di ricerca dell’Università della Calabria – che condizionano negativamente alcune fondamentali attività di supporto ai laureati dell’UniCal (tirocini post laurea, opportunità occupazionali presso aziende locali);
- i recenti dispositivi legislativi che hanno generato una drastica riduzione dell’offerta di tirocini post-laurea;
- i conclamati “deficit formativi” degli studenti che si iscrivono all’università;
- la riduzione, o al massimo la stazionarietà, del numero di domande di immatricolazione.

Le più importanti criticità interne finora fronteggiate hanno riguardato in particolare:

- la riorganizzazione e la dematerializzazione di alcuni processi (come quelli relativi ai tirocini) per rendere più efficace il monitoraggio dei percorsi e degli esiti formativi;
- la diffusa mancanza di informazione tra gli studenti circa l'esistenza ed il ruolo dell'Orientamento;
- le ridotte connessioni con altri processi sviluppati nell'ateneo, utili invece per ottimizzare le attività e migliorarne l'efficacia.

#### **5.4.3.2 Linea strategica servizi "Orientamento" all'UniCal**

L'Università della Calabria, attraverso le attività di "Orientamento", si impegna a:

1. promuovere, con particolare riguardo al territorio regionale, l'offerta formativa dell'Ateneo con lo scopo di attrarre quanti più studenti possibili dal proprio bacino di utenza rappresentato dagli iscritti all'ultimo biennio delle scuole superiori;
2. attuare azioni osmotiche Università-Scuola attraverso la stipula di convenzioni per l'attivazione di tirocini che consentono di: a) realizzare interventi di sostegno nei confronti degli studenti delle ultime classi degli istituti superiori con modalità innovative; b) offrire agli studenti iscritti all'UniCal l'opportunità di vivere un'esperienza formativa ad alto valore aggiunto;
3. sostenere, con opportune azioni, il percorso di studi di ogni singolo studente;
4. favorire l'accesso al mondo del lavoro dei propri laureati.

L'azione di Orientamento si dispiega lungo tre direttrici principali, fra loro strettamente interconnesse:

##### **Orientamento in entrata**

Si rivolge agli studenti delle scuole medie superiori e ai neo-diplomati per assisterli e accompagnarli nella scelta del loro percorso universitario. Si articola in attività di: monitoraggio periodico, ricognizione delle esigenze formative, progettazione e realizzazione di percorsi di alternanza Scuola-Lavoro, organizzazione di eventi seminariali - anche di stampo laboratoriale - e workshop di presentazione dell'offerta formativa svolte all'interno dell'Ateneo (Giornate dell'orientamento e Ti presento Campus) e, laddove se ne rileva la necessità, direttamente presso le Scuole del territorio calabrese.

##### **Orientamento in itinere**

Si basa sul monitoraggio del percorso formativo degli studenti dell'Ateneo al fine di individuarne le criticità e fornire ai diversi CdS indicazioni e dati utili alla progettazione ed attuazione di interventi correttivi. L'azione è inoltre finalizzata a fornire alle scuole di provenienza degli studenti un feedback utile alla riprogettazione e rimodulazione degli interventi formativi di loro competenza.

##### **Orientamento in uscita (Placement)**

Consiste nell'accompagnamento dei laureandi e laureati nell'inserimento nel mondo del lavoro, anche attraverso l'organizzazione di incontri con i diversi stakeholder quali le aziende del territorio e gli ordini professionali. Mira, inoltre, a favorire l'interazione e la cooperazione scuola-università-mondo del lavoro, nonché all'analisi e monitoraggio delle attività legate al Placement.

Inoltre, considerato che l'UniCal è Ente titolare di autorizzazione nazionale ai sensi degli art. 4, commi 2 e 3 e art. 6 del Decreto Legislativo 10 settembre 2013, n. 276 con codice intermediario n. H235S000971, allo scopo di rendere più efficaci le azioni utili all'incontro tra i propri laureati (quantificabili in circa 4.500 per anno accademico) e il mondo del lavoro, vengono gestiti direttamente tutti i servizi di supporto connessi all'intervento "Garanzia Giovani" attraverso uno Sportello appositamente attivato.

Gli obiettivi si sostanziano in:

- potenziare i collegamenti con il mondo delle imprese e delle professioni;
- contribuire ad adeguare l'azione formativa alle esigenze espresse dai vari contesti lavorativi;
- Individuare e formare nuove professionalità trasversali con competenze idonee e adeguate ad accompagnare le imprese nelle sfide oggi aperte dal processo di globalizzazione;
- consolidare i rapporti con gli enti regionali preposti, concordando l'acquisizione delle informazioni e delle indicazioni emergenti dal mondo della produzione (anche utili a disegnare future strategie di intervento);
- traslare nel settore della formazione degli insegnanti le azioni educative idonee a favorire l'inserimento lavorativo degli allievi;
- favorire l'impiego nel contesto regionale dei giovani laureati presso l'ateneo calabrese, riducendo l'esodo di energie e competenze che tanto penalizza il nostro territorio;
- rafforzare il valore della cultura e dell'impegno nella propria crescita professionale e intellettuale.

### 5.4.3.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Orientamento”: obiettivi e azioni

#### ***Orientamento in entrata***

Oltre alle considerazioni e alle azioni già descritte nella sezione dedicata alla “Formazione”, sono previste le seguenti iniziative:

#### a. Scuola estiva e invernale

I due eventi, rivolti rispettivamente agli studenti del IV e del V anno degli Istituti Superiori calabresi, selezionati sulla base del merito, prevedono seminari, attività di laboratorio e ludico ricreative. La partecipazione è a titolo gratuito.

Visti i risultati ottenuti nelle precedenti edizioni della Winter e della Summer school, si ritiene quanto mai opportuno confermarne l'organizzazione anche per il 2017. Ciò comporta la fissazione, nel calendario delle attività da realizzare, di:

b) una Scuola invernale nel mese di febbraio o marzo (denominata Winter School) alla quale invitare 40 studenti iscritti all'ultimo anno;

a) una Scuola estiva nel mese di giugno (denominata Summer School) alla quale far partecipare 40 studenti iscritti al IV°.

Entrambe le Scuole avranno carattere residenziale, in quanto i partecipanti saranno ospitati nelle strutture recettive del Centro Residenziale. I costi connessi all'ospitalità degli studenti saranno coperti, come le edizioni precedenti, dal budget dell'Orientamento. Alla progettazione ed erogazione delle attività proposte per le due Scuole parteciperanno, unitamente all'Ufficio Orientamento, tutti i Dipartimenti e le altre strutture di servizio dell'Ateneo.

#### b. Giornate dell'orientamento

Attività finalizzate a introdurre gli studenti iscritti agli Istituti Superiori, con particolare riguardo a quelli degli ultimi due anni, all'organizzazione dell'Ateneo ed a momenti reali della vita universitaria, accompagnandoli verso scelte universitarie in linea con le proprie competenze.

Come già fatto nel recente passato, anche nel prossimo anno l'Ateneo, con l'organizzazione delle “Giornate dell'orientamento”, si apre al territorio invitando le Scuole a visitare le proprie strutture allo scopo di far conoscere l'offerta formativa e i servizi offerti. Nel corso delle Giornate, ogni Dipartimento, tramite l'utilizzo di una piattaforma informatica appositamente predisposta dall'Ufficio Orientamento, ha la possibilità di promuovere direttamente la propria offerta didattica.

Verosimilmente, l'evento dovrebbe realizzarsi nei mesi di febbraio e marzo fermo restando la possibilità, alla luce delle numerose richieste di adesione pervenute nelle scorse edizioni, di prolungarne le attività anche nel mese di aprile.

Oltre alle Scuole ospitate sulle attività gestite direttamente dai Dipartimenti e prenotate tramite la piattaforma informatica di cui detto in precedenza, l'Ufficio Orientamento accoglie ulteriori richieste da Istituti o singoli gruppi che, per ragioni diverse, scelgono di visitare l'Ateneo fuori dal calendario delle "Giornate" e con un programma personalizzato. Grazie alla collaborazione dei Dipartimenti ed alla grande disponibilità di singoli docenti, l'Ufficio si propone di accogliere un significativo numero di Scuole o piccoli gruppi di studenti ai quali offre anche la possibilità di acquisire informazioni di carattere generale tramite seminari di orientamento curati dall'Ufficio.

L'obiettivo del 2017 è quello di insistere sull'allargamento del bacino di riferimento inoltrando l'informativa sulle giornate di orientamento, oltre che alle scuole calabresi, anche alle istituzioni scolastiche della Basilicata e delle provincie di Messina e Taranto (scelte per prossimità territoriale). L'efficacia di tale scelta sarà misurabile attraverso le informazioni che saranno reperibili al termine dell'evento sulla Piattaforma di prenotazione.

#### c) Incontri di orientamento presso le Scuole superiori

I dati statistici degli ultimi anni, evidenziano una costante e preoccupante contrazione di studenti calabresi che dopo il diploma proseguono gli studi iscrivendosi all'università<sup>6</sup>.

Ciò, in buona parte, è determinato:

- dalla profonda crisi economica che ha aggredito, soprattutto, il reddito delle famiglie;
- dalla sfiducia di gran parte dei nostri giovani che sempre meno vedono nella laurea lo strumento fondamentale per l'accesso al mondo del lavoro.

Ancora molto elevato risulta il valore medio dei diplomati calabresi che nel 2015 hanno scelto di iscriversi in università di altre regioni (circa il 38%).

Nel 2015, poco più del 43% dei diplomati ha scelto di iscriversi all'Unical. Tale dato, in molti casi, è da addebitare alla mancata conoscenza da parte degli studenti calabresi delle opportunità offerte dall'Unical in termini di proposta didattica, di sostegno economico connesso agli istituti previsti dalle norme sul "Diritto allo studio" (borse di studio, riduzione delle tasse di iscrizione e dei servizi residenziali) e di servizi (biblioteche, impianti sportivi, teatri, centri di aggregazione, ecc.)

E', quindi, necessario avvicinare l'università agli studenti cercando di stimolare in loro curiosità e interesse verso il mondo dell'istruzione superiore ed informali sulle peculiarità del nostro ateneo.

Partendo, quindi, da questa analisi e allo scopo di potenziare il processo legato all'orientamento in entrata favorendo la conoscenza dell'Ateneo sul territorio regionale, nonché fornire agli studenti il giusto supporto per la scelta del Corso di Studi al quale iscriversi, l'Ufficio organizza, presso le scuole che ne fanno richiesta, attività di tipo seminariale nelle quali viene presentata l'offerta formativa ed i servizi erogati dall'Unical. L'attività è rivolta agli studenti delle quarte e quinte classi ed alle famiglie.

In considerazione degli esiti positivi connessi alle attività svolte nel corso del 2016 (riscontrati in fase di immatricolazione all'a.a. 2016/17), per l'anno 2017 si intende incrementare sensibilmente il numero di Istituti presso i quali tenere le attività seminariali. In tal senso sono state predisporre puntuali indicazioni operative, pubblicate sul sito dell'Ufficio, a favore delle scuole che intendono fare richiesta di interventi seminariali presso le proprie strutture.

#### d) Ti presento Campus

L'evento viene proposto come servizio di supporto e informazione offerto tramite postazioni allestite dall'Ufficio Orientamento, dai Dipartimenti, dal Centro Residenziale e dal Servizio studenti con disabilità. Presso le postazioni le spiranti matricole e i propri familiari possono: acquisire informazioni circa i servizi erogati, l'offerta didattica e quanto previsto dal diritto allo studio (tasse, contributi, borse di studio, servizi alloggio e mensa), compilare, in modalità assistita, il modulo di partecipazione al bando di ammissione e il modello TC (determinazione della fascia di reddito).

Dal monitoraggio effettuato sui partecipanti all'edizione 2016 è emerso che la maggior parte delle aspiranti matricole (75% circa) avevano solo la necessità di acquisire le ultime informazioni di dettaglio circa il corso di laurea scelto. Solo il 23% dei partecipanti all'evento avevano ancora le idee poco chiare ed hanno, quindi,

---

<sup>6</sup> Nel 2015 il tasso medio di abbandono nel passaggio tra scuola superiore e università, relativamente a tutti gli indirizzi si è attestato al 33,70%. Il dato è particolarmente negli istituti professionali nei quali si registra un valore pari al 61%

fatto ricorso agli stand di più dipartimenti. Oltre che per i corsi di laurea, le informazioni più richieste hanno riguardato il bando di ammissione, gli insegnamenti previsti dai singoli corsi di laurea, gli sbocchi occupazionali nonché chiarimenti il diritto allo studio.

L'evento, come ogni anno, anche nel 2017 si svolgerà in coincidenza con il periodo utile per la presentazione delle domande in base a quanto stabilito dal bando di ammissione.

#### e) Open day

Ancor prima della pubblicazione del bando di ammissione al nuovo anno accademico, l'Università della Calabria si presenta aprendo le porte del Campus alle aspiranti matricole, alle famiglie e a tutti coloro i quali hanno comunque desiderio di conoscere la più importante realtà accademica regionale.

Le giornate vedono coinvolte quasi tutte le strutture dell'ateneo riunite presso il Centro congressi dove, dalle 9.00 alle 14.00, è possibile recarsi presso gli stand funzionanti sul modello "info point".

Visto il buon esito della edizione 2016, realizzata nel mese di luglio, si ritiene opportuno riproporle anche nel 2017.

Se da un lato il dato di partecipazione rilevato (circa 900 utenti tra studenti e familiari) conferma la bontà dell'iniziativa (voluta, progettata e realizzata dall'Ufficio Orientamento), dall'altro lato è emersa la necessità di migliorare alcuni aspetti. In particolare, bisognerà migliorare il sistema della comunicazione risultato inefficace per cause non dipendenti dall'organizzazione. In tal senso sarà opportuno contattare per tempo le più importanti testate giornalistiche regionali ed i canali radiofonici e televisivi con la più ampia copertura.

#### f) Partecipazione ad eventi espositivi

Dall'analisi dei dati rilevati dalla procedura di partecipazione al bando di immatricolazione per l'a.a. 2016/17 emerge che, tra gli altri, hanno presentato domanda 105 diplomati provenienti da scuole di altre regioni.

In particolare:

- 30 dalla Sicilia;
- 10 dalla Puglia;
- 65 dalla Basilicata.

E' opportuno evidenziare che, almeno negli ultimi anni, in dette Regioni non risulta alcuna presenza dell'Università della Calabria.

Dall'esperienza effettuata con la partecipazione ai saloni di orientamento svoltisi in Calabria si è potuto rilevare la totale assenza di studenti provenienti dalle suddette Regioni. Ciò, in quanto: gli studenti siciliani si recano nei saloni di Messina, Catania e Palermo; gli studenti pugliesi frequentano i saloni di Bari e Foggia; gli studenti lucani, infine, pare preferiscano recarsi agli eventi di orientamento che si realizzano in Puglia o in Campania.

L'efficacia della nostra presenza negli eventi espositivi è dimostrata, oltre che dall'elevato numero di utenti (studenti, docenti, familiari) avvicinandosi allo stand dell'UNICAL, anche dalle tante nuove relazioni stabilite con svariati Istituti regionali che dall'incontro con il personale dell'Ufficio hanno tratto spunto e stimolo per decidere di organizzare visite presso il nostro ateneo o momenti seminariati presso le proprie sedi.

Ovviamente, recarsi presso un significativo numero di scuole delle tre Regioni sopra citate comporterebbe un consistente impegno finanziario. Pertanto, con l'obiettivo di divulgare quanto più possibile l'immagine dell'UNICAL nelle regioni limitrofe e, conseguentemente, incrementarne la domanda di istruzione universitaria (coincidente con l'offerta formativa del nostro ateneo), nell'ambito di un quadro di costi congrui e sostenibili, si ritiene opportuno prevedere la presenza dello stand dell'Ufficio Orientamento in almeno due saloni della Puglia e della Sicilia da individuare tra Bari e Catania o Palermo.

#### g) Partecipazione agli High School Game

Dall'anno 2016, grazie alla sottoscrizione di un accordo di partenariato con la Planet Multimedia di Milano, l'Università della Calabria partecipando agli High School Game ha avuto la possibilità di vivere una esperienza entusiasmante.

L'accordo ha offerta l'opportunità di:

realizzare seminari di orientamento in alcuni istituti in associazione ai momenti della competizione tra classi dello stesso istituto;

partecipare alla finale provinciale di Crotone nella quale erano presenti circa 400 studenti appartenenti a numerosi istituti;

accogliere nell'ateneo, in occasione della finale regionale, oltre 900 studenti e diverse decine di docenti e dirigenti scolastici.

Alla luce dei significativi risultati e dei vantaggi comunicativi offerti dall'evento, l'ateneo ha deciso di rinnovare la propria partecipazione anche per la edizione 2016/17.

La decisione ha tenuto conto di alcuni importanti elementi. In particolare:

- L'Università della Calabria farà parte della categoria "Scientific Partner" godendo di una pubblicità nazionale e annuale Web (per il periodo dal 20 ottobre 2016 al 31 luglio 2017);
- La veicolazione dell'immagine dell'Ateneo in alcune regioni limitrofe, attraverso l'invio di n.2 Dem georeferenziate (da febbraio a maggio) a tutti gli iscritti alla community di High School Game della Calabria, Puglia, Basilicata e Sicilia;
- Partecipazione, senza costi aggiuntivi, a tutti gli eventi in programma in Calabria (nel periodo ottobre 2016 – maggio 2017) con la possibilità di incontrare studenti ed insegnanti di numerosi istituti, allestire un info point e distribuire materiale informativo;
- Campagne online con inserimento del Logo Unical all'interno del footer su n.4 newsletter mensili rivolte agli iscritti alla Community di High School Game;
- Logo Unical sul footer delle mail di invito alle Semifinali e alla Finale Nazionale rivolte a tutti gli studenti finalisti;
- Citazione dell'Università della Calabria quale Scientific Partner nei comunicati stampa;
- Possibilità di partecipare alla finale nazionale con la possibilità di incontrare studenti ed insegnanti di numerosi istituti, allestire un info point e distribuire materiale informativo;
- Logo dell'Unical su "Pannello Interviste" della Finale Nazionale.

### ***Orientamento in itinere***

L'Orientamento in itinere svolge un ruolo fondamentale per supportare il miglioramento degli indicatori di regolarità degli studi.

Le azioni si sostanzieranno in:

- potenziamento delle convenzioni d'Ateneo con enti e aziende per tirocini curriculari ed extra curriculari.
- potenziamento delle collaborazioni tra studenti e tra docenti e studenti (già descritte nella sezione "Formazione")

Inoltre, per gli studenti con bisogni educativi speciali, ivi compresi gli studenti con disabilità e disturbi evolutivi specifici (DSA, DDAI, ...), saranno previsti interventi per sostenere l'accesso all'istruzione universitaria e saranno promosse azioni volte a facilitare i processi di apprendimento. Saranno quindi previsti interventi necessari a supportare l'inclusione sociale degli studenti che hanno difficoltà all'inserimento sociale. Gli interventi di sostegno a tale azione saranno programmati sia attraverso la previsione di sostegni economici agli studi, sia attraverso azioni congiunte che prevedano il potenziamento dei servizi di trasporto e il potenziamento delle dotazioni tecnologiche necessarie.

### ***Iniziative***

#### Progetti formativi presso Enti e aziende

Nell'ambito del processo continuo di miglioramento delle attività in itinere, si proseguirà sulle azioni di supporto ai singoli Dipartimenti ed agli studenti puntando sull'incremento delle convenzioni d'Ateneo che permetteranno l'attivazione, per una stessa azienda, di progetti formativi su più dipartimenti e corsi di laurea.

Sarà definito e pubblicato sul portale dell'Orientamento il "Regolamento per la gestione dei tirocini" necessario per una gestione univoca da parte di tutte le strutture delle procedure connesse alla attivazione delle convenzioni e dei progetti formativi.

## ***Orientamento in uscita (Placement)***

Le iniziative relative al Placement, rivolte esclusivamente a laureati e laureandi dell'Unical, possono essere distinte in varie tipologie: Recruiting day, Career day, seminari informativi/formativi e attività di accompagnamento al lavoro. I recruiting day sono destinati ad incontri fra una singola azienda e i laureati che rispondono ai profili professionali di interesse. Gli incontri vengono accuratamente preparati attraverso contatti preliminari con l'azienda, che individua la tipologia di laureati più adeguati alle proprie esigenze. Il Placement, avvalendosi della propria banca dati, contatta i possibili candidati attraverso e-mail individuali, invitandoli agli incontri. Ogni incontro parte con la presentazioni delle attività dell'azienda intervenuta e prosegue con i colloqui individuali. Trascorsi due mesi, il Placement ricontatta l'azienda per avere informazioni sugli esiti dell'iniziativa.

I Career day hanno una organizzazione simile, ma all'incontro partecipano contemporaneamente più aziende.

Nell'ultimo anno il Placement ha organizzato 14 Recruiting day, 7 Career day e 8 seminari informativi/formativi che hanno consentito a oltre 2000 laureandi e laureati (di tutti i corsi studio) di sostenere un colloquio di lavoro o informativo.

Il riscontro ricevuto dalle aziende può essere sintetizzato in alcuni punti fondamentali:

- apprezzamento dell'organizzazione degli eventi.
- positiva valutazione della preparazione tecnica dei giovani intervenuti.
- invito a moltiplicare le iniziative rivolte a laureandi e laureati al fine di garantire la predisposizione di CV più adeguati e una migliore efficacia nella rappresentazione delle proprie competenze specifiche e trasversali durante il colloquio di lavoro.
- invito ai giovani a non sottovalutare l'importanza dell'acquisizione di competenze linguistiche adeguate anche in più di una lingua straniera.

Relativamente alla predisposizione dei CV e della lettera di presentazione il placement ha organizzato due seminari tenuti da esperti del settore.

Per quanto concerne l'accompagnamento al lavoro nell'anno 2016 sono stati attivati 3 contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca.

### ***Iniziativa***

#### **a) Career Day e Recruiting Day**

Anche per il 2017 si prevede l'organizzazione di eventi dedicati all'incontro tra i laureati dell'Università della Calabria ed il mondo del lavoro. L'obiettivo è quello di incrementare il numero di aziende e di laureati partecipanti agli eventi, elevando ulteriormente l'efficacia delle azioni di supporto ai laureati dell'Unical, attraverso lo sviluppo una rete di contatti diretti con il management di importanti e consolidate aziende nazionali e internazionali allo scopo di un loro coinvolgimento nelle iniziative di incontro con i laureati.

Inoltre, alla luce delle criticità rilevate dalle aziende relativamente alle competenze specifiche e trasversali ed alla competenze linguistiche dei laureati Unical, si intende dare vita ad attività didattiche e di formazione nelle quali sarà, ovviamente, fondamentale il contributo dei Dipartimenti.

#### **b) Consolidamento ovvero apertura di nuovi rapporti con aziende regionali e nazionali**

Tramite le attività del Placement, l'Ufficio Orientamento prevede di confermare ed intensificare le convenzioni con le aziende al fine di favorire lo sviluppo e il miglioramento dell'occupazione attraverso un costante raccordo tra la domanda e l'offerta di lavoro.

Si continuerà, inoltre, ad assicurare una completa e tempestiva informazione presso i laureandi e i giovani laureati, così come presso le imprese che intendano investire sul capitale umano con l'alta formazione.

#### **c) Attività di formazione rivolta a studenti e laureati**

Relativamente alle criticità rilevate dalle aziende sui laureati, l'ufficio orientamento propone agli studenti la possibilità di accedere, tramite il sito orientamento <http://www.unical.it/portale/orientamento> il corso on-line "Convergiamo", da fruire in auto consultazione e in autonomia, con l'obiettivo di: sviluppare nelle partecipanti una maggiore consapevolezza rispetto alle risorse investibili nel processo di ricerca di lavoro; rinforzare competenze e abilità; integrare opportunità e vincoli della persona con opportunità e vincoli del contesto, in relazione all'ottica di genere. Il percorso di formazione è articolato in moduli didattici con approfondimenti relativi alla lezione ed esercitazioni di verifica della comprensione della lezione. E' possibile seguire on-line sia l'intero corso che iscriversi a singoli moduli di specifico interesse per l'utente.

### ***Sportello Garanzia giovani***

Lo sportello Youth Corner Unical nasce dall'esigenza di rafforzare il ruolo dell'Università nella sua terza missione favorendo l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale.

Parte integrante dell'Ufficio Orientamento, lo sportello risponde all'esigenza territoriale di coniugare la funzione educativa e formativa dell'Università con i fabbisogni delle imprese. L'attuazione delle politiche attive finalizzate all'immediato inserimento lavorativo consente un efficace trasferimento di competenze, conoscenze e tecnologie al sistema produttivo. A tale scopo, l'Ateneo ha investito risorse per la formazione di quattro giovani figure che hanno maturato professionalità e competenze adeguate alla gestione e alla realizzazione delle finalità per le quali lo sportello è nato. Tali competenze garantiscono efficienza e continuità alle attività intraprese finora e a quelle potenzialmente attuabili in futuro. Nel periodo gennaio-ottobre 2016 lo Youth Corner ha stipulato 22 Convenzioni con piccole e medie imprese distribuite sul territorio nazionale, ha attivato 29 tirocini formativi/di inserimento, ha profilato 62 giovani, orientandoli alla migliore scelta per il loro futuro. Inoltre, incrociando le esigenze professionali espresse dalle aziende con i profili dei giovani laureati presi in carico dallo sportello, è stato luogo di numerosi colloqui finalizzati all'assunzione.

Le misure finora attuate necessitano di un continuo monitoraggio e di adempimenti amministrativi che solo personale già formato è in grado di assicurare. Lo sportello rappresenta quindi un importante punto di riferimento per tutti i giovani laureandi/laureati dell'Università della Calabria e fornisce supporto tecnico agli enti interessati ad approfondire le tematiche legate alle politiche attive del lavoro.

Attraverso lo Sportello verranno gestiti, inoltre, i percorsi formativi per l'Apprendistato in Alta Formazione e Ricerca, nell'ambito del Progetto Garanzia giovani. Su tali interventi l'Ateneo ha presentato all'Ente Regione una dichiarazione di disponibilità all'attivazione di diverse iniziative articolate per vari livelli di formazione.

Purtroppo, l'attività soffre principalmente per la carenza di personale e per la mancanza di tempi certi nell'indispensabile collaborazione con gli altri organi istituzionali, che spesso si imbattono in lunghi periodi di inerzia operativa, legati a complicazioni incorse in adempimenti e iter burocratici non sempre lineari e perfettamente definiti. A tali difficoltà vanno aggiunte quelle derivanti da un contesto economico territoriale estremamente debole e problematico.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.11 sostegno e potenziamento delle iniziative di orientamento degli studenti con particolare attenzione verso il potenziamento dei rapporti con le istituzioni scolastiche regionali;	Numero di accordi con istituti superiori	Ateneo Amministrazione
		Numero giornate di orientamento per studenti delle scuole superiori	Ateneo Amministrazione
		percentuale degli studenti che si iscrivono all'UniCal dopo aver partecipato a iniziative di Orientamento	Ateneo Amministrazione
		Soddisfazione studenti per il servizio di orientamento	Ateneo Amministrazione
		N. eventi organizzati dal placement nell'anno corrente rispetto al precedente.	Ateneo Amministrazione
		Soddisfazione studenti che hanno usufruito del servizio di placement	Ateneo Amministrazione

#### 5.4.4 – Linea strategica servizi di “Internazionalizzazione”

##### 5.4.4.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi di “Internazionalizzazione”

Punti di forza	Punti di debolezza
Il Campus dell'UniCal è unico nel panorama nazionale per quantità e qualità dei servizi offerti	Mancanza di uniformità nella gestione delle relazioni internazionali tra i vari Dipartimenti
Consolidato know how sul tema specifico	Assenza di un modello condiviso idoneo a incentivare e facilitare gli scambi internazionali
Il Cantro linguistico di Ateneo consente agli studenti stranieri di apprendere la lingua italiana	Difficoltà a costruire relazioni di scambio studenti con Atenei nord-europei
Costante attenzione verso il consolidamento e l'ampliamento delle relazioni internazionali e delle convenzioni	Risorse insufficienti rispetto alla domanda per finanziare la mobilità internazionale di professori e ricercatori
Entità delle risorse stanziare per favorire l'internazionalizzazione	Limitato numero di insegnamenti offerti in lingua inglese
Notevole reputation scientifica a livello internazionale per molte aree di ricerca	Risorse limitate per il supporto alla mobilità internazionale di dottorandi e borsisti post doc
Efficacia dell'attività del centro linguistico di Ateneo	Spazi laboratoristici dedicati alle lingue da potenziare in funzione della domanda specifica crescente
Opportunità	Minacce
Diffusa consapevolezza nell'Ateneo della rilevanza decisiva dell'Internazionalizzazione come volano di sviluppo	Crescente concorrenza di altri Atenei dell'area mediterranea
Ampliamento del patrimonio di residenze per ospitalità studenti	Costante contrazione delle risorse finanziarie disponibili

#### 5.4.4.2 Linea strategica servizi “Internazionalizzazione” all’UniCal

L’Internazionalizzazione è ampiamente intesa come la risposta dell’Università alle grandi forze del cambiamento economico, sociale e culturale che si riconducono alla globalizzazione.

Più concretamente, l'internazionalizzazione significa offrire ai nostri studenti l'opportunità di fare un'esperienza internazionale e sviluppare le competenze necessarie per operare efficacemente nel mondo. Significa anche offrire a docenti e ricercatori maggiori opportunità di collaborazione internazionale per attività di ricerca, al fine di perseguire al meglio i propri interessi accademici a livello internazionale. Di particolare rilevanza è anche la consapevolezza che garantire una presenza di studenti e ricercatori provenienti da diversi Paesi nel Mondo, ad oggi sono 65 i Paesi rappresentati nel nostro Campus, favorisce la crescita culturale dei nostri studenti/ricercatori che hanno l'opportunità di conoscere le diverse culture attraverso le interazioni con gli studenti/ricercatori internazionali, la cosiddetta “Internazionalization at home”. Anche se l’Unical ha proiettato, fin dalla sua istituzione, la propria attività su scala internazionale, negli ultimi anni l’Ateneo calabrese è riuscito a rafforzare in modo significativo il proprio sistema di relazioni con università internazionali, all’interno di una strategia più ampia di valorizzazione dell’identità e della missione dell’Ateneo.

La governance dell’Unical si è posta, tra gli obiettivi prioritari, il potenziamento del ruolo di volano e di catalizzatore per lo sviluppo regionale, attraverso il rafforzamento della proiezione internazionale e la sua capacità di attrazione di studenti e ricercatori non solo europei, ma anche extra-europei. Le nuove politiche partono dalla consapevolezza che elevare il livello di internazionalizzazione dell’Ateneo porti ad una più alta qualità della ricerca, della didattica e del trasferimento tecnologico. L’efficacia del lavoro svolto è confermata sia dalle richieste crescenti di studenti internazionali incoming, (oltre 900 candidature da 50 Paesi grazie al programma di reclutamento internazionale Unicaladmission), sia dal numero di studenti calabresi outgoing, sempre più numerosi (circa 350 per anno). L’Unical registra quasi il 10% di studenti internazionali immatricolati nelle Lauree Magistrali (a.a. 2015/2016), dato superiore alla media nazionale, che consente di realizzare la richiamata Internazionalization at Home per gli studenti calabresi che non hanno esperienze internazionali nel loro percorso di studi. Negli ultimi 2 anni sono quasi raddoppiati gli accordi di cooperazione internazionale (220) e l’ateneo ha attivato 15 lauree doppie con università internazionali, creando un apposito programma, Dual, con borse di studio per gli studenti che seguono il percorso congiunto. Diverse delegazioni estere visitano il Campus durante l’anno e sono numerosi i Visiting Professor e Ricercatori internazionali che alloggiano nel Centro residenziale. Dal 2010 l’Unical è capofila di un consorzio per il titolo multiplo di dottorato europeo, EUDIME, nell’ambito dell’Erasmus Mundus. Sul piano della mobilità studentesca sono stati promossi oltre 400 rapporti di partnership con istituzioni europee per favorire la mobilità per studio e tirocini. Grazie al programma MOST, ideato dall’Ufficio scrivente, gli studenti possono svolgere un periodo di studio all’estero, extra UE, scegliendo tra Università presenti in 30 Paesi nel mondo. Grande attenzione è rivolta ai Corsi erogati interamente in Inglese, come già avviene per i CdS di Laurea Magistrale di Informatica e, parzialmente, di Filologia Moderna ed Ingegneria Gestionale. L’Unical ospita summer schools residenziali, in collaborazione con Università partner statunitensi (Miami University, Tulsa University e City University of New York), puntando a garantire una vivacità culturale del Campus nei periodi di rallentamento delle attività didattiche e, contestualmente, ad aumentare la presenza di studenti internazionali nei periodi estivi. Nella summer school di alta qualificazione dedicata al tema della Diaspora italiana organizzata nello scorso giugno 2016, dal John D. Calandra Italian American Institute della City University of New York, e diretta dai proff. Margherita Ganeri (UNICAL), Fred L. Gardaphé (CUNY) e Anthony Julian Tamburri (CUNY) hanno partecipato 15 corsisti tra

dottori di ricerca, ricercatori e professori provenienti da Stati Uniti, Germania, Inghilterra, Spagna e Italia, e sei docenti di chiara fama, provenienti dagli Stati Uniti, dal Canada e dall'Italia. I corsisti hanno ricevuto delle borse di studio erogate da varie istituzioni statunitensi preposte allo studio della cultura italo-americana: American Association of Teachers of Italian; National Italian American Foundation; Italian Language Inter-Cultural Alliance; Italian American Studies Association; Order Sons of Italy, NY; Association of Italian American Educations; UNICO. Si è trattato di un progetto di altissimo valore scientifico e culturale, che colloca l'Università della Calabria all'avanguardia nazionale nel campo degli studi sulle comunità italiane all'estero e sulle loro culture. Insieme a una serie di altre iniziative correlate, come l'istituzione del corso di Cultura e Letteratura italiana americana (Italian Studies), primo e finora unico in Italia, previsto all'interno della laurea magistrale in Filologia moderna, anche l'Italian Diaspora Summer School, visto il grande successo della prima edizione, sarà replicata annualmente nel periodo estivo.

Nell'ottica di valorizzare la sua posizione geografica, è stato organizzato a Dicembre 2016, in collaborazione con la Fondazione Terzo Pilastro – Italia e Mediterraneo, il secondo convegno internazionale sul Mediterraneo, "ARBERIA" con particolare attenzione al tema dell'integrazione dei migranti, partendo dall'esperienza di successo degli albanesi in Italia. L'importante convegno, dopo il successo dell'edizione del 2014, è stata l'occasione per riaffermare il ruolo dell'Unical quale istituzione culturale in grado di costruire un 'Ponte' tra le diverse sponde del 'Mare nostrum' in un periodo così tormentato per i popoli del Mediterraneo. L'Unical è presente nel Ranking ARWU di Shangai, le cui schede riferentesi all'Unical sono compilate dall'ufficio scrivente, tra le prime 150 Università nel mondo nel campo dell'Informatica nel 2010 e della Matematica nel 2014, grazie anche all'attività dei suoi docenti all'estero in qualità di Distinguished Professors o Visiting Professors, in prestigiosi Atenei quali King Abdulaziz (Arabia Saudita), Hanyang University Seoul (Corea del Sud), Wuhan University of Technology (Cina) ed altri.

Infine, è da sottolineare la prossima collocazione, con apposita celebrazione, all'ingresso del Campus di 65 bandiere, raffiguranti i Paesi da cui provengono gli oltre 600 studenti internazionali presenti all'Università della Calabria. L'Università della Calabria ha avviato un'intensa attività di recruitment di studenti internazionali, mettendo a disposizione degli studenti che si iscrivono ad una Laurea Magistrale dell'Ateneo borse di studio in servizi. Per l'a.a. 2016/17 sono state offerte oltre 125 borse di studio a studenti provenienti da vari Continenti ed in particolare dall'Africa, dall'Asia e dal Sudamerica, grazie al programma di reclutamento "Unicaladmission" ([www.unicaladmission.it](http://www.unicaladmission.it)), che offre servizi gratuiti (per l'intera durata del corso di studi) presso il nostro Centro Residenziale, oltre all'offerta di un corso gratuito intensivo di Italiano di 80 ore di lezioni frontali per semestre. Le candidature ricevute per tali borse, per l'a.a. 2016/2017, sono state circa 1000, di cui valutabili oltre 900. Hanno partecipato alla call online 1350 studenti internazionali e il 65% di questi studenti (950 studenti), avendo completato il form ed allegato tutta la documentazione necessaria, sono stati valutati da parte dei Commissari dei vari Dipartimenti.

**Tabella 1 - 950 candidati internazionali valutati durante le selezioni Unicaladmission, divisi per Paese di provenienza:**

SUDAN	212
LIBIA	84
PAKISTAN	77
ETIOPIA	66
LIBERIA	56
IRAN	53
CAMERUN	47
BURUNDI	41
INDIA	37
ECUADOR	31
VIETNAM	32
INDONESIA	27
EGITTO	21
KURDISTAN	13
IRAQ	12

PARAGUAY	12
CINA	11
TURCHIA	10
GHANA	9
SENEGAL	9
ALGERIA	7
NIGERIA	7
PALESTINA	7
TUNISIA	6
AZERBAIJA	5
BANGLADES	5
BRASILE	4
RUSSIA	4
AFGHANIST	3
GAMBIA	3

KENYA	3
ARGENTINA	2
GIORDANIA	2
MOZAMBICO	2
REPUBBLICA DEL	2
REPUBBLICA DEL	2
SIRIA	2
STATI UNITI	2
UGANDA	2
ZAMBIA	2
ZIMBABWE	2
ANGOLA	1
BHUTAN	1
BOSNIA	1
COSTA D'AVORIO	1

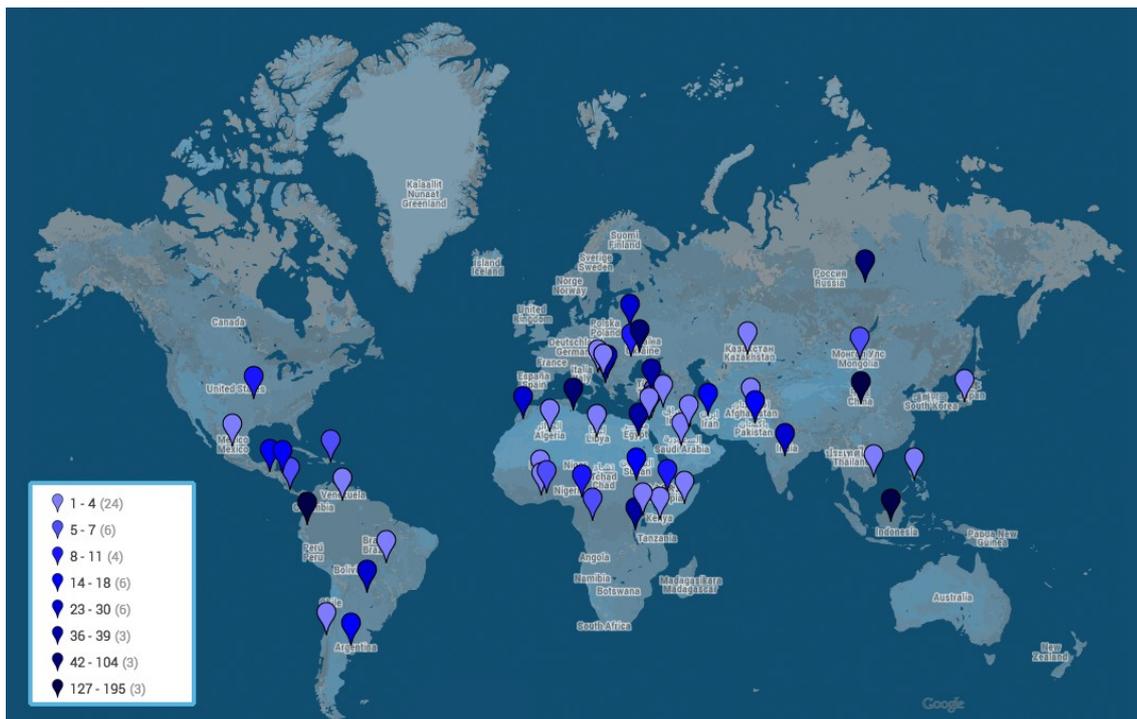
EL	1
ERITREA	1
FILIPPINE	1
KAZAKISTA	1
MADAGASC	1
MALAWI	1
MAROCCO	1
MESSICO	1
PANAMA	1
REGNO	1
SLOVENIA	1
SOMALIA	1

Al termine delle procedure di ammissione per l'a.a. 2016/2017 sono stati immatricolati in Lauree Magistrali e Magistrali a Ciclo Unico 146 studenti. Si precisa che gli studenti internazionali immatricolati all'Unical per l'a.a. 2016/2017, considerando anche quelli di Laurea Triennale, sono pari al 5,31% del totale (256/4820).

**Tabella 2 - % di studenti internazionali immatricolati in Lauree Magistrali e Magistrali a Ciclo Unico rispetto a studenti accettati nella selezione Unicaladmission precedente per l'a.a. 2016/2017, divisi per Paese di Provenienza.**

	Lettere Accettazione inviate	Studenti Immatricolati 2015/16	% Studenti immatricolati / lettere inviate
VIETNAM	27	27	100%
CINA	9	9	100%
TUNISIA	3	3	100%
ARGENTINA	1	1	100%
GRAN BRETAGNA	1	1	100%
SLOVENIA	1	1	100%
STATI UNITI	1	1	100%
EGITTO	8	7	88%
TURCHIA	5	4	80%
GHANA	3	2	67%
RUSSIA	3	2	67%
INDONESIA	17	10	59%
IRAQ	16	8	50%
AFGHANISTAN	2	1	50%
GAMBIA	2	1	50%
MOZAMBICO	2	1	50%
ECUADOR	22	10	45%
IRAN	7	3	43%
SENEGAL	7	3	43%
PARAGUAY	9	3	33%
NIGERIA	3	1	33%
LIBERIA	19	5	26%
CAMERUN	21	5	24%
PAKISTAN	18	4	22%
ETIOPIA	29	4	14%
SUDAN	84	9	11%
BURUNDI	22	1	5%
ALGERIA	2	0	0%
ANGOLA	1	0	0%
AZERBAIJAN	1	0	0%
BHUTAN	1	0	0%
BRASILE	1	0	0%
COSTA D'AVORIO	1	0	0%
ERITREA	1	0	0%
INDIA	13	0	0%
KENYA	1	0	0%
LIBIA	11	0	0%
PALESTINA	2	0	0%
REPUBBLICA DEL CIAD	2	0	0%
REPUBBLICA DI PANAM	1	0	0%
SIRIA	1	0	0%
SOMALIA	1	0	0%
UCRAINA	1	0	0%

**Fig. 15 Provenienza degli studenti internazionali. Fonte dati: UniCal**



## Servizi linguistici di Ateneo

I servizi linguistici di Ateneo sono un elemento cruciale nel processo di internazionalizzazione e sono sviluppati grazie al Centro Linguistico di Ateneo che persegue le finalità di seguito esplicitate:

- collabora con i Corsi di Studio mettendo a disposizione strutture, attrezzature, competenze tecniche e scientifiche, servizi necessari e il supporto sul piano metodologico-didattico e didattico-organizzativo ai fini dell'acquisizione dell'idoneità nelle conoscenze di base delle lingue dell'Unione Europea previste dai Corsi di Studio; l'obiettivo è arrivare a una migliore definizione dell'offerta linguistica di Ateneo (OLA) per tener conto delle esigenze dinamicamente espresse nell'ambito delle attività formative;
- promuove l'apprendimento a scopi integrativi e strumentali delle lingue moderne e la loro pratica, nonché lo studio di linguaggi specifici, per gli studenti iscritti all'Università della Calabria, per gli allievi dei corsi di Dottorato di ricerca, per gli allievi delle Scuole di Specializzazione e dei corsi di perfezionamento, per il personale docente, tecnico-amministrativo e ricercatore;
- promuove la produzione, con il coordinamento dei docenti interessati, con il supporto dei collaboratori ed esperti linguistici, di programmi ed unità didattiche che utilizzino anche le tecnologie interattive e multimediali, ivi compresi materiali per l'apprendimento autonomo;
- organizza ed eroga attività formative di lingua italiana per studenti internazionali iscritti presso l'Ateneo, compresi gli studenti in mobilità partecipanti a programmi di scambio, nonché per professori, ricercatori, dottorandi stranieri che abbiano rapporti istituzionali con l'Ateneo;
- risponde in maniera adeguata alle esigenze culturali di approfondimento e di sperimentazione nel settore dell'insegnamento linguistico mediante le moderne tecnologie multimediali, anche in collaborazione con analoghi Centri altamente qualificati;
- fornisce, compatibilmente con le disponibilità del Centro, nel rispetto delle priorità istituzionali e nell'ambito di accordi o convenzioni, attività tecniche di consulenza, formazione, aggiornamento, qualificazione professionale a favore di soggetti pubblici o privati, sia persone giuridiche che fisiche;
- realizza, previe apposite convenzioni con gli Uffici Scolastici Provinciali e Regionali, Scuole ed Istituti di ogni ordine e grado, corsi di formazione e/o aggiornamento rivolti a docenti di lingue straniere;
- favorisce e certifica l'apprendimento delle lingue straniere moderne.

Inoltre, attraverso l'utilizzo della propria struttura che si articola in uffici, aule attrezzate e laboratori multimediali, fornisce all'Ateneo e all'utenza esterna le seguenti tipologie di servizi:

Attività di Studio in Autonomia;

Website attrezzato di materiale fruibile da utenti appartenenti ai diversi CdL e dal Personale Tecnico- Amministrativo di Ateneo.

Il Centro Linguistico per lo svolgimento delle proprie attività è organizzata su due sedi così articolate:

**Sede A:** Cubo 17A

<b>Struttura</b>	<b>Posti</b>
<b>Laboratorio Giallo</b>	<b>38</b>
<b>Laboratorio Verde Lago</b>	<b>33</b>
<b>Laboratorio Biancopanna</b>	<b>20</b>
<b>Aula Corallo</b>	<b>40</b>
<b>Laboratorio Multimediale</b>	<b>30</b>

**Sede B:** Cubo 25C

<b>Struttura</b>	<b>Posti</b>
<b>Aula Multimediale</b>	<b>16</b>
<b>Aule Azzurra</b>	<b>30</b>
<b>Aula Marrone</b>	<b>20</b>
<b>Aula Verde</b>	<b>25</b>
<b>Aula Blu</b>	<b>25</b>

#### **5.4.4.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi di “Internazionalizzazione”: obiettivi e azioni**

La strategia di internazionalizzazione dell'Ateneo prosegue sui due canali comunicanti dell'outgoing e dell'incoming.

In termini di outgoing, favorire tramite finanziamenti adeguati la mobilità in uscita di professori, ricercatori e studenti permette il raggiungimento di molteplici obiettivi.

Per il primo segmento, la mobilità internazionale significa rilevanti esperienze di ricerca in realtà spesso più avanzate, con la ricaduta di poter rientrare in network internazionali che permettono di pubblicare contributi coautorati di estremo pregio con una collocazione editoriale di norma migliore rispetto a ricerche condotte at home. Le ricadute in termini di reputation e di valutazione dei prodotti della ricerca sono intuibili.

Per gli studenti l'esperienza all'estero, per periodi da tre a sei mesi, consente di ampliare il bagaglio di conoscenze e competenze, oltre che linguistiche anche umane, sociali e scientifiche e una accelerazione della transizione verso il diventare donne e uomini.

In questa direzione la strategia deve essere quella di strutturare modelli più diretti per supportare e incentivare la mobilità internazionale di ricercatori e docenti potenziando l'azione già messa in campo dall'Ateneo per i giovani ricercatori (si veda in proposito il Regolamento per il conferimento di contributi di ateneo per la mobilità internazionale dei “ricercatori” emanato con D.R. n.689 dello 06/05/2015). Inoltre, sarebbe molto utile strutturare in cooperazione con il Centro Linguistico di Ateneo una divisione per

l'Inglese Accademico per supportare azioni di formazione all'inglese accademico e la scrittura di progetti in lingua inglese.

Il tema della mobilità non si esaurisce solo con quella in uscita; quella in entrata ha una fortissima rilevanza anche come proxy della reputation dell'Ateneo a livello internazionale. Per favorire l'attrattività è necessario, ad esempio, strutturare dei *grant* per accogliere professori e ricercatori da altri paesi.

Al di là del Programma Erasmus, l'UniCal riesce attraverso una diffusa rete di accordi e una serie di azioni di supporto all'iscrizione, ad essere la meta di un rilevante numero di studenti con nazionalità non Europea. Se a questo aggiungiamo anche il numero di studenti beneficiari del Programma Erasmus, non appare difficile notare che l'UniCal ha un capitale umano internazionale che potrebbe essere interessante anche per attivare azioni di apertura internazionale cosiddette at home. Coinvolgendo così gli studenti italiani dell'Ateneo con studenti di altre nazioni, si otterrebbe un doppio beneficio: maggiore integrazione degli studenti internazionali e avvicinamento alla cultura locale; apertura internazionale degli studenti italiani. Un'azione di questo tipo richiede un coinvolgimento dei differenti livelli dell'Ateneo per far sì che uno studente internazionale si senta parte della comunità UniCal. Questa situazione deve essere affrontata facendo in modo che gli studenti internazionali non abbiano nella loro relazione con l'Ateneo un numero di barriere che accrescono il loro senso di distanza e tendano a cadere nel cosiddetto "status speciale dello studente straniero", ad esempio strutturando moduli di formazione sia per i docenti che per il personale tecnico amministrativo circa l'accoglienza degli studenti internazionali. Inoltre, sarebbe molto utile strutturare in cooperazione con il Centro Linguistico di Ateneo dei moduli di formazione per il personale tecnico amministrativo (apprendimento linguistico, soft skills) e moduli di formazione per docenti atti a migliorare l'accoglienza degli studenti internazionali.

Le iniziative in termini di potenziamento delle relazioni internazionali riguarderanno:

- la partecipazione a fiere, eventi ed incontri internazionali, anche a livello governativo, necessari per garantire visibilità internazionale dell'UniCal e per favorire la stipula di nuovi accordi di cooperazione didattica/scientifica. Tale attività favorirà la crescita didattica e scientifica dell'UniCal e consentirà l'aumento del suo "brand" internazionale;
- la predisposizione di un apposito Bando, denominato "DUAL", consente l'avvio del programma relativo per favorire l'acquisizione di doppi titoli agli studenti UniCal.
- Il bando MOST, già alla sua quinta edizione, è ideato interamente dall'Università della Calabria e può essere certamente considerato un programma altamente innovativo e unico nel panorama universitario italiano, in quanto offre agli studenti l'opportunità di effettuare un'esperienza di mobilità internazionale selezionando un'Università a scelta tra un novero di circa 154 Istituti universitari appartenenti a 44 Paesi diversi, tra i quali: Argentina, Australia, Brasile, Canada, Cina, Cile, Cuba, Ecuador, Filippine, India, Macedonia, Marocco, Messico, Perù, Palestina, Russia, Stati Uniti, Taiwan, Tunisia, Ucraina e Venezuela.

In merito ai servizi linguistici di ateneo si segnalano i seguenti obiettivi:

- Facilitare l'acquisizione di competenze linguistiche nelle varie lingue insegnate
- Facilitare l'interazione con il territorio attraverso la stipula di convenzioni
- Incrementare il rilascio di attestazioni di livello
- Incrementare il bacino di utenza per le Certificazioni Internazionali

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.12 ulteriore sviluppo del processo di internazionalizzazione dell'Ateneo attraverso azioni mirate all'aumento dei soggetti in entrata e in uscita	Numero convenzioni cooperazione con istituti di istruzione superiore e Centri di eccellenza internazionale	Ateneo Amministrazione
		Incremento numero di domande da stranieri su LM	Ateneo Amministrazione
		Aumento studenti stranieri immatricolati	Ateneo Amministrazione
		Aumento numero borse di studio per programmi di mobilità e scambi Internazionali - Programma Mobilità internazionale per il conseguimento del Doppio Titolo di Laurea	Ateneo Amministrazione
		Aumento numero borse di studio per Programmi di mobilità e scambi Internazionali - Programma Mobilità internazionale	Ateneo Amministrazione
		Sviluppo aree geografiche obiettivo e rafforzamento dei rapporti con quelle già in portafoglio - Numero paesi convenzionati per lo scambio studenti	Ateneo Amministrazione
		Mobilità studenti in uscita per studio	Ateneo Amministrazione
		Mobilità studenti in uscita per traineeship	Ateneo Amministrazione
		Mobilità docenti e staff	Ateneo Amministrazione
		Studenti in entrata	Ateneo Amministrazione
		Accordi Erasmus+	Ateneo Amministrazione
		Potenziare sistema informativo per l'internazionalizzazione entro il 2017	Ateneo Amministrazione

#### 5.4.5 Linea strategica servizi "Comunicazione Istituzionale, Relazioni Esterne e Marketing"

##### 5.4.5.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi "Comunicazione Istituzionale, Relazioni Esterne e Marketing"

Punti di forza	Punti di debolezza
Disponibilità di eccellente know how specifico	Assenza di un ufficio unico di coordinamento per le numerose iniziative nell'ambito specifico
Buona immagine e reputation complessive dell'Ateneo presso gli stakeholder	Carenza di risorse da destinare ad azioni di comunicazione e marketing
Forte attenzione degli organi di governo dell'Ateneo per il tema specifico	Percezione di trasparenza nella comunicazione interna da migliorare
Opportunità	Minacce
Centralità dell'UniCal nel bacino del Mediterraneo	Forte e crescente competizione tra Atenei per aumentare la propria quota di mercato in termini di attrazione di nuovi studenti
Rapporti consolidati con il territorio e gli stakeholder	

#### 5.4.5.2 Linea strategica servizi “Comunicazione Istituzionale, Relazioni Esterne e Marketing” in UniCal

Attualmente i processi connessi alla comunicazione istituzionale, all’identità visiva e al marketing sono sviluppati da diverse unità organizzative (Orientamento, Relazioni esterne, ecc.) senza il coordinamento di un ufficio centrale. Ciò comporta una certa ridondanza di attività e, quindi, una complessiva inefficienza delle stesse, pur in presenza di risultati tutt’altro che disprezzabili.

I servizi appartenenti a questa linea strategica hanno nella Comunicazione l’aspetto centrale, intesa sia come gestione delle informazioni dall’UniCal verso l’esterno, sia come processo di scambio di informazioni all’interno dell’Ateneo.

La Comunicazione esterna è un tassello fondamentale nel processo di qualificazione e rafforzamento della immagine e della considerazione di un qualsiasi soggetto, pubblico o privato che sia. Nel caso dell’università progettare e realizzare un sistema efficace di Comunicazione e Promozione può rappresentare il vero punto di svolta nel percorso di miglioramento della visibilità e della attrattività dell’Ateneo. In termini di comunicazione esterna, un aspetto prioritario e certamente da potenziare ancora concerne la comunicazione verso gli studenti già iscritti e verso quelli potenzialmente interessati a iscriversi all’UniCal, adattando mezzi e contenuti in relazione alle varie fasi della loro vita accademica, miscelando sapientemente informazioni di servizio connesse all’attività formativa.

In termini di comunicazione interna, rivolta all’interscambio di informazioni tra tutti gli attori che fanno funzionare l’Ateneo, appare cruciale innalzare sempre più i livelli di trasparenza eliminando residue aree di opacità nella trasmissione delle informazioni di reale interesse per tutta la comunità accademica.

#### 5.4.5.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Comunicazione Istituzionale, Relazioni Esterne e Marketing”: obiettivi e azioni

##### Area Decisionale 1

##### **Obiettivo strategico: Potenziare le attività on-line e sui social media.**

L’utilizzo dei social media come servizio istituzionale da parte di un’organizzazione è diventato di fondamentale importanza per comunicare con i pubblici di riferimento con finalità informative e di valorizzazione dell’offerta e per favorire la partecipazione degli utenti alla creazione di contenuti. Si ritiene, pertanto, che un obiettivo cruciale da perseguire sia il rafforzamento della presenza dell’UniCal sui social network, cui dare ampia visibilità nella sezione Media del portale dell’Ateneo. L’utilizzo di molteplici piattaforme *social* consente di creare *fan page* (e.g., Facebook), pubblicare notizie e avvisi (e.g., Twitter), creare contatti professionali (e.g., LinkedIn), diffondere contenuti informativi e promozionali video (e.g., YouTube), supportando con canali dedicati tutte le attività dell’Ateneo, a partire da quelle legate all’orientamento in entrata (come esemplificato nell’area decisionale 5), alla comunicazione delle eccellenze dell’UniCal (come indicato nelle aree decisionali 2 e 3), alla diffusione di campagne pubblicitarie on-line, fino alla valorizzazione della ricerca e delle attività scientifiche.

##### **Target**

Il target delle azioni di marketing legate al raggiungimento dell’obiettivo sopra descritto è quello della popolazione studentesca attuale e potenziale e della comunità in generale.

##### **Fase analitica**

Il perseguimento dell’obiettivo strategico richiede un’analisi comparativa dei casi di Università italiane e internazionali di maggior successo nell’adozione di politiche di comunicazione digitale e di attività di marketing sui social network. Tale analisi impiega la tecnica del benchmarking con finalità esplorative, ossia finalizzata a comprendere, attraverso l’analisi e il confronto di casi di eccellenza, quali sono le opportunità e le pratiche manageriali più idonee al potenziamento dell’uso dei social media in un contesto accademico. Le fonti informative utilizzate per l’analisi comparativa sono basate prevalentemente sulla raccolta di dati secondari (e.g., consultazione di libri, riviste, articoli, rapporti di ricerca, studi e pubblicazioni d’interesse) e

dall'osservazione qualitativa dei siti Internet. A valle di tale analisi, sarà possibile definire gli obiettivi specifici che si intende raggiungere attraverso il potenziamento della presenza dell'Ateneo sui social media, nonché le modalità con le quali gestire il loro utilizzo. Le azioni a tal fine proposte richiederebbero un team di laureati UniCal specializzati in marketing, management e comunicazione digitale a cui affidare – secondo condizioni contrattuali da definire – la gestione dei vari canali di comunicazione on-line.

#### **Azioni**

1. *Utilizzo di account ufficiali sui social media più diffusi (e.g., Facebook, Twitter, YouTube).* Questa azione consiste in una presenza più attiva sui social network più popolari, attraverso la creazione di appositi account, monitorati e alimentati giornalmente, per favorire una più ampia e rapida diffusione di informazioni, avvisi e news, relative ad esempio a tasse, bandi di concorso e scadenza, all'offerta formativa, a eventi e manifestazione riguardanti l'Ateneo, a ricerca e pubblicazioni. Questa azione potrebbe integrare la comunicazione informativa attualmente veicolata attraverso i mass-media classici. L'utilizzo potenziato dei social consentirebbe inoltre di mantenere i contatti con gli ex-studenti e di informare e orientare i potenziali futuri iscritti. Inoltre, questa azione contribuirebbe ad alimentare il dialogo con e tra i pubblici di riferimento e a creare o mantenere il senso di appartenenza all'Istituzione.
2. *Potenziare l'utilizzo di un canale broadcast.* Questa azione dovrebbe mirare a rafforzare l'utilizzo di un canale in video (registrazione e live) e/o in scrittura (rivista online) per veicolare contenuti informativi attraverso i social media al fine di accrescerne l'audience.

#### **Area Decisionale 2**

##### **Obiettivo strategico: Sviluppo di una strategia di comunicazione dell'UniCal.**

Lo sviluppo di una strategia di comunicazione dell'Ateneo da perseguire in un orizzonte temporale di medio/lungo termine rappresenta un obiettivo strategico rilevante al fine di costruire e consolidare un'immagine dell'Ateneo unitaria e identificabile con una specifica *value proposition* offerta agli studenti attuali e potenziali e alle loro famiglie. Tale strategia di comunicazione consentirebbe un adeguato coordinamento delle singole campagne pubblicitarie e azioni di comunicazione realizzate nei diversi ambiti di attività dell'Ateneo (dall'orientamento in entrata all'orientamento in uscita fino alla comunicazione a tutti gli stakeholders) mediante la proposizione di articolati *pay-off* che possano offrire agli studenti e alle loro famiglie una forte spinta motivazionale per la scelta di iscriversi e di continuare il loro percorso formativo all'UniCal.

##### **Target**

Il target delle azioni legate al raggiungimento dell'obiettivo sopra descritto è quello della popolazione studentesca attuale e potenziale e della comunità locale in generale.

##### **Fase analitica**

Per poter perseguire adeguatamente l'obiettivo strategico, sarà necessario, in prima istanza, identificare mediante una fase di indagine qualitativa realizzata con focus group quali sono i benefici ricercati e i valori che guidano gli studenti nelle scelte relative al loro percorso universitario e formativo. Successivamente, sarà necessario analizzare l'attuale posizionamento dell'UniCal mediante la somministrazione di un questionario al tempo 1 finalizzato a misurare le percezioni degli studenti attuali e potenziali in termini di benefici offerti e di valori che un percorso di studi all'UniCal, rispetto ad Atenei concorrenti, consente di realizzare al fine di identificare le potenzialità e le criticità associate all'immagine dell'Ateneo. Inoltre, a valle delle azioni di marketing che si intende applicare, sarà importante misurare di nuovo al tempo 2 il posizionamento valoriale percepito per verificare l'efficacia delle azioni.

##### **Azioni**

1. *Identificazione del pay-off della strategia di comunicazione.* A valle delle potenzialità e criticità emerse dalla fase analitica, questa azione richiederebbe la creazione di uno o più *pay-off* che descrivano la proposizione di valore offerta agli studenti e possano essere utilizzati per tutte le azioni di comunicazione veicolate tramite i canali off e on line.

2. *Diffusione degli elementi costitutivi dell'identità visiva.* Mediante questa azione, si dovrebbe proseguire nell'azione di diffusione di una omogenea identità visiva dell'UniCal presso le varie strutture dell'Ateneo da veicolare nelle campagne di comunicazione.
3. *Comunicazione delle eccellenze UniCal.* Questa azione richiederebbe l'avvio di iniziative quali la creazione di un portale ad hoc e l'invio di newsletter agli studenti (come specificato anche nelle azioni della successiva area decisionale 3) in modo da diffondere e dare ampia comunicazione dei casi di eccellenza dell'UniCal alla popolazione studentesca potenziale e alla comunità locale in generale.
4. *Organizzazione di testimonianze da parte dei talenti UniCal nel mondo.* Questa azione consisterebbe nel coinvolgimento dei laureati dei vari dipartimenti dell'Università della Calabria di maggior successo e con posizioni importanti nel mondo che possano testimoniare la loro esperienza e il valore del percorso formativo dell'UniCal.

### **Area Decisionale 3**

#### **Obiettivo strategico: Migliorare il senso di appartenenza all'UniCal degli studenti.**

Il senso di appartenenza a una Istituzione a cui si è affiliati è una determinante rilevante di atteggiamenti e comportamenti positivi degli individui verso l'Istituzione stessa. Nella fattispecie, si ritiene che un obiettivo cruciale da perseguire sia quello di rendere il legame affettivo tra studenti e UniCal più forte e robusto, tale da stimolare atteggiamenti fiduciosi, comportamenti di iscrizione ai corsi di laurea magistrale e master anche successivi all'attuale percorso e comportamenti di passaparola positivo nei confronti dei pari. A valle della misurazione dell'attuale sentimento di appartenenza all'UniCal tra gli studenti, l'obiettivo potrebbe essere quello di consolidarlo o di incrementarlo, tramite adeguate operazioni di comunicazione.

#### **Target**

Il target delle azioni legate all'obiettivo strategico è la popolazione studentesca.

#### **Fase analitica**

Per poter perseguire adeguatamente l'obiettivo strategico, sarà necessario, in prima istanza, misurare il grado di attaccamento all'UniCal degli studenti. In particolare, sarà importante costruire un questionario finalizzato a misurare l'attaccamento all'UniCal degli studenti al tempo 1, utilizzando e adattando una scala di misurazione di *brand attachment* (e.g., Park et al., 2010). Inoltre, a valle delle azioni che si intende applicare, sarà importante misurare di nuovo al tempo 2 il brand attachment sullo stesso campione di studenti e valutare la differenza inter-temporale, per verificare l'efficacia delle azioni.

#### **Azioni**

1. *Raccontare* agli studenti attuali e quelli futuri, ai genitori, alla comunità intera la visione dell'UniCal, le idee di chi in essa opera con impegno e dedizione, le vite universitarie che in essa si snodano, l'offerta formativa e i suoi cambiamenti, comunicando l'università e il suo ruolo in questa realtà, raccontando anche la sua crescita scientifica il suo graduale posizionarsi a buoni (o in certi casi eccellenti) livelli per quanto riguarda la ricerca nazionale e internazionale, pur operando in una regione tra le più povere e periferiche d'Europa.
2. *Creare un portale che comunichi e diffonda le eccellenze dell'UniCal.* Questa azione richiederebbe la costruzione di un sito, integrato da relative pagine sui principali social network (e.g., Facebook, Instagram), in cui ogni Dipartimento presenti servizi speciali sulle punte di eccellenza riconosciute in Italia e nel Mondo. Tali casi eccellenti devono essere adeguatamente riconosciuti dalla popolazione studentesca in modo da generare meccanismi di emulazione, identificazione, orgoglio.
3. *Inviare di una newsletter periodica sulle eccellenze dell'UniCal.* Ad integrazione dell'azione indicato nel punto 2, si potrebbe inviare una newsletter sui casi di eccellenza dell'UniCal utilizzando la mail istituzionale degli studenti, semplice e informale da gestire. Inoltre, alle notizie potrebbero essere data maggiore visibilità nella sezione news del sito dell'UniCal, ad esempio in una sottosezione che raggruppi tutte le news sul tema.

4. *Lanciare un contest per la definizione di una mascotte dell'UniCal a cura degli studenti.* Un altro meccanismo che si dimostra molto coinvolgente per gli utenti di un sito istituzionale o di un'impresa è l'uso di competizioni in cui gli utenti stessi producono output creativi che vengono valutati dalla comunità online e/o da giurie di esperti. Questa azione potrebbe generare una serie di benefici importanti: forte coinvolgimento degli studenti, reperimento di un numero rilevante di proposte creative a costi contenuti, identificazione di una mascotte da utilizzare anche nei prodotti di merchandising UniCal (vedi azione 5).
5. *Rilanciare il punto vendita del merchandising UniCal.* Questa azione richiederebbe l'identificazione di un locale da adibire a punto di vendita e di un team di laureati UniCal specializzati in marketing e management a cui affidare – secondo condizioni contrattuali da definire – la gestione delle attività promozionali e commerciali. La diffusione di prodotti quali t-shirt, felpe, tute, penne, bloc-notes marchiate UniCal tra gli studenti può essere un primo veicolo importante per aumentare il senso di appartenenza all'Istituzione universitaria.

#### **Area Decisionale 4**

##### **Obiettivo strategico: Migliorare la percezione dell'offerta formativa dell'UniCal da parte degli studenti.**

Considerata la congiuntura che caratterizza il finanziamento dell'Università Italiana e la conseguente rilevanza che le tasse degli studenti hanno nel finanziamento degli atenei, fare in modo che l'offerta formativa dell'UniCal sia percepita positivamente da parte degli studenti è un obiettivo cruciale da perseguire poiché da un incremento di giudizi di soddisfazione positivi e da un passaparola favorevole può derivare un incremento di iscrizioni all'UniCal. Il perseguimento di questo obiettivo prevede la misurazione della soddisfazione attuale degli studenti dei Corsi di Laurea e Master offerti, con riferimento ai contenuti e all'organizzazione della didattica, oltre che l'analisi di dati secondari. Successivamente, sarà importante condividere delle azioni che mirino al miglioramento dell'offerta formativa e dei servizi di supporto alla didattica e della loro efficace comunicazione. Nella definizione delle azioni da intraprendere sia a livello di strutturazione dell'offerta formativa che della sua adeguata illustrazione e comunicazione è indispensabile coinvolgere gli organi dei Dipartimenti che si decidono sull'offerta formativa.

##### **Target**

Il target principale delle azioni legate all'obiettivo strategico è quello della popolazione studentesca attuale.

##### **Fase analitica**

Per poter perseguire adeguatamente l'obiettivo strategico, sarà necessario misurare tramite un questionario strutturato il grado di soddisfazione degli studenti UniCal in relazione all'offerta formativa. Tali questionari potrebbero essere somministrati periodicamente tramite internet o link via e-mail agli studenti, con possibilità di selezionare in maniera più precisa il campione desiderato. Inoltre, appare importante valutare, tramite analisi statistica di dati secondari, i flussi di iscrizioni ai corsi di laurea degli ultimi 10 anni, i flussi sul conseguimento dei titoli, e le relazioni tra titolo di laurea conseguito e carriera lavorativa (e.g., qualità del lavoro, stipendio medio). A valle delle azioni che si intende sviluppare, sarà importante misurare nuovamente la soddisfazione degli studenti attuali sull'offerta formativa per valutare l'efficacia delle azioni.

##### **Azioni**

1. *Formalizzare obblighi per i docenti relativi alla comunicazione e consegna, entro termini perentori, di informazioni dettagliate per ogni singolo insegnamento tenuto.* Questa azione richiede la condivisione da parte del corpo docente della necessità di migliorare l'offerta in termini di trasparenza e comunicazione di materiali didattici, programmi, orari di ricevimento ecc. Approfittando delle novità legate al sistema U-Gov, potrebbe essere possibile rendere una serie di richieste obbligatorie, con deterrenti per chi non si allinea alla necessità di migliorare il servizio allo studente soprattutto sfruttando strumenti digitali.
2. *Identificare, sulla base delle evidenze empiriche, le aree di eccellenza e le aree critiche della didattica e intervenire per supportare le pratiche più efficaci e migliorare quelle che non lo sono.* La misurazione delle percezioni degli studenti citata nella fase analitica dovrebbe contribuire a far emergere i casi di eccellenza nell'erogazione della didattica e nell'organizzazione dei relativi servizi di supporto, che

andrebbero incentivati, premiati, comunicati e utilizzati come *benchmark* per la definizione di *best practices* da estendere; e i *casi critici*, che invece andrebbero monitorati e risolti.

3. *Adeguamento dell'offerta formativa nella direzione delle richieste dalle imprese e dalle istituzioni interessate ai laureati UniCal con l'obiettivo di migliorare la loro possibilità di entrare nel mondo del lavoro.* Senza tralasciare le specificità del caso, sarebbe importante cominciare a predisporre l'offerta formativa seguendo, gradualmente, un approccio che privilegi i corsi più richiesti dagli studenti, dalle imprese, dalle istituzioni interessate ai laureati UniCal. Tale azione potrebbe giovare dell'analisi statistica di dati secondari, derivanti sia dalla Segreteria Studenti, che da reportistica sul mercato del lavoro in Italia.

## **Area Decisionale 5**

### **Obiettivo strategico: Migliorare le percezioni dell'UniCal tra le potenziali nuove matricole.**

Incrementare il numero di iscrizioni costituisce uno dei punti focali del sistema Universitario. Questo obiettivo è strettamente legato alla capacità di attrarre gli studenti in uscita dalle scuole secondarie superiori, con un'offerta formativa e di servizi adeguata e in linea con i loro interessi. Al fine di migliorare l'appeal dell'offerta formativa dell'UniCal presso i potenziali studenti, sarebbe necessario in prima istanza misurare le loro aspettative, i benefici attesi e le percezioni che hanno maturato sui percorsi formativi offerti dall'UniCal; successivamente occorrerebbe definire delle azioni che mirino al potenziamento *marketing-oriented* dell'offerta formativa e dei servizi di supporto alla didattica, analogamente a quanto indicato nella precedente area decisionale, e ad un incremento del numero di iscritti del 10%.

Inoltre, al raggiungimento di questo obiettivo potrebbe contribuire eventualmente il potenziamento delle iniziative di orientamento già messe in atto dall'Ateneo (e.g., *Openday* e *TipresentoCampus*), ulteriormente arricchite e integrate dal lancio di nuove attività. Questo richiederebbe un'analisi dello stato dell'arte e dei riscontri avuti in termini di performance.

#### **Target**

Il target delle azioni legate al raggiungimento dell'obiettivo sopra descritto è quello degli studenti in uscita dalle scuole secondarie superiori.

#### **Fase analitica**

Con riferimento alla prima direzione indicata, sarà necessario misurare tramite un questionario strutturato le aspettative e le percezioni circa l'offerta formativa dell'UniCal tra gli studenti di istituti superiori calabresi e lucani. Tali questionari potrebbero essere somministrati periodicamente tramite internet o link via e-mail agli studenti, con possibilità di selezionare in maniera più precisa il campione desiderato, eventualmente considerando come bacino di utenza anche le province di Salerno, di Messina e di Taranto. Per misurare le percezioni degli studenti potenziali, sarà importante ottenere la collaborazione degli istituti di istruzione secondaria, contattando e coordinando la somministrazione dei questionari con i dirigenti scolastici.

Con riferimento alla seconda direzione indicata, il raggiungimento dell'obiettivo strategico richiederebbe la misurazione del livello di qualità percepito delle iniziative di orientamento e la valutazione delle azioni di comunicazione, attualmente messe in atto dall'Ateneo. Ciò sarebbe possibile attraverso la costruzione, e successiva somministrazione, di un questionario ad hoc, alla popolazione studentesca che partecipa alle attività di orientamento, nonché alle matricole, le quali hanno direttamente usufruito del servizio. Attraverso tale indagine, sarebbe possibile capire quali sono i punti di forza e di debolezza dell'attuale sistema di orientamento e di comunicazione, nonché ottenere idee e spunti per eventuali miglioramenti da apportare. A tale scopo, vengono forniti alcuni esempi nella sezione sulle possibili azioni.

#### **Azioni**

1. *Realizzazione di un canale sulla piattaforma YouTube, e di pagine ufficiali sui principali social network, dedicate alle attività di orientamento, nelle quali inserire immagini e video delle attività svolte.* Le varie pagine potrebbero essere arricchite da video in cui i docenti dell'Ateneo presentano l'offerta formativa dei vari corsi di laurea e da video esempio di alcune lezioni. La pubblicazione di tali video potrebbe portare al duplice obiettivo di fornire un esempio concreto di lezione alle potenziali matricole e di permettere agli studenti che devono scegliere il proprio percorso di specializzazione di conoscere in maniera più diretta gli argomenti trattati durante un corso.

2. *Lancio del contest video #lohosceltoUniCalperchè*, tramite il quale realizzare mini video in cui sia le matricole, sia gli studenti senior iscritti ai corsi di laurea dell'Ateneo, spiegano quali sono stati i motivi che li hanno spinti a iscriversi all'UniCal.
3. *Realizzazione dell'app OrientaUniCal*, da proporre gratuitamente sugli store Android e IOs che sia utile ai futuri studenti per conoscere i piani di studio di tutti i corsi di laurea, laurea magistrale e laurea a ciclo unico dell'Ateneo; scoprire le competenze che si possono acquisire e gli sbocchi professionali di ogni corso di studio; usufruire di un servizio di ricerca personalizzata per individuare i corsi più vicini al loro profilo, descritto in termini di attitudini e abilità, formazione, interessi; conoscere i riferimenti di sportelli e referenti da contattare per ottenere informazioni specifiche sui corsi di laurea; conoscere tutte le iniziative e i servizi che l'UniCal dedica ai futuri studenti. L'app potrebbe gestire anche un servizio di "ticket di assistenza" con i referenti preposti all'orientamento e/o manager didattici. Ad esempio, la funzione di ricerca, che potrebbe partire dal lato accademico (corsi di laurea e percorsi di studio) o dagli sbocchi professionali desiderati (a cui il sistema collega il corso di laurea, suggerisce il percorso ed esami a scelta attinenti) potrebbe servire come base al consulente per fornire assistenza personalizzata partendo già da un certo livello di informazioni fornite dall'app.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti.

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.09 potenziamento della comunicazione interna ed esterna con riferimento a tutte le attività connesse all'immagine dell'Ateneo e alla sua reputation;	Istituzione di un ufficio comunicazione e marketing	Ateneo Amministrazione
		Progettazione integrata della comunicazione compresa l'identità visiva dell'Ateneo	Ateneo Amministrazione
		Progettazione indagine customer satisfaction	Ateneo Amministrazione
		Ricavi da gestione Centro congressi	Ateneo Amministrazione
Servizi e Gestione Amministrativa	4.10 potenziamento del sistema di rilevazione e misurazione della soddisfazione degli utenti interni ed esterni e sua diffusione a un numero sempre maggiore di strutture dell'Ateneo;	% strutture dell'amministrazione che attivano entro il 2017 un sistema di customer satisfaction	Ateneo Amministrazione Dipartimenti CR Biblioteche

## 5.4.6 – Linea strategica servizi “Efficienza ed efficacia energetica, manutentiva e di gestione del patrimonio immobiliare”

### 5.4.6.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Efficienza ed efficacia energetica, manutentiva e di gestione del patrimonio immobiliare”

Punti di forza	Punti di debolezza
Particolare attenzione da parte della governance dell’Ateneo al tema specifico, che ha visto il coinvolgimento un certo numero di docenti che si sono prestati (e si prestano tuttora) alla ricerca di soluzioni efficaci per le numerose problematiche sul tappeto. Ne è un esempio il lavoro della commissione per il recupero della funzionalità dell'impianto di termoregolazione.	Dimensioni del campus che richiedono una spesa per manutenzione ed energia non completamente compatibile con le risorse disponibili
Definizione di un approccio strategico pluriennale che sta impegnando l'Ateneo nella pianificazione, nel finanziamento e nella messa in opera di grandi interventi di manutenzione straordinaria che, in particolare, hanno finora riguardato la manutenzione straordinaria di ponte e facciate e la messa a norma del parco impianti elevatori	Problemi di congestione del traffico e dei parcheggi nell’ambito della viabilità del Campus
Predisposizione, da parte delle due commissioni all'uopo nominate dal Rettore, del piano generale degli interventi di manutenzione straordinaria e del piano generale di interventi per la sicurezza	Procedure di gestione e prassi comportamentali, in questo ambito, migliorate ma ancora largamente perfettibili
Alcune buone pratiche, maturate nel tempo, di collaborazione delle varie componenti di personale coinvolto (organi di governo, PTA, docenti con deleghe specifiche) nella direzione del perseguimento di obiettivi dagli organi di governo dell'Ateneo.	Presenza di diverse situazioni di malfunzionamento, degrado o abbandono di impianti e strutture (ad esempio, impianti elevatori, impianto di videosorveglianza, gruppi elettrogeni, sistema di termoregolazione per citarne solo alcuni) il cui recupero, comunque necessario, richiederà degli sforzi finanziari ed in termini di pianificazione che risultano ad oggi assai ingenti
Livelli di servizio garantiti dall'adesione alla convenzione CONSIP FM3	Persistenza di situazioni di non efficienza e non efficacia di alcuni servizi determinati dal contenuto di contratti, stipulati in tempi passati, che oggi appaiono non adeguati alle esigenze reali dell'Ateneo
Buona capacità di gestione della convenzione FM3 da parte degli uffici a questo preposti	Scarsa cultura dell'attenzione al risparmio energetico diffusa in tutte le componenti dell'Ateneo
Buon livello di operatività ed efficacia delle procedure di gestione delle richieste di manutenzione	
Il completamento di alcuni importanti progetti di impianti di produzione di energia	
Opportunità	Minacce
Nuovo piano regolatore comunale per risolvere i problemi di viabilità e accesso	Ulteriore contrazione della disponibilità di risorse finanziarie
Utilizzo delle tecniche di project financing in partenariato pubblico/privato per completare i servizi offerti e la riqualificazione/costruzione delle strutture di riferimento	Burocrazia dell'apparato tecnico con conseguenti perdite in termini di competenze tecniche specifiche, progettualità, propositività
Partenariato pubblico privato per la gestione di una parte dei servizi	Difficoltà del recepimento delle nuove procedure e delle nuove prassi da utilizzare in ambito di manutenzione ordinaria e straordinaria da parte del personale coinvolto, sia all'interno dell'amministrazione centrale che delle strutture decentrate
Disponibilità di fondi strutturali per il finanziamento di azioni di ristrutturazione/nuovi impianti gestiti dalla regione Calabria	Difficoltà di comunicazione verso le strutture decentrate
Quelle di risparmio energetico derivanti dalla messa in produzione dei nuovi impianti appena completati (ad esempio, pannelli fotovoltaici) e da completare (illuminazione LED)	Limitata capacità di gestione di impianti di produzione da fonti rinnovabili

### 5.4.6.2 Linea strategica servizi “Efficienza ed efficacia energetica, manutentiva e di gestione del patrimonio immobiliare” in UniCal

L’eccezionale ricchezza del patrimonio immobiliare costituisce una risorsa fondamentale per l’attrattività dell’UniCal, garantendo un livello di servizi quasi unico. Dall’altra parte, però, proprio l’estensione fisica assorbe molte risorse in termini di gestione, manutenzione e energia. Ciò rende necessario per la

governance dell'Ateneo prestare continua e profonda attenzione da un lato al contenimento dei costi, dall'altro alla qualità dei servizi che deve essere garantita mantenendo sempre in perfetta efficienza immobili, impianti e attrezzature.

E' peraltro evidente la necessità di sviluppare azioni volte all'incremento del patrimonio immobiliare destinato a strutture complementari (per la ristorazione, lo svago e lo sport) a servizio della vita del Campus.

La sussistenza di tali obiettivi contrastanti (crescita, qualità, contenimento dei costi) impongono di tenere la questione sempre sotto osservazione e ne fanno il principale obiettivo in termini di recupero dell'efficienza.

#### **5.4.6.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Efficienza ed efficacia energetica, manutentiva e di gestione del patrimonio immobiliare”: obiettivi e azioni**

La prima linea d'azione strategica riguarderà nel 2017 il risparmio energetico attraverso la realizzazione Redazione del nuovo piano energetico di Ateneo, in seguito al al completamento della raccolta dati di relativi allo stato degli impianti e strutture, ai nuovi impianti fotovoltaici, solari termici e di efficientamento energetico in corso di realizzazione, contenente la redazione di proposte di impianti e soluzioni tecniche per un ulteriore incremento dell'efficientamento energetico

La seconda linea di azione riguarda Implementazione dei data base e inserimento delle fatture e dei conguagli disponibili per la fornitura di energia elettrica e gas in seguito alla loro periodica emissione.

Nel quadro della strategia pluriennale predisposta dagli Organi di governo dell'Ateneo, di recupero e riqualificazione del patrimonio immobiliare e impiantistico dell'Università, si procederà quest'anno con tutte le azioni necessarie alla messa a norma degli impianti elevatori.

Nell'anno 2017 sarà necessario esplicitare tutte le procedure necessarie per il mantenimento della certificazione, ISO 9001 + RT 21 relativa alle verifiche progettuali.

In merito alla progettazione, realizzazione e messa in opera di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili e con bassa emissione di CO2, nel 2017 saranno sviuppati:

a) Progetto attualmente in gara: “lavori di riqualificazione dell'impianto di illuminazione artificiale interna degli edifici dell'Università della Calabria mediante la sostituzione con corpi illuminanti a tecnologia LED”;

b) Progetto attualmente in attesa di finanziamenti regione CALABRIA, ESPLETATA GARA: “Realizzazione di impianti solari termici a servizio dei complessi residenziali per studenti denominati “quartiere Arcavacata”, “S. Gennaro”, Rocchi”, “Molicelle, “ insediamento B”.

c) Progetto di un impianto a concentrazione solare per la generazione di energia termica a servizio dei complessi residenziali "Socrates", "Rocchi", "S. Gennaro"; Espletata gara con aggiudicazione in attesa di finanziamenti regione CALABRIA

d) Realizzazione di un impianto di climatizzazione a pompe di calore elettrica mediante l'uso di sonde geotermiche alimentato da un campo di pannelli fotovoltaici.

con una aspettativa di risultato consistente nella riduzione annuale del 70% dei costi connessi e delle emissioni di gas serra.

In merito al Facility Management, la previsione è di completare l'acquisizione delle linee di servizio previste ma ad oggi non attivate (primo fra tutti, il servizio di pulizia) nel quadro del servizio unitario di gestione manutentiva degli edifici che consenta il risparmio in termini di costi e tempi, migliorando la soddisfazione degli utenti. A regime questo consentirà all'ateneo di fruire di:

- 1) La creazione di un'anagrafe tecnica e patrimoniale, sinora assente;
- 2) L'efficientamento dei tempi di processo;
- 3) La sicurezza su tempi di intervento "contrattualizzati", prima non valutabili;
- 4) L'allocazione precisa delle responsabilità relative ad ogni intervento;
- 5) Il raggiungimento e/o mantenimento di livelli prestazionali prestabiliti, garantendo la qualità, la funzionalità, la sicurezza e l'adeguamento normativo del patrimonio;
- 6) Il controllo complessivo e razionale della spesa;
- 7) L'introduzione di limiti economici (franchigie) per ogni singolo intervento manutentivo;
- 8) La verifica su eventuali interventi ripetuti;
- 9) Il monitoraggio del grado di soddisfazione dell'utenza, ad oggi non rilevato.

Ulteriori azioni di rilievo ne contesto della gestione dell'energia comprenderanno:

- la riorganizzazione del processo di raccolta di dati relativi ai consumi di energia e pianificazione di linee di intervento per il risparmio energetico;
- la realizzazione di azioni pilota per la verifica di nuove tipologie di impianti e tecnologie;
- la riformulazione del piano energetico di Ateneo;
- il recupero del sistema di controllo centralizzato di termoregolazione;
- la messa in produzione a regime degli impianti di generazione di energia da fonti rinnovabili.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.08 ulteriore sviluppo di iniziative utili alla contrazione della spesa per l'energia;	Numero Impianti pilota realizzati	Ateneo Amministrazione
		Grado attuazione nuovo piano energetico	Ateneo Amministrazione
		% completamento Rendicontazione interventi finanziati	Ateneo Amministrazione
Servizi e Gestione Amministrativa	4.14 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) della gestione del patrimonio immobiliare e dei servizi manutentivi;	Costi per riparazione guasti fuori franchigia rapportati al numero di giorni di effettivo funzionamento degli impianti	Ateneo Amministrazione
		Spesa per manutenzione straordinaria rapportata al valore patrimoniale di aule e laboratori a parità di interventi	Ateneo Amministrazione
		N. impianti efficientamento energetico per le residenze	Ateneo Amministrazione
		N. Interventi in materia di riduzione di emissione di co2	Ateneo Amministrazione

## 5.4.7 – Linea strategica servizi “ICT”

### 5.4.7.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “ICT”

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
Know how specifico consolidato	Organico sottodimensionato rispetto alle esigenze a causa del persistente blocco del turnover
Ruolo di un CTS altamente qualificato e molto attivo nel suo ruolo di riferimento strategico, tecnico e gestionale dell'area	Risorse finanziarie per investimenti di ammodernamento ed espansione non sufficienti a causa della generale contrazione dei trasferimenti dallo Stato
Presenza, in Ateneo, in vari dipartimenti di personale docente e non docente di elevatissimo profilo scientifico e tecnico	Difficoltà di armonizzazione tra servizi e competenze del centro ICT ed esigenze e competenze presenti nelle strutture decentrate, prime fra tutte i dipartimenti
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
Fondi di ricerca per il finanziamento delle esigenze di innovazione	Ulteriore contrazione della disponibilità di risorse finanziarie
Opportunità di formazione continua di alto livello nel quadro delle attività didattiche svolte all'interno dei CdLM, dei Master e dei corsi di dottorato specifici all'area ICT disponibili in Ateneo	Burocrazia dell'apparato tecnico con conseguenti perdite in termini di competenze tecniche specifiche, progettualità, propositività
Possibilità di indurre innovazione attraverso il coordinamento con i CdL e CdLM specifici presenti in Ateneo sia nell'area di Ingegneria che in quella di Scienze, anche attraverso lo svolgimento di stage e tesi di laurea presso il centro ICT.	Continua crescita delle esigenze informative all'interno ed all'esterno dell'Ateneo in assenza di risorse strutturali ed umane adeguate
	Necessità di formazione continua data l'elevata innovatività del settore specifico

### 5.4.7.2 Linea strategica servizi “ICT” in UniCal

I servizi di natura ICT sono ormai fondamentali per il funzionamento dell'Ateneo, essendo di fatto tutti i processi basati su tecnologie informative e informatiche che utilizzano la rete in maniera spinta. Per tale ragione la rapidissima evoluzione tecnologica che caratterizza pervasivamente tutte le infrastrutture di supporto ai servizi sia in termini hardware che software e il parallelo intensificarsi della complessità normativa che influenza direttamente la gestione e l'erogazione dei servizi ICT rende tali servizi costantemente in una fase evolutiva. È da evidenziare che nel 2017 sarà necessario concentrare il massimo delle risorse e dell'impegno alla gestione e al consolidamento delle attività correnti ed all'avvio dei nuovi progetti per dar corso all'ambizioso piano strategico pluriennale per l'ICT, che era lo scopo dell'istituzione del Centro.

In particolare vogliamo evidenziare la necessità, ben rappresentata nelle proposte individuate e presentate nel seguito, di consolidare e rafforzare gli investimenti in infrastrutture, sistemi software e formazione al fine di rispondere efficacemente alle già note e pressanti esigenze perseguendo le linee di azione elencate di seguito:

1. Alta disponibilità e affidabilità di servizi di rete con elevate performance;
2. Alta disponibilità e affidabilità dei sistemi informativi e test del sistema di disaster recovery;
3. Rafforzamento della sicurezza informatica;
4. Progetto finalizzato alla copertura Wireless capillare di tutto il Campus;
5. Monitoraggio dell'avvio del sistema ESSE3;
6. Avvio del sistema di valutazione della ricerca;
7. Workflow documentale e conservazione digitale;
8. Datawarehouse di Ateneo;
9. Manutenzione evolutiva altri sistemi informativi;
10. Supporto e customer satisfaction per i servizi erogati dal Centro ICT;
11. Progettazione del rifacimento a regola d'arte della sala CED di Ateneo e accorpamento delle sale CED non necessarie.

Per ultima, ma non meno importante, è da evidenziare l'esigenza di continuare nel 2017 il piano di formazione specialistica per tutto il personale del Centro e, in particolare, per gli Amministratori di Sistema.

Grazie ai progetti di ricerca internazionali è stato sinora possibile mantenere sempre aggiornata l'infrastruttura tecnologica, altrimenti impossibile da aggiornare con le sole risorse a disposizione dell'Ateneo. I servizi ICT in UniCal sono gestiti essenzialmente tramite il Centro ICT d'Ateneo e concernono in sintesi:

- la gestione dell'infrastruttura di rete dati dell'Ateneo, con la conseguente integrazione con la rete GARR, le infrastrutture di rete e i sistemi server attraverso i quali vengono erogati i servizi di rete offerti all'utenza;
- la gestione dei Data Center di Ateneo che ospitano le infrastrutture ed i sistemi server attraverso i quali vengono erogati i servizi offerti all'utenza;
- la gestione della sicurezza informatica
- la gestione della rete wireless di Ateneo
- la gestione di tutti i software necessari per la gestione del personale, finanziaria, della didattica, della ricerca e di tutti gli altri processi sviluppati nell'Ateneo per lo più forniti da Cineca
- la gestione del protocollo informatico, dei documenti e loro conservazione;
- la gestione del datawarehouse di Ateneo

#### **5.4.5.3 - Definizione della strategia per la linea strategica servizi "ICT": obiettivi e azioni**

Gli obiettivi di secondo livello previsti per il 2016 sono quelli di seguito elencati:

Completamento moduli ESSE3 aggiuntivi richiesti dall'Ateneo;

Spostamento datawarehouse in hosting;

Migrazione architettura di firewalling perimetrale a 10G;

Ottimizzazione della performance e semplificazione della modalità di accesso alla rete per dipartimenti: DINCI, DFARM, LINGUISTICA;

Attivazione sistema di gestione della trasparenza in riuso;

Test del meccanismo di disaster recovery su cloud esterna;

Completamento del collegamento dei server residui al Log Server per adempimenti di cui al provvedimento del Garante Privacy "Misure e accorgimenti prescritti ai titolari dei trattamenti effettuati con strumenti elettronici relativamente alle attribuzioni delle funzioni di amministratore di sistema" del 27 novembre 2008;

Aggiornamento antivirus server del Centro ICT;

Ristrutturazione delle schede di servizio riguardanti la didattica;

Valutazione media dei servizi da parte dell'utenza;

Numero di servizi valutati.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti.

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.15 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi ICT	efficienza nella gestione della rete telematica quantità di tempo in cui la rete via cavo è malfunzionante	Ateneo Amministrazione
		efficienza nella gestione della rete telematica ampiezza della copertura delle reti wireless	Ateneo Amministrazione
		sistema informativo per la rilevazione della presenza degli studenti in aula	Ateneo Amministrazione
		help desk numero di ticket evasi/unità PTA impegnate	Ateneo Amministrazione
		% Completamento di tutte le fasi previste per il 2017 del progetto di migrazione sul nuovo sistema ESSE3	Ateneo Amministrazione
		Ottimizzazione e semplificazione della politica di sicurezza di rete (attività)	Ateneo Amministrazione
		Implementazione meccanismo disaster recovery su cloud esterna (attività)	Ateneo Amministrazione
		Analisi sicurezza applicativa dei servizi ospitati dal Centro ICT (% servizi analizzati)	Ateneo Amministrazione

## 5.4.8 – Linea strategica servizi “Risorse Umane, Sicurezza e Formazione”

### 5.4.8.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Risorse Umane, Sicurezza e Formazione”

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
Know how specifico consolidato	Organico sottodimensionato rispetto alle esigenze a causa del persistente blocco del turnover
	Differente grado di soddisfazione tra personale appartenente a strutture diverse all'interno dell'Ateneo
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
Progetti di ricerca per il finanziamento delle esigenze di innovazione	Contrazione della disponibilità di risorse finanziarie
Sfruttare adeguatamente le risultanze della indagine sul benessere organizzativo in corso di realizzazione per individuare azioni correttive da realizzare	Necessità di formazione continua data l'elevata dinamicità della normativa del settore specifico

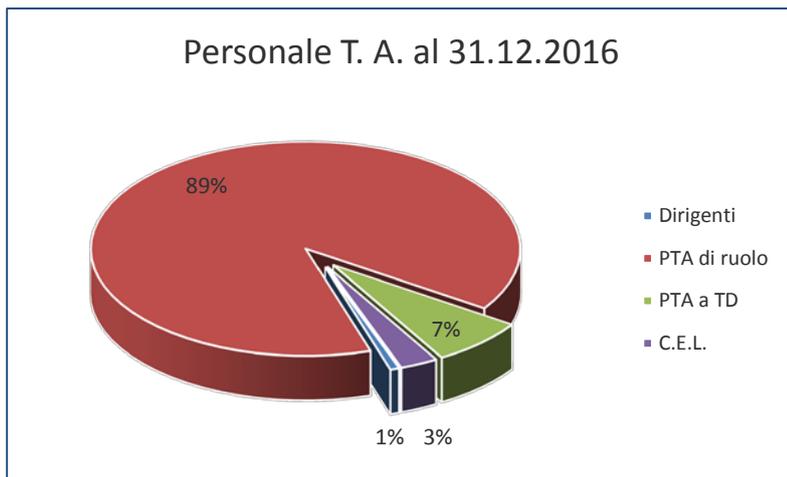
### 5.4.8.2 Linea strategica servizi “Risorse Umane, Sicurezza e Formazione” all'UniCal

L'Università della Calabria ha vissuto (e sta vivendo) una fase di importante cambiamento a seguito dell'approvazione della Legge n. 240 del 2010 (c.d. Gelmini) diretta a “riformare” il sistema universitario nazionale.

La normativa in questione, per la parte che qui interessa, ha avuto un rilevante impatto sulle dinamiche organizzative degli atenei, da un punto di vista funzionale e da un punto di vista tecnico, inteso come gestione giuridica ed economica del personale universitario (in primis, docenti e ricercatori) direttamente interessato dalla riforma.

L'organizzazione, in senso lato, dell'Ateneo è stata - inoltre - fortemente influenzata dalla disciplina sulle quote del turnover che, a partire dal 2009, è stata applicata costantemente all'intero sistema universitario nazionale. L'estrema variabilità di tale disciplina (50% a livello di ateneo per gli anni 2009-2010-2011; 20% a livello di sistema universitario per gli anni 2012-2013; 50% a livello di sistema universitario per gli anni 2014-2015; 60% a livello di sistema universitario per l'anno 2016; 80% a livello di sistema universitario per l'anno 2017 e 100% a livello di sistema universitario per l'anno 2018) accompagnata da continue modifiche normative e da provvedimenti di attribuzione delle risorse emanati a fine anno, hanno acuito le difficoltà di una rigorosa e preventiva programmazione delle risorse medesime da destinare al reclutamento del personale. La consistenza del personale tecnico-amministrativo dell'Università della Calabria, per effetto delle citate politiche di contenimento della spesa, ha subito una forte riduzione: confrontando i dati del 2012 con quelli del 2015 si è registrata una diminuzione del 18%. Il Personale Tecnico-Amministrativo (compresi i Collaboratori ed Esperti Linguistici) al 31.12.2016 era composto da 736 unità con il dettaglio esposto nella successiva tabella

<b>Personale T.A. al 31/12/2016</b>	<b>N°</b>
Dirigenti	5
PTA di ruolo	657
PTA a TD	53
C.E.L.	21
Tot.	736



Nell'ambito del contesto normativo sopra richiamato e della specifica configurazione organizzativa che contraddistingue l'Ateneo, l'Unical fa propria l'esigenza di migliorare il "clima organizzativo" in cui si svolgono le attività amministrative e tecniche, così come di valorizzare e tenere sotto attento monitoraggio le motivazioni e il grado di soddisfazione del PTA. In definitiva, il perseguimento del "benessere organizzativo" costituisce un obiettivo strategico dell'Unical, che già per il 2016 lancia un piano di indagine del benessere organizzativo volto alla sua rilevazione partecipata e sistematica e diretto alla individuazione di interventi mirati per il suo accrescimento.

Più in generale, i servizi connessi alla gestione amministrativa del personale possono essere ricondotti alle seguenti tipologie:

- gestione giuridico-amministrativa del rapporto di lavoro dei professori, dei ricercatori, del personale tecnico-amministrativo e dei collaboratori esperti linguistici; gestione delle procedure di selezioni pubbliche, per l'accesso nei ruoli d'Ateneo, e riservate al personale interno, finalizzate alle c.d. progressioni economiche nell'ambito delle categorie professionali, nonché le corrispondenti attività corrispondenti al trattamento economico fondamentale e accessorio del personale;
- adempimenti previdenziali connessi alla instaurazione, prosecuzione e cessazione del rapporto di lavoro;
- supporto agli Organi di vertice dell'Ateneo, per la programmazione e la definizione dell'organico dei professori, dei ricercatori e del personale tecnico-amministrativo;
- atti connessi al conferimento di incarichi a personale esterno all'Ateneo e relativo trattamento economico e previdenziale;
- attività inerenti il part-time studenti;
- supporto alla Contrattazione Decentrata;
- anagrafe delle prestazioni e procedure informatiche relative alla gestione del personale;
- erogazione del servizio di informazione sia attraverso attività di tipo front-office, sia attraverso comunicazioni e circolari che vengono inviate alle varie Strutture dell'Ateneo o direttamente agli interessati;
- studio e analisi della normativa inerente il sistema universitario.

A completamento delle descritte attività, e non certo in posizione secondaria, si pone la necessità di fornire ai soggetti decisionali dell'Ateneo l'ottimale supporto, per quanto di propria competenza, circa la "fase due" di attuazione della c.d. riforma Gelmini, ovvero quella che segue l'approvazione dello Statuto e si concretizza nei regolamenti di esecuzione dello stesso e di "entrata a regime" di tutte le conseguenti attività, oltre alla tradizionale e poderosa attività di "trasferimento di informazioni" al cittadino/utente ed all'intera comunità universitaria, con l'obiettivo, ambizioso, di coniugare la rapidità dei servizi con l'elevazione degli standard di qualità degli stessi.

In connessione ai servizi per la gestione delle risorse umane può essere considerato il servizio di Prevenzione e Protezione all'interno del contesto normativo e istituzionale che deriva dall'applicazione di alcune normative europee che, in Italia, sono state recepite con l'emanazione del d.lgs.81/08 (Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro) e s.m. e i. In particolare, l'ambito specifico è quello di cui all'art. 33 ibid., laddove vengono descritti i "compiti" del Servizio di Prevenzione e Protezione, istituito all'interno dell'Ateneo dal datore di lavoro, nella fattispecie dal Magnifico Rettore. Il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP) provvede, tra le altre cose, secondo il precitato art.33, a:

- *"Individuare i fattori di rischio, procedendo alla loro valutazione e alla conseguente individuazione delle misure di adeguamento per la sicurezza e la salubrità degli ambienti di lavoro;*
- *elaborare, per quanto di competenza, le misure preventive e protettive di cui all'articolo 28, comma 2, e i sistemi di controllo di tali misure;*
- *elaborare le procedure di sicurezza per le varie attività aziendali;*
- *proporre i programmi di informazione e formazione dei lavoratori".*

In termini di gestione delle risorse umane, è innegabile la rilevanza del tema della formazione continua come leva strategica dei processi di cambiamento e di innovazione organizzativa nella gestione e valorizzazione del capitale umano, attestata anche in diversi atti formali, quali:

- le linee di Indirizzo del MIUR per la formazione e l'apprendimento permanente, del 17 marzo 2007;
- Il Trattato di Lisbona del 9.5.2008, art.197, la Decisione n.1720/2006/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 15.11.2006, da cui emerge il ruolo assunto;
- le prerogative della formazione del personale previste in maniera articolata negli artt.54 e 73 del CCNL 2006-2009 del comparto università ( sottoscritto il 16/10/2008 );
- Legge 165 del 30/3/2001 artt. 7 e 7/bis;
- Legge 240 del 29/10/12 (Legge Gelmini).

Si è rafforzata l'idea che la formazione continua del personale sia un elemento indispensabile nell'ambito di un'organizzazione, sia per l'implementazione delle strategie aziendali che per l'ottimizzazione delle performance del personale tecnico e amministrativo.

L'attenzione è pertanto rivolta non soltanto all'ipotesi di configurare la formazione come attività di tipo permanente (e non come fatto episodico ed occasionale), ma anche per individuare efficaci strumenti di

analisi dei bisogni e per presidiare e monitorarne l'efficacia e le ricadute. A tutto questo va aggiunto il quadro normativo che ha modificato decisamente il ruolo e l'organizzazione delle PP.AA., in particolare:

- Decreto Legislativo n.33 del 14 marzo 2013 sul "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.
- Legge n.190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

#### **5.4.8.3 - Definizione della strategia per la linea strategica servizi "Risorse Umane, Sicurezza e Formazione": obiettivi e azioni**

Il tema dell'ingresso dei nuovi ricercatori e le problematiche di reclutamento sono un argomento che oltre ad essere legato ad una serie di problematiche interne all'Ateneo, risente di una sorta di congiuntura strutturale/economica che sta abbracciando gli stati meridionali dell'Europa. In un tale quadro, l'UniCal ha interesse a cercare le migliori pratiche per promuovere la crescita di brillanti e giovani ricercatori.

La questione del reclutamento tocca con forza le necessità dei Dipartimenti, i quali sentono come grande limite il sistema dei Punti Organico (PO), il quale tende a premiare processi di promozione interna e a limitare fortemente la mobilità tra differenti Atenei. Anche se non in maniera totale, la VQR ha un peso anche sull'assegnazione dei PO (sui quali pesa per circa 30%) quindi il rischio è che una ricerca di poca qualità non aiuti a migliorare il numero di possibili assunzioni e in una sorta di spirale, senza ricercatori di qualità in ingresso la ricerca ne risente.

Su questa linea la necessità di pensare a un sistema interno all'Ateneo per migliorare il reclutamento e avviare delle strategie per accogliere le eccellenze su scala globale, deve contemplare anche la possibilità di rendere l'UniCal nella sua totalità più attrattiva. In particolare, è utile strutturare un sistema di reclutamento che tenga conto delle specificità e delle esigenze dei Dipartimenti e che utilizzi dei criteri obiettivi e condivisi nelle selezioni, in modo da accrescere l'accesso di ricercatori giovani ed esterni all'UniCal.

Per migliorare la sua attrattività, l'UniCal potrebbe inoltre strutturare processi di trasparenza e condivisione nella gestione e valutazione del personale accademico, così come quello tecnico amministrativo, strutturare un sistema di avanzamento di carriera che valuti più i meriti e meno l'anzianità, pensare anche alle famiglie nell'accoglienza di ricercatori non residenti ad Arcavacata, invitare almeno una volta all'anno un grande nome della ricerca e organizzare seminari, workshop e incontri.

Un'altra problematica connessa alle risorse umane e che viene fuori anche dai dati, è quella legata al carico di lavoro e al numero di risorse umane che si dedicano alla ricerca e alla didattica nei rispettivi Dipartimenti.

I Dipartimenti che hanno numero di studenti più basso, lamentano il fatto che essendo la numerosità del personale legato alla didattica e alla ricerca calcolato in base al numero di studenti, non sono in condizione di poter contare su risorse sufficienti per portare avanti le loro attività e si vedono obbligati a contrattualizzare unità attraverso contratti che precarizzano e/o a impiegare personale formato per la ricerca a collaborare in attività di gestione e amministrazione.

Dall'altro lato, i Dipartimenti che hanno una vigorosa attività didattica tendono a sottolineare che per far fronte a questo sforzo, sono obbligati a impiegare le risorse docenti sottraendo loro molto tempo che potrebbe essere in condizioni normali dedicato alla ricerca.

La mancanza di personale docente/ricercatore è oltretutto visibile se si confronta l'UniCal con il resto dell'Italia e si mette in relazione numero di personale che si dedica alla ricerca e alla didattica con il numero

di studenti. Osservando questa relazione su base nazionale appare chiaro come l'UniCal abbia un numero basso di personale ricercatore/docenti in relazione al numero di studenti. Infatti, mentre la media Italiana tra le università pubbliche è di 56 ricercatori/docenti ogni 1000 studenti, nel caso dell'UniCal la proporzione scende a 42 docenti per 1000 studenti. Questo è un importante segnale d'allarme che dovrebbe essere analizzato per capirne le cause.

Per risolvere queste problematiche si potrebbe ad esempio favorire la collaborazione tra Dipartimenti e startup (e settore privato in generale avviato da studenti ed ex-studenti) nel rispetto delle normative nazionali degli appalti, privilegiando comunque azioni che tendono a instaurarsi per vicinanza d'interessi e attività già in corso anche se formalizzati in maniera diversa.

Relativamente all'attività programmatica per l'anno 2016, l'Area Risorse Umane, oltre allo svolgimento delle ordinarie attività riferite all'Area stessa, sarà chiamata a dare supporto, sempre più qualificato in termini di accuratezza di informazioni fornite e di "tempi di reazione" alle richieste formulate, agli organi di indirizzo politico e di gestione dell'Ateneo, al fine di portare a compimento il processo di riorganizzazione dello stesso, attraverso una "normalizzazione" delle sue dinamiche organizzative e di una efficiente gestione di fisiologiche operazioni di correzione delle attività, secondo i principi di efficacia e trasparenza dell'attività amministrativa.

Il passaggio strategicamente più delicato, anche in termini di impatto all'utenza (interna e esterna) sarà rappresentato dall'attività – già in essere nel corso dell'anno corrente – di analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali che si svolgono all'interno dell'Area: i risultati saranno la base per implementare una proposta di riorganizzazione della Struttura moderna e più efficiente e integrata.

L'elenco degli obiettivi proposti, relativi all'Area Risorse Umane, sono i seguenti:

1. riduzione dei tempi medi per emanazione bandi di procedure selettive a partire dalla richiesta;
2. riduzione del tempo medio di rilascio dell'autorizzazione per attività esterne;
3. miglioramento dell'efficacia del sistema CSA;
4. efficienza nella gestione delle procedure selettive;
5. entrata a regime della riorganizzazione dell'Area.

In relazione ai **servizi di prevenzione e sicurezza sul posto di lavoro**, le linee di azione previste per l'anno 2016, sono le seguenti, esposte in elenco sintetico:

- redazione e aggiornamento dei Documenti di valutazione dei rischi (DVR);
- monitoraggio periodico delle tematiche concernenti tutela della salute e sicurezza dei lavoratori;
- sorveglianza sanitaria ai lavoratori;
- informazione e formazione dei lavoratori;
- verifiche periodiche impianti elevatori e messa a terra impianti;
- avvio del Sistema di Gestione della Sicurezza in Ateneo.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.02 ulteriore miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione del personale con riferimento anche al controllo costante della sua consistenza e del relativo andamento delle retribuzioni stante la necessità di mantenere la spesa entro il limite dell'80% nel rapporto con il FFO;	Tempi medi per emanazione bandi procedure selettive a partire dalla richiesta (gg)	Ateneo Amministrazione
		Tempo medio rilascio autorizzazione attività esterne	Ateneo Amministrazione
		Numero di istanze con risposta ufficiale dal sistema CSA 2017 / Numero istanze 2017	Ateneo Amministrazione
		Numero di ricorsi di competenza 2017 / Numero procedure selettive 2017	Ateneo Amministrazione
		Tasso Completamento Attività Individuazione e Valutazione dei fattori di rischio in Ateneo	Ateneo Amministrazione
		Tasso Completamento Attività - misure di adeguamento conseguenti alle valutazioni dei fattori di rischio.	Ateneo Amministrazione
Servizi e Gestione Amministrativa	4.03 potenziamento continuo della formazione e delle professionalità del personale tecnico amministrativo con particolare attenzione agli aspetti legati alla prevenzione e repressione della corruzione;	Ore di formazione pro-capite al personale TA	Ateneo Amministrazione
		Costo totale delle attività di formazione/N. ore progetti di formazione	Ateneo Amministrazione
		Costo totale attività di formazione/ N. unità di Pta avviati a formazione	Ateneo Amministrazione

## 5.4.9 – Linea strategica servizi “Programmazione, gestione amministrativa e finanziaria”

### 5.4.9.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Programmazione, gestione amministrativa e finanziaria”

#### Analisi SWOT linea strategica

Punti di forza	Punti di debolezza
Gestione contabile tesa al pareggio di bilancio.	Limitata capacità di attrarre finanziamenti privati.
Regolamentazione efficiente delle attività amministrative e gestionali all'interno delle diverse aree.	Il sistema di controllo di gestione è in fase di progettazione.
Efficaci criteri di suddivisione dei fondi alle varie strutture dell'Università.	Il programma per la Qualità non è stato ancora completamente definito.
Basso livello d'indebitamento, considerato uno dei principali parametri di monitoraggio imposto dai Ministeri competenti.	Bassa velocità nello scambio di informazioni tra i diversi settori a causa della integrazione dei sistemi informativi non ancora completata
Attività e corsi per la formazione del personale, finalizzate a valorizzare capacità e competenze professionali.	Limitate competenze nelle lingue straniere da parte del personale tecnico e amministrativo.
Alta qualità ed efficienza dei servizi amministrativi, pur in presenza di un forte ridimensionamento dell'organico.	
Basso tasso di assenteismo del personale rispetto ad analoghe istituzioni.	
Tempi per il pagamento delle spese e l'incasso delle entrate in linea con le vigenti disposizioni normative.	
Opportunità	Minacce
Know how disponibile per realizzare una rete di supporto alle istituzioni locali per il miglioramento della efficienza amministrativa.	Continua evoluzione dello scenario politico e legislativo non garantisce la stabilità nelle azioni gestionali.
Sostegno finanziario - su base competitiva - fornito dal governo centrale e locale per l'adozione di infrastrutture tecnologiche.	Tagli progressivi delle risorse finanziarie.
	Blocco delle assunzioni a causa dei decreti governativi "Anti-crisi" che creano instabilità del lavoro per molte persone.
	Mancanza di significativi contributi da parte di Enti che operano sul territorio, al contrario di quanto avviene per altri Atenei in altre Regioni.

### 5.4.9.2 Linea strategica servizi “Programmazione, gestione amministrativa e finanziaria” in UniCal

Le attività connesse all'area della programmazione e della gestione amministrativa e finanziaria, comprese le attività di controllo di gestione e delle performance, possono essere meglio comprese tenendo conto di alcuni valori di riferimento che spiegano la dimensione dell'Ateneo. Nell'ambito economico e della programmazione si gioca invece la partita circa la capacità dell'Ateneo di essere efficace ed efficiente, in poche parole produttivo.

E' utile ricordare il contesto finanziario nazionale in cui la riduzione dei trasferimenti correnti da parte dello Stato, iniziata nel 2010, non sembra possa registrare un sostanziale cambio di tendenza neanche per l'esercizio finanziario 2017. Per tale esercizio, la previsione di € 91.031.759,28 è stata effettuata sulla base dell'assegnazione definitiva per il 2015 decurtata dell'1% a titolo precauzionale, per via dei margini di incertezza legati al posizionamento dell'Ateneo nell'ambito dell'assegnazione complessiva ed, in particolare, nell'ambito della quota premiale. Il decreto legge 21 giugno 2013, n. 69 convertito in legge 9 agosto 2013, n. 98 stabilisce, infatti, che una quota non inferiore al 20% per il 2016, con successivi incrementi annuali non inferiori al 2 per cento e fino ad un massimo del 30 per cento, deve essere ripartita sulla base della valutazione e, comunque, la riduzione complessiva di ciascun Ateneo non può essere, per ciascun anno, superiore al 5% rispetto all'anno precedente. Per l'esercizio 2016, il Decreto Ministeriale citato ha stabilito di contenere la riduzione complessiva del fondo di finanziamento ordinario nella misura massima del 2,25%. Non avendo, quindi, informazioni circa l'assegnazione definitiva dell'esercizio 2016

sulla base della quale effettuare la previsione prudenziale, si procede ad effettuare una previsione pari all'assegnazione definitiva 2015 decurtata dell'1% a titolo prudenziale.

Sono state previste, inoltre, le quote per il piano straordinario di assunzioni di docenti seconda fascia, del contributo per gli studenti portatori di handicap, per il piano straordinario assunzioni ricercatori di tipo B e il contributo per i dottorati di ricerca.

Sul lato delle spese, risultano ancora in vigore le riduzioni imposte dal decreto legge 31 maggio 2010, n.78 convertito in legge 30 luglio 2010, n. 122 e dal decreto legge 25 giugno 2008, n.112 convertito in legge 6 agosto 2008, n.133. Tali disposizioni, prevedendo il versamento nelle casse dello Stato delle economie generate, rappresentano dei veri e propri trasferimenti a favore dello Stato imposti dalla legge che, di fatto, accentuano i già cospicui tagli sulle assegnazioni ministeriali. Alle riduzioni di cui sopra, si devono aggiungere le altre previste da più recenti provvedimenti normativi sulla spending review.

In termini di predisposizione documentale, l'Ateneo produce annualmente i seguenti documenti previsionali e di rendicontazione, corrispondenti ad altrettanti adempimenti normativi:

- bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio, costituito da budget economico e budget degli investimenti;
- bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale, composto da budget economico e budget degli investimenti;
- bilancio preventivo unico d'Ateneo non autorizzatorio in contabilità finanziaria;
- allegato per missioni e programmi;
- bilancio unico d'Ateneo d'esercizio;
- allegato delle spese per missioni e programmi.

**BUDGET ECONOMICO TRIENNALE**

		2017		2018		2019
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>						
<b>I. PROVENTI PROPRI</b>	€	<b>17.850.000,00</b>	€	<b>17.500.000,00</b>	€	<b>17.200.000,00</b>
1) Proventi per la didattica	€	17.850.000,00	€	17.500.000,00	€	17.200.000,00
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	€	-	€	-	€	-
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	€	-	€	-	€	-
<b>II. CONTRIBUTI</b>	€	<b>97.303.224,42</b>	€	<b>96.000.000,00</b>	€	<b>96.000.000,00</b>
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	€	96.550.359,42	€	96.000.000,00	€	96.000.000,00
2) Contributi Regioni e Province autonome	€	-	€	-	€	-
3) Contributi altre Amministrazioni locali	€	-	€	-	€	-
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	€	752.865,00	€	-	€	-
5) Contributi da Università	€	-	€	-	€	-
6) Contributi da altri (pubblici)	€	-	€	-	€	-
7) Contributi da altri (privati)	€	-	€	-	€	-
<b>III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE</b>	€	-	€	-	€	-
<b>IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO</b>	€	<b>16.829.667,81</b>	€	<b>14.801.600,00</b>	€	<b>14.751.600,00</b>
<b>V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	€	<b>16.150.838,15</b>	€	<b>12.520.000,00</b>	€	<b>10.200.000,00</b>
1) Utilizzo di riserve di Patrimonio Netto derivanti dalla contabilità finanziaria	€	-	€	-	€	-
2) Altri proventi e ricavi diversi	€	16.150.838,15	€	12.520.000,00	€	10.200.000,00
<b>VI. VARIAZIONE RIMANENZE</b>	€	-	€	-	€	-
<b>VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</b>	€	-	€	-	€	-
<b>TOTALE PROVENTI (A)</b>	€	<b>148.133.730,38</b>	€	<b>140.821.600,00</b>	€	<b>138.151.600,00</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>						
<b>VIII. COSTI DEL PERSONALE</b>	€	<b>94.160.198,89</b>	€	<b>94.266.825,92</b>	€	<b>90.777.049,50</b>
<b>1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:</b>	€	<b>66.068.051,98</b>	€	<b>66.746.825,92</b>	€	<b>65.177.049,50</b>
a) docenti / ricercatori	€	63.512.386,04	€	65.191.159,98	€	63.921.383,56
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	€	1.000.000,00	€	-	€	-
c) docenti a contratto	€	300.000,00	€	300.000,00	€	-
d) esperti linguistici	€	955.665,94	€	955.665,94	€	955.665,94
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	€	300.000,00	€	300.000,00	€	300.000,00
<b>2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo</b>	€	<b>28.092.146,91</b>	€	<b>27.520.000,00</b>	€	<b>25.600.000,00</b>
<b>IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	€	<b>37.398.061,70</b>	€	<b>34.992.280,17</b>	€	<b>34.256.947,40</b>
1) Costi per sostegno agli studenti	€	3.756.562,18	€	3.500.000,00	€	3.100.000,00
2) Costi per il diritto allo studio	€	13.707.667,81	€	12.050.000,00	€	11.970.000,00
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	€	10.000,00	€	10.000,00	€	10.000,00

4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	€	-	€	-	€	-
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	€	-	€	-	€	-
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	€	-	€	-	€	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	€	1.884.947,40	€	1.884.947,40	€	1.884.947,40
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	€	16.496.263,34	€	16.100.000,00	€	16.000.000,00
9) Acquisto altri materiali	€	264.788,20	€	220.000,00	€	205.000,00
10) Variazione delle rimanenze di materiali	€	-	€	-	€	-
11) Costi per godimento beni di terzi	€	37.000,00	€	37.000,00	€	37.000,00
12) Altri costi	€	1.240.832,77	€	1.190.332,77	€	1.050.000,00
<b>X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	€	<b>13.499.506,06</b>	€	<b>12.100.000,00</b>	€	<b>11.000.000,00</b>
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	€	-	€	-	€	-
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	€	13.499.506,06	€	12.100.000,00	€	11.000.000,00
3) Svalutazione immobilizzazioni	€	-	€	-	€	-
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	€	-	€	-	€	-
<b>XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	€	<b>4.315.189,10</b>	€	<b>4.200.000,00</b>	€	<b>4.100.000,00</b>
<b>XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	€	<b>2.595.578,94</b>	€	<b>2.250.000,00</b>	€	<b>2.100.000,00</b>
<b><u>TOTALE COSTI (B)</u></b>	€	<b>151.968.534,69</b>	€	<b>147.809.106,09</b>	€	<b>142.233.996,90</b>
<b><u>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</u></b>	-	<b>€ 3.834.804,31</b>	-	<b>€ 6.987.506,09</b>	-	<b>€ 4.082.396,90</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	-	<b>544.937,00</b>	€	<b>509.161,09</b>	€	<b>471.582,73</b>
1) Proventi finanziari	€	10.000,00	€	10.000,00	€	10.000,00
2) Interessi ed altri oneri finanziari	€	554.937,00	€	519.161,09	€	481.582,73
3) Utili e perdite su cambi	€	-	€	-	€	-
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	€	-	€	-	€	-
1) Rivalutazioni	€	-	€	-	€	-
2) Svalutazioni	€	-	€	-	€	-
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	-	<b>183.992,23</b>	€	<b>65.000,00</b>	€	<b>65.000,00</b>
1) Proventi	€	-	€	-	€	-
2) Oneri	€	183.992,23	€	65.000,00	€	65.000,00
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO</b>						
<b>CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	€	<b>400.000,00</b>	€	<b>400.000,00</b>	€	<b>400.000,00</b>
<b>RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO</b>	-	<b>€ 4.963.733,54</b>	-	<b>€ 7.961.667,18</b>	-	<b>€ 5.018.979,63</b>
<b>UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE</b>	€	<b>4.963.733,54</b>	€	-	€	-
<b>RISULTATO A PAREGGIO</b>	€	-	-	<b>7.961.667,18</b>	-	<b>5.018.979,63</b>

**BUDGET DEGLI INVESTIMENTI TRIENNALI**

<b>A) INVESTIMENTI/IMPIEGHI</b>				<b>B) FONTI DI FINANZIAMENTO</b>		
<b>Voci</b>	<b>Importo investimento 2017</b>	<b>Importo investimento 2018</b>	<b>Importo investimento 2019</b>	<b>D) CONTRIBUTI DA TERZI FINALIZZATI IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPIANTI</b>	<b>II) RISORSE DA INDEBITAMENTO</b>	<b>III) RISORSE PROPRIE - anno 2017</b>
<b>I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>						
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	€ -	€ -	€ -			
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	€ -	€ -	€ -			
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ -	€ -	€ -			
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	€ -	€ -	€ -			
5) Altre immobilizzazioni immateriali	€ -	€ -	€ -			
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>						
1) Terreni e fabbricati						
2) Impianti e attrezzature	€ 291.926,00	€ 120.000,00	€ 80.000,00			€ 291.926,00
3) Attrezzature scientifiche	€ -	€ -	€ -			€ -
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	€ 170.402,60	€ 170.402,60	€ 170.402,60			€ 170.402,60
5) Mobili e arredi	€ 39.807,50	€ 25.000,00	€ 20.000,00			€ 39.807,50
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	€ 180.000,00	€ 120.000,00	€ 70.000,00			€ 180.000,00
7) Altre immobilizzazioni materiali	€ -	€ -	€ -			€ -
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>€ 682.136,10</b>	<b>€ 435.402,60</b>	<b>€ 340.402,60</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 682.136,10</b>
<b>III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>			
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>€ 682.136,10</b>	<b>€ 435.402,60</b>	<b>€ 340.402,60</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 682.136,10</b>

Come appare evidente, si tratta di valori che nel settore privato dovrebbero riferirsi a un'impresa di grandi dimensioni<sup>7</sup>.

Nell'ambito di tali adempimenti, si esplicano, inoltre, le seguenti attività:

- coordinamento delle strutture decentrate nell'ambito del bilancio unico d'Ateneo;
- variazioni e storni di bilancio;
- raccolta di dati dalle strutture organizzative;
- comunicazione ai ministeri vigilanti nei tempi stabiliti dalla normativa vigente.

In particolare, si ottempera a quanto disposto dalle diverse disposizioni normative in materia di:

- omogenea redazione dei conti consuntivi delle Università;
- SIOPE;
- riduzioni di spesa su diversi capitoli di bilancio;
- comunicazione dei diversi indicatori annuali alla Cassa Depositi e Prestiti in relazione ai tre mutui contratti per la costruzione delle residenze;

<sup>7</sup> La definizione dell'UE di media impresa prevede contemporaneamente meno di 250 addetti e meno di 50 mln di euro di fatturato o in alternativa meno di 43 mln di euro di attivo totale. Superando tali soglie si entra nella categoria delle grandi imprese. E' il caso dell'UniCal, che supera ampiamente tutte e tre le soglie.

- gestione della Tesoreria e verifica costante della situazione di cassa, con particolare riferimento alla predisposizione della trimestrale di cassa da sottoporre al Collegio dei Revisori dei Conti ;
- attività informativa e di assistenza nei confronti delle strutture decentrate, soprattutto in occasione degli interventi di carattere normativo;
- adempimenti nell'ambito della piattaforma sulla certificazione dei crediti con conseguente calcolo dell'indicatore d'Ateneo sui tempi medi di pagamento;
- accantonamento ed il versamento delle somme di competenza dell'intero Ateneo derivanti dalle riduzioni di spesa imposte dalle diverse disposizioni di finanza pubblica.

Le attività connesse alla gestione delle spese riguardano il funzionamento dell'intera macchina organizzativa:

- pagamento degli stipendi, dottorati di ricerca, collaborazioni coordinate e continuative e compensi vari. In relazione a tali adempimenti e, soprattutto, al pagamento degli stipendi, si fa rilevare il puntuale rispetto dei termini previsti;
- gestione delle spese di funzionamento e di investimento. Riguardo a queste ultime, sono stati posti in essere tutti gli adempimenti informativi richiesti dalla Cassa Depositi e Prestiti in relazione al rapporto di finanziamento in corso;
- pagamento di missioni relative al personale interno ed esterno;
- gestione dei centri non dotati di autonomia contabile e degli stanziamenti residui delle facoltà;
- rendicontazioni varie; questa attività riveste particolare importanza per le tante iniziative in cui è coinvolto l'Ateneo e per la tempistica, spesso a ridosso delle scadenze, con cui tali adempimenti vengono richiesti da parte dei responsabili. Si evidenziano, in particolare, i tanti progetti finanziati nell'ambito del PON ricerca e sviluppo 2007-2013;
- coordinamento delle strutture decentrate in relazione alle spese.

Le attività connesse alle Entrate riguardano:

- riscossioni delle entrate contributive;
- riscossioni delle entrate non contributive;
- gestione del conto corrente postale;
- coordinamento delle strutture decentrate in relazione agli incassi.

Le attività connesse a Spesa e Fiscalità sono:

- gestione IVA sulle operazioni commerciali e intracomunitarie e coordinamento delle strutture decentrate;
- gestione contabile delle operazioni commerciali;
- predisposizione di tutti i dati necessari ai fini della successiva redazione della dichiarazione annuale IVA nonché dei dichiarativi periodici ai fini IVA UE ed EXTRAUE;
- gestione contabile dell'IVA;
- predisposizione del modello F24EP e/o F24 ordinario ed successivo inoltro telematico in merito ai versamenti IVA, al versamento delle ritenute erariali, regionali e comunali nonché al versamento dei contributi previdenziali;
- predisposizione di tutti i dati necessari ai fini della successiva redazione della dichiarazione telematica annuale dell'imposta di bollo assolta in modo virtuale;
- coordinamento delle strutture decentrate in relazione alle spese e fiscalità.

In termini di gestione amministrativa ed economica, con riflessi sulla programmazione e il controllo, conviene sinteticamente riferirsi innanzi tutto al nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance adottato dall'Ateneo (SMVP), di cui il presente piano strategico è parte integrante, che andrà a pieno regime a partire dal 2017.

Il funzionamento del nuovo sistema poggia sul software Perseo, acquisito in riuso dalla Regione Calabria e attualmente in corso di personalizzazione. In connessione con il nuovo SMVP, si stanno completando i lavori preparatori per l'avvio anche del nuovo sistema di controllo di gestione come previsto dal comma 1° dell'art. 32, del Regolamento per l'amministrazione e la contabilità dell'Ateneo, che recita: "1. L'Università applica il controllo di gestione secondo le modalità stabilite dalla normativa vigente, dal presente Regolamento e dallo Statuto". Al termine "controllo" si ascrivono in genere due significati. Il primo che deriva dal francese "contrôle", vuole riferirsi al concetto di ispezione o verifica. Il secondo che deriva dall'inglese "control" ed è sinonimo di governo o guida. E' a quest'ultimo significato che si riconduce il concetto di "controllo di gestione", quale meccanismo operativo indispensabile per una gestione razionale dell'azienda nell'attuale contesto economico sociale. Il Controllo di gestione trova il suo fondamento nell'art. 4, c. 1, del D. Lgs. 286/99 che ha stabilito la necessità di "riordino e potenziamento di meccanismi e strumenti di monitoraggio e la valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati delle attività di gestione".

Il Controllo di Gestione nell'Università della Calabria si sostanzia nella misurazione della dimensione più strettamente collegata ad aspetti economici delle performance interne e nella responsabilizzazione delle strutture su parametri-obiettivo. Il Controllo di Gestione si innesta naturalmente nel ciclo di gestione della performance che, superando una visione puramente burocratica ed adempimentale, trova la sua motivazione forte nella capacità di stimolare comportamenti individuali e organizzativi in linea con il perseguimento degli obiettivi dell'Università. Scopo del Controllo di Gestione è quindi quello di fornire gli strumenti necessari per la gestione del sistema di monitoraggio degli obiettivi specifici e programmatici definiti in fase di programmazione. In tale sede il monitoraggio degli obiettivi specifici e programmatici è inteso non solo come strumento finalizzato a produrre prospetti informativi sull'andamento della gestione, ma soprattutto come sistema attraverso cui è possibile:

- conoscere le dinamiche del passato e/o l'andamento attuale della gestione;
- identificare gli scostamenti rispetto alle previsioni e le eventuali azioni correttive;
- intervenire sul processo di programmazione ridefinendo gli obiettivi di medio-lungo periodo.

Affinché ciò sia possibile occorre utilizzare i seguenti strumenti del controllo di gestione:

- budget: documento previsionale che raccoglie gli obiettivi a breve (1 anno): output da realizzare, costi e ricavi standard;
- costi standard: si ottengono moltiplicando gli indicatori standard per i prezzi unitari delle risorse. Gli indicatori standard si ottengono stimando, per ogni risorsa, il consumo/unità di prodotto in condizioni standard, ossia riferiti a condizioni di normale svolgimento delle attività;
- contabilità generale: evidenzia, nel loro complesso, i ricavi ed i costi di esercizio (relativi, nel loro complesso, a tutte le aree della gestione: caratteristica, extra caratteristica, finanziaria, straordinaria, fiscale);
- contabilità analitica: consente di reperire informazioni più dettagliate e disaggregate rispetto alla contabilità generale. Evidenzia i valori di costo a livello di singoli centri di responsabilità economica (esempio reparti di produzione) e prodotti;

In tale direzione, dal 2014 è partita una sperimentazione (ancora in corso) finalizzata a definire i fabbisogni di personale in funzione delle attività svolte in ciascun processo gestionale, utilizzando la metodologia lean del TAKT-TIME.

#### 5.4.9.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Programmazione, gestione amministrativa e finanziaria”: obiettivi e azioni

In termini di previsione strategica delle attività da realizzare, dal punto di vista finanziario si ritiene di estrema rilevanza concentrare l'attenzione sul rispetto dei tempi e delle prescrizioni normative e quindi le iniziative riguarderanno:

- adeguamento delle strutture di budget (sulla base degli schemi comunicati dal Ministero) e completamento della regolamentazione interna in conformità alla legge 240/10 e decreti attuativi – (rivisitazione del Regolamento per l'Amministrazione e Contabilità e predisposizione del Manuale Operativo);
- rispetto dei termini di pagamento di cui al D. Lgs. 231/02 e successive modifiche relativamente alla tempistica di pertinenza dell'Area Finanziaria nell'ambito della gestione del ciclo passivo;
- rispetto della tempistica nella regolarizzazione delle carte contabili in entrata;
- rispetto della tempistica dei pagamenti di stipendi e compensi varie negli adempimenti fiscali soprattutto relativi ai versamenti mensili di ritenute e contributi

In termini di programmazione e controllo, le iniziative riguarderanno:

- redazione del Piano Integrato 2017 attraverso i seguenti passi:
- ricezione e integrazione dei contributi ricevuti, compreso il piano Anticorruzione e Trasparenza e la programmazione finanziaria;
- inserimento del piano degli obiettivi di primo livello assegnati dal CDA a conclusione della fase di Pianificazione Strategica;
- inserimento degli obiettivi di secondo livello assegnati dal DG, dai Direttori di Dipartimento e dal CR ai responsabili di Unità di Valutazione;
- erogazione dei successivi interventi di formazione relativi all'implementazione del SMVP;
- monitoraggio trimestrale dell'andamento degli obiettivi di primo e secondo livello assegnati attraverso il calcolo degli indicatori associati;
- trasmissione dei risultati di tale monitoraggio agli Organi di Governo, al DG e agli interessati indicando eventuali situazioni di criticità;
- redazione della Relazione sulla Performance per l'anno 2015 attraverso i seguenti passi principali:
  - o ricezione delle Relazioni Consuntive e delle schede di valutazione delle competenze e professionalità individuali redatte dai responsabili di Unità di Valutazione e dal CRSDS;
  - o ricezione delle relazioni di valutazione e delle schede di valutazione delle competenze e professionalità individuali redatte dai Direttori di Dipartimento;
  - o calcolo degli indicatori relativi agli obiettivi di primo e secondo livello e valutazione dei risultati secondo quanto previsto nell'SMVP;
  - o recepimento ed inserimento delle schede di valutazione individuale per le due componenti risultati e capacità;
  - o completamento del processo complessivo di valutazione delle performance di struttura ed individuali secondo quanto previsto dall'SMVP.

Il risultato delle attività precedenti è così sintetizzabile:

- produzione del Piano Integrato 2017;
- implementazione del Piano di Formazione sull'SMVP;
- produzione dei report semestrali di valutazione;
- produzione della Relazione sulla Performance 2016.

Nel corso dell'anno 2017, considerato il costante perseguimento degli obiettivi di miglioramento per l'attivazione e implementazione del Sistema del controllo di gestione, si tenterà di porre in essere le attività di guida/sostegno alla innovazione di alcuni processi privilegiando, laddove possibile, l'utilizzo delle tecnologie e dei sistemi informatici in dotazione. Ciò consentirà, tra l'altro, di costruire lo strumento utile alla rilevazione dei dati necessari alla misurazione di alcune performance in termini qualitativi così come imposto dal D.P.C.M. 18 settembre 2012 "Definizione delle linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio, ai sensi dell'art' 23 del D. Lgs. 91 del 31 maggio 2011".

I risultati attesi in base alle attività esplicitate saranno i seguenti:

- attivazione della contabilità analitica di concerto con l'Area Finanziaria e relativi criteri di ribaltamento dei costi ai vari Centri di attività come definiti nella mappa organizzativa dell'Ateneo;
- predisposizione di un manuale operativo di "Controllo di Gestione";
- monitoraggio, informazione e assistenza nei confronti delle strutture decentrate in seguito all'adozione dei criteri di ribaltamento dei costi.

Per il 2017 ci si prefigge di riprendere i risultati delle attività condotte in precedenza e di concentrare l'analisi dettagliata dei processi nell'ambito di due-tre Dipartimenti Pilota e di altrettante Unità di Valutazione dell'Amministrazione.

Ciò al fine di consentire una correlazione tra i risultati conseguiti dalle strutture pilota, i processi implementati e le scelte organizzative effettuate al fine di individuare sia proposte di reingegnerizzazione dei processi (Business Process Reengineering) che di razionalizzazione organizzativa.

Una attenzione particolare dovrà essere assicurata all'analisi organizzativa e alle proposte di BPR per le strutture pilota individuate.

Per il 2017 si prevede di:

- definire le personalizzazioni necessarie per adattare PERSEO al SMVP adottato in UniCal;
- definire i requisiti per l'integrazione di PERSEO con i Sistemi Informativi d'Ateneo o con il DWH d'Ateneo; tale aspetto è fondamentale per consentire il calcolo automatico degli indicatori di performance attraverso un'alimentazione diretta delle procedure di calcolo;
- procedere alla realizzazione delle personalizzazioni e dell'integrazione con i SI o DWH d'Ateneo;
- formare i Valutatori e tutti gli attori interessati all'utilizzo operativo di PERSEO;
- avviare un utilizzo pilota di PERSEO entro la fine dell'anno 2017 con l'obiettivo di una piena adozione operativa da parte dell'Ateneo per l'anno successivo.

Naturalmente, tutte le linee di azione sono concatenate e si sviluppano attorno al nucleo dell'attività centrale e cioè, "il ciclo della Performance". Questo è dovuto all'introduzione delle linee guida emanate dall'ANVUR a Luglio del 2015, dove è stata ravvisata l'esigenza di ricondurre gli interventi a un disegno unitario, in una logica integrata e cioè la redazione del Piano Integrato. Esso è il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Si tratta di un processo complesso, in quanto la logica che sottende al Piano Integrato, è caratterizzata da una nozione allargata di performance, non intesa più come l'insieme delle attività ordinarie e ripetute dall'amministrazione, ma bensì come la capacità dell'Ateneo di relazionarsi con il mondo esterno in modo vantaggioso, duraturo e sostenibile.

Per la linea di azione Ciclo della Performance nonché per la linea di azione Sistema informativo (software Perseo), l'obiettivo è quello di rispettare i tempi previsti dalla legge per l'elaborazione del Piano Integrato e della relazione e, al contempo, monitorare con report trimestrali l'andamento del ciclo della Performance, attraverso la messa in opera del software Perseo;

Per la linea di azione Controllo di Gestione, l'obiettivo è quello di definire e avviare la contabilità analitica di concerto con l'Area Finanziaria e relativi criteri di ribaltamento dei costi ai vari centri di attività.

Per la linea di azione Organizzazione e Processi l'obiettivo è quello di supporto alla Direzione Generale e gli Organi di Governo nell'analisi degli interventi organizzativi finalizzati all'implementazione efficace del miglioramento continuo.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.01 Aggiornamento della mappa organizzativa dell'ateneo per unità organizzative (centri di costo e di responsabilità) e loro opportuno dimensionamento al fine di ottimizzare la distribuzione del personale tecnico-amministrativo nelle singole strutture	% completamento	Ateneo Amministrazione
Servizi e Gestione Amministrativa	4.04 piena attivazione del SMVP e gestione del ciclo della performance anche al fine di mettere a regime il sistema premiante collegato alla performance individuale	Redazione Piano Integrato nei tempi indicati dal CDA	Ateneo Amministrazione
		Monitoraggio semestrale indicatori (%indicatori monitorati)	Ateneo Amministrazione
		Redazione relazione performance nei tempi indicati dal CDA	Ateneo Amministrazione
Servizi e Gestione Amministrativa	4.05 avvio operativo del sistema informativo per la gestione del processo di pianificazione strategica e del ciclo della performance che consenta la misurazione dei valori di performance globali e delle singole strutture e, in maniera integrata, supporti l'attivazione del sistema di controllo di gestione;	% completamento	Ateneo Amministrazione
Servizi e Gestione Amministrativa	4.06 miglioramento dell'efficienza ed economicità nella gestione delle risorse finanziarie per fare fronte alle criticità derivanti dalla forte e costante contrazione dei trasferimenti statali e alla crescente difficoltà di reperimento di fonti di finanziamento derivanti dal territorio, anche attraverso lo sviluppo di un sistema di proiezione della copertura finanziaria dei costi;	Adeguamento delle strutture di budget e rivisitazione del Regolamento per l'Amministrazione e Contabilità e redazione Manuale Operativo ai sensi della L.240/10	Ateneo Amministrazione
		% Completamento del processo di razionalizzazione delle partecipazioni entro il 2017	Ateneo Amministrazione
		tempi medi pagamento fatture (gg)	Ateneo Amministrazione
		Numeratore: N° reversali regolarizzate in ritardo / Denominatore: N° reversali nel periodo	Ateneo Amministrazione

#### 5.4.10 – Linea strategica servizi “Legali, delle Attività Negoziali, per l’Anticorruzione e la Trasparenza”

##### 5.4.10.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Legali, delle Attività Negoziali, per l’Anticorruzione e la Trasparenza”

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
Competenze maturate dal personale impegnato nella erogazione dei servizi specifici	Sottodimensionamento degli organici a causa del persistente blocco del turnover
Attenzione degli organi di governo alle problematiche specifiche	Necessità nell’immediato di mettere a punto o adeguare tutti i regolamenti che sovrintendono ai processi sviluppati in Ateneo
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
L’attenzione dedicata alle problematiche della compliance può diventare un fattore critico di successo in termini di prevenzione del rischio	Normativa in continua evoluzione che richiede forti e costanti investimenti in formazione e aggiornamento delle professionalità specifiche
L’adeguato sviluppo delle attività specifiche permetterà all’Ateneo di ridurre le spese connesse al contenzioso, liberando risorse per le finalità istituzionali	Crescita potenziale del contenzioso anche in relazione alla crisi economica che interessa tutti i settori e alla connessa crescita della “litigiosità legale”

##### 5.4.10.2 Linea strategica servizi “Legali, delle Attività Negoziali, per l’Anticorruzione e la Trasparenza”

L’attività degli enti pubblici, specie se caratterizzati dalla complessità organizzativa che contraddistingue un Ateneo delle dimensioni dell’UniCal, deve essere orientata verso una perfetta compliance rispetto alle normative esistenti, in costante e tumultuosa evoluzione. L’azione da svolgere nell’ambito della linea strategica deve tendere a:

- prevenire e gestire il contenzioso collaborando con le diverse strutture coinvolte, anche attraverso la trattazione di tutte le vertenze, nella fase giudiziale (per la cura del contenzioso) e in quella stragiudiziale (per l’espressione di eventuali pareri);
- fornire consulenza legale specialistica agli Organi Accademici, principalmente al Rettore, al Direttore Generale, al fine di prevenire/ridurre il contenzioso;
- offrire supporto tecnico-giuridico specialistico agli Organi Accademici, principalmente al Rettore, al Direttore generale ed alle Strutture di Ateneo nel presidio del contenzioso, anche stragiudiziale, con particolare riferimento ai nuovi assetti organizzativi istituzionali, anche favorendo il raccordo tra i diversi interlocutori coinvolti;
- patrocinare in giudizio l’Ateneo;
- sovrintendere alle procedure di acquisto tramite le centrali di committenza (Consip/Intercenter);
- pianificare, programmare e gestire le procedure di affidamento di lavori, forniture e servizi;
- gestire gli adempimenti, nell’ambito degli appalti di lavori, forniture e servizi, verso l’Autorità di vigilanza dei contratti pubblici (AVCP);
- curare la gestione amministrativa delle utenze;
- curare l’applicazione/interpretazione della normativa comunitaria e nazionale in materia di contrattualistica pubblica nel contesto universitario;
- gestire e presidiare i procedimenti di affidamento, degli accordi di programma e dei protocolli d’intesa necessari per la realizzazione di progetti complessi di lavori pubblici d’importo superiore alla soglia comunitaria, compresa la stipula dei contratti per il reperimento delle relative risorse finanziarie;
- predisporre e controllare i contratti di appalti di lavori, servizi e forniture, predisponendo tutti gli atti relativi alle procedure a evidenza pubblica e negoziate (delibera a contrattare, bando di gara, lettera di invito ecc.), ivi comprese le autorizzazioni al subappalto, il presidio dell’affidamento di eventuali atti integrativi e il presidio sulle attività legate alle vicende soggettive dell’esecutore (cessioni d’azienda, trasformazioni,...);
- curare i rapporti con le imprese fornitrici;
- analizzare la fattibilità economico-finanziaria e giuridica a supporto delle scelte dell’Ateneo in merito alla partecipazione a soggetti terzi, controllare le attività, il ciclo di vita e l’andamento economico-

finanziario dei soggetti partecipati, nonché delle attività svolte dagli stessi e curare le pratiche istruttorie necessarie alla individuazione della forma organizzativa più rispondente al conseguimento dei fini perseguiti e stesura dell'atto costitutivo e dello Statuto dell'Ente;

- analizzare e razionalizzare le partecipazioni di Ateneo, in vista del consolidamento dei bilanci delle stesse nel bilancio di Ateneo, a seguito dell'introduzione della contabilità economico - patrimoniale prevista dalla legge 240/2010;
- analizzare tutte le partecipazioni d'Ateneo (società, consorzi, etc.) con evidenza delle attività e delle risultanze di bilancio e gestire sotto un profilo tecnico giuridico, economico e finanziario, la dismissione/vendita delle quote di partecipazione dell'Ateneo in Enti terzi;
- adeguare Statuto e Regolamenti dell'Ateneo alla normativa vigente;
- garantire il rispetto delle prescrizioni di legge in relazione alla trasparenza delle informazioni, alla privacy e alla prevenzione della corruzione;
- sorvegliare sul rispetto delle prescrizioni di legge in termini di fiscalità e tributi.

#### **5.4.10.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Legali, delle Attività Negoziali, per l’Anticorruzione e la Trasparenza”: obiettivi e azioni**

La compliance rappresenta di per sé un concetto di efficacia, dal momento che il rispetto delle normative deve essere considerato obiettivo non contrattabile. Essa diviene, nell'attuale divenire delle organizzazioni complesse, specie se pubbliche, un imprescindibile strumento di risk management, nella accezione estesa di individuazione, misurazione e trattamento dei rischi e delle potenziali perdite connesse al verificarsi di accadimenti negativi (prevenzione, eliminazione, controllo fisico, controllo finanziario, trasferimento assicurativo e non). Tuttavia, sia in termini di efficienza che di efficacia è possibile individuare alcune strategie da perseguire nel prossimo triennio, con particolare riferimento all'anno 2017.

Nel dettaglio, gli obiettivi possono essere individuati nei seguenti:

- riduzione generalizzata del contenzioso, con benefici effetti sia sul carico di lavoro degli uffici interessati che sulle finanze dell'Ateneo;
- miglioramento delle performance in termini di contenziosi comunque avviati e conclusi positivamente per l'Ateneo;
- contenimento dell'impatto sull'Ateneo dei contenziosi risolti negativamente;
- contenimento dei tempi medi dei procedimenti di aggiudicazione di lavori, servizi e forniture;
- contenimento dei tempi di verifica dei capitolati e della loro pubblicazione;
- riduzione i tempi di gestione del procedimento di acquisizione dei dati provenienti dalle altre strutture dell'ateneo (per quanto riguarda i dati fiscali) ovvero dalle società e dai consorzi (per quanto attiene la gestione delle partecipazioni);
- inventariazione e valorizzazione delle partecipazioni;
- sorveglianza sul rispetto della tempistica obbligatoria relativamente alla regolazione delle fatture passive;
- verifica della coerenza tra Statuto e degli altri regolamenti interni, nonché individuazione degli elementi di criticità eventualmente emersi nell'applicazione pratica dei testi normativi, ovvero raccolta ed istruzione di analoghe segnalazioni formulate dai vari uffici e strutture dell'Ateneo;
- costante monitoraggio e aggiornamento dei dati da pubblicare nella sezione “Amministrazione Trasparente” del portale di Ateneo;
- redazione/aggiornamento e applicazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Piano della Trasparenza 2017-2019 (PTPCPT) ;

- regolamentazione e adeguamento delle modalità e delle tecniche di trattamento dei dati personali sia con strumenti cartacei che elettronici con le minime o necessarie misure di sicurezza.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti.

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.16 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi legali e di gestione delle attività negoziali, anche in riferimento alla trasparenza e anticorruzione;	Riduzione tempi medi procedimenti (gg)	Amministrazione
		Riduzione tempi verifica capitolati (gg)	Amministrazione
		Tempo di pubblicazione bando a partire dal capitolato definitivo	Amministrazione
		Sorveglianza sul rispetto della tempistica obbligatoria relativamente alla regolazione delle fatture passive	Amministrazione
		N. attività di carico e scarico inventariale/Punti organico Sett. Econom.	Amministrazione
		Numero contratti per forniture e servizi non in possesso dell'area at neg / numero contratti stipulati	Amministrazione
		Numero di contenziosi con legale risolti senza ricorso al giudice	Amministrazione
		(N. contenziosi vinti + sconfitte "oggettive") /N. contenziosi	Amministrazione
Servizi e Gestione Amministrativa	4.26 Completamento degli adempimenti previsti nel Piano anticorruzione e trasparenza per quanto riguarda la pubblicazione dei dati sul sito 'Amministrazione Trasparente'.	Tasso Adempimenti completati nei tempi	Ateneo Amministrazione Dipartimenti
		N. Strutture 'Virtuose' / N. Strutture d'Ateneo	Ateneo Amministrazione Dipartimenti
Servizi e Gestione Amministrativa	4.27 Completamento degli adempimenti previsti nel Piano anticorruzione e trasparenza per l'acquisizione di beni e servizi e rispetto del nuovo codice appalti.	Tasso Adempimenti completati nei tempi	Ateneo Amministrazione Dipartimenti
		N. Strutture 'Virtuose' / N. Strutture d'Ateneo	Ateneo Amministrazione Dipartimenti
Servizi e Gestione Amministrativa	4.28 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) della gestione amministrativa della normativa, della privacy e dell'anticorruzione e trasparenza	Verifica della coerenza tra Statuto e degli altri regolamenti interni, nonché individuazione degli elementi di criticità eventualmente emersi nell'applicazione pratica dei testi normativi, ovvero raccolta ed istruzione di analoghe segnalazioni formulate dai vari uffici e strutture dell'Ateneo	Amministrazione
		Redazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2018	Amministrazione
		Regolamentazione e adeguamento delle modalità e delle tecniche di trattamento dei dati personali sia con strumenti cartacei che elettronici con le minime o necessarie misure di sicurezza	Amministrazione

## 5.4.11 – Linea strategica servizi “Artistico-Culturali”

### 5.4.11.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Artistico-Culturali”

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
Buone strutture operative per svolgere le attività artistiche: tre teatri, due sale cinematografiche, tre anfiteatri;	Limitate risorse finanziarie per la promozione artistica e per acquisire il personale mancante;
Teatro Auditorium UniCal – TAU, caratterizzato da una dimensione e una dotazione di attrezzature tecnologiche da consentire di poter ospitare ogni tipo di attività artistica;	Limitata disponibilità finanziaria per il completamento delle attrezzature tecniche.
Piccolo Teatro UniCal - PTU, finalizzato ad ospitare prevalentemente attività artistiche promosse e realizzate da strutture territoriali;	
Correlazione con il Corso di Laurea in DAMS;	
Elevata professionalità del personale.	
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
Progetti di sviluppo congiunti con altre istituzioni o enti locali, per consentire all’UniCal di diventare una delle strutture cardine della promozione artistico-culturale della regione Calabria;	Perdurante blocco del turnover che impedisce l’acquisizione di nuovo personale;
Sensibilità degli organi di governo per il potenziamento delle attività artistiche;	Difficoltà di interazione con il sistema privato.

### 5.4.11.2 Linea strategica servizi “Artistico-Culturali”

I servizi Artistico-Culturali all’UniCal sono demandati al Centro per le Arti, la Musica e lo Spettacolo (C.A.M.S.) dell’Università della Calabria, che ha per Statuto il compito di promuovere la cultura artistica, teatrale, cinematografica e musicale per la comunità studentesca, docente e tecnico-amministrativa dell’Ateneo, mediante rassegne di spettacoli, incontri con i protagonisti, seminari, laboratori e conferenze. Pur essendo, gli studenti, i destinatari “naturali” delle attività del C.A.M.S., le attività del Centro coinvolgono anche la cittadinanza interessata allo sviluppo della cultura artistica e dello spettacolo. Il percorso offerto dal C.A.M.S. presenta iniziative culturali a scopo formativo che sono ispirate dalle seguenti idee-guida:

- a) massima differenziazione nell’offerta culturale, con il coinvolgimento di un alto numero di espressioni artistiche;
- b) copertura completa di tutti i periodi dell’anno interessati da attività didattiche;
- c) coinvolgimento, ove possibile, degli operatori universitari nel campo artistico culturale;
- d) valorizzazione degli Artisti e delle Associazioni che svolgono attività culturale;
- e) ampio spazio alla crescita di giovani talenti, nei più diversi campi dell’espressione artistico culturale.

A partire dalla fine degli anni Ottanta, presso l’Università della Calabria è sorta, organizzata dal C.A.M.S., dapprima una modesta stagione di spettacoli rivolta alla comunità universitaria e al territorio; successivamente, a partire dal 1995, questa si è trasformata in una vera e propria rassegna artistica. Inizialmente le attività erano concentrate nei due mesi invernali, ma con il trascorrere degli anni l’attività si è sviluppata in un arco temporale sempre più ampio. Dal 2000 le attività artistiche promosse dal C.A.M.S. si svolgono per tutto l’anno, con la sola eccezione dei due mesi estivi. Per molto tempo i luoghi utilizzati, tra i pochi spazi adeguati e disponibili, sono stati l’Aula “Caldora” del Centro Residenziale - con la buona stagione anche gli spazi esterni, come l’attuale Anfiteatro “Maurizio Grande”, o a volte l’Aula Gialla presso l’Area polifunzionale, primo storico insediamento della nostra Università.

Oggi esiste un grande progetto di sviluppo, soprattutto culturale, per l'aggregazione della popolazione universitaria e non solo: un "atelier" polifunzionale, dove operano tre teatri, due anfiteatri e due sale cinematografiche; dunque, un vero e proprio luogo di riferimento, per l'intera regione, l'Italia meridionale e l'Europa del mediterraneo. Nel complesso, sono già attivi presso l'Università della Calabria due teatri. Il più piccolo (denominato PTU – Piccolo Teatro UniCal), con trecento posti, è uno spazio poli-uso che, oltre a servire per le più varie attività artistiche, viene utilizzato anche come "palestra-laboratorio" per gli studenti del corso di laurea in DAMS e per le associazioni culturali (teatrali e musicali) operanti sul territorio regionale. Il secondo teatro, che può ospitare circa 600 spettatori (agibile dalla fine del 2011), è finalizzato all'allestimento di spettacoli che richiedono un ampio spazio scenico. In questo secondo teatro vengono allestiti spettacoli dalle più diverse tipologie: dal concerto sinfonico, al teatro classico o di avanguardia, fino a poter essere utilizzato per le opere liriche. L'attività in atto ha un respiro nazionale e internazionale. Accanto al secondo teatro, denominato Teatro Auditorium UniCal, sono in fase di allestimento due sale cinematografiche, con una capienza di 250 posti ciascuna. Appare evidente che l'entrata in esercizio di un insieme così importante di strutture, finalizzate alla promozione della cultura artistica, ha permesso e permetterà sempre più al C.A.M.S. un salto qualitativo nella promozione culturale nel campo delle arti, fino a oggi fortemente limitato dalla scarsa disponibilità in termini, appunto, di strutture. Oggi il C.A.M.S., continuando a organizzare e programmare tali spazi, punta sempre più a promuovere una collaborazione istituzionale tra forze di un territorio ampio ed articolato, in modo da coinvolgere e incoraggiare, con proposte culturali, realtà di valenza internazionale. Il territorio, inteso come somma di relazioni e come miscela di identità culturali in rapporto una con l'altra, rappresenta il frutto di una rete di ambienti diversi: per favorirne la crescita e la valorizzazione è indispensabile elaborare programmi convincenti.

L'ATELIER UNICAL, un cantiere culturale, un luogo di aggregazione, dove ottimizzazione di energie e risorse, dove iniziative e manifestazioni relative alle arti sceniche e allo spettacolo dal vivo si susseguono, concretizzandosi in un'offerta culturale tra le più ricche e versatili del nostro Paese.

L'ATELIER UNICAL, un punto di riferimento per teatri, compagnie e per gli operatori del settore, che intende incentivare collaborazioni trasversali tra soggetti provenienti da ambiti artistici differenziati, quali la musica, le arti visive, la danza e il cinema; sostenendo forme di collaborazione e coproduzione tra soggetti, riducendo in modo significativo le dispersioni economiche.

#### **5.4.11.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi "Artistico-Culturali": obiettivi e azioni**

L'ATELIER UNICAL promuove:

- rassegne teatrali e musicali, rassegne cinematografiche, audiovisive e multimediali di qualità e delle forme di spettacolo non convenzionali, di particolare rilievo artistico, a livello nazionale ed internazionale;
- progetti di rete teatrali e progetti di residenza di compagnie; incremento del turismo culturale;
- consolidamento del circuito regionale dei teatri, con funzione di educazione ai linguaggi dello spettacolo e di formazione del pubblico, con attenzione al mondo della scuola e al confronto interculturale;
- consolidamento della gestione coordinata delle attività di spettacolo dei teatri dell'Area urbana Rende-Cosenza, attraverso rapporti di rete territoriale; anche favorendo forme associative tra enti e associazioni, finalizzate alla promozione ed alla gestione dei teatri;
- consolidamento delle forme di teatro non convenzionale del territorio, in particolare col sostegno al teatro di chiaro imprinting territoriale;
- realizzazione di interventi in sinergia con altri piani e programmi regionali, nazionali ed europei che riguardino i settori cultura, turismo, sociale ecc..

Il C.A.M.S. ha l'obiettivo di diventare sempre di più il "sistema" dello spettacolo regionale, per conseguire gli obiettivi di produrre meglio e di più, promuovere e diffondere la cultura, aumentare il pubblico e migliorare sempre la qualità, permettendo anche la nascita e la crescita del nuovo.

L'UNICAL ha l'obbligo di puntare sulla cultura, sull'arte e sullo spettacolo per lo sviluppo dell'economia del nostro territorio. Crediamo fermamente che si possa uscire dalla crisi atavica che attanaglia da sempre la nostra Regione, anche attraverso investimenti sulla cultura, i quali, oltre a generare molti posti di lavoro, potranno inoltre garantire la costruzione di un'immagine positiva, quale elemento determinante per lo sviluppo complessivo del territorio.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti.

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.18 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi artistico-culturali	Entrate proprie 2017 / Spese organizzazione eventi 2017	Amministrazione
		Numero di eventi organizzati 2017/2016	Amministrazione
		Numero medio partecipanti per evento 2017/2016	Amministrazione

## 5.4.12 – Linea strategica servizi “Museali di Ateneo”

### 5.4.12.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Museali di Ateneo”

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
Positive esperienze pregresse in questo ambito, con strutture funzionanti e ben rodiate: il RIMUSEUM e il Museo di storia naturale.	Mancanza di buone pratiche di collaborazione tra le strutture già esistenti e che dovranno essere integrate in un polo museale.
Attività formative sviluppate presso le strutture già in essere a favore degli studenti delle scuole di ogni ordine e grado.	Rapporto con le scuole da potenziare per arrivare a un pieno sviluppo del progetto. Più in generale, capacità di comunicazione verso l'esterno da migliorare.
Positiva percezione delle iniziative da parte della comunità locale.	Limitazione del numero di addetti utilizzabili e difficoltà nell'assunzione di nuove figure legata al blocco del turn-over.
Disponibilità di spazi adeguati allo sviluppo del progetto (edificio ex-CUD) che appaiono ideali sia dal punto di vista strutturale che da quello logistico.	Difficoltà nella predisposizione di metriche di valutazione adeguate per iniziative di questa natura.
Esperienze di questo tipo sviluppate in altri atenei hanno rappresentato un volano importante per il miglioramento della percezione in positivo delle strutture universitarie da parte degli stakeholder territoriali.	Limitate risorse finanziarie al momento disponibili per la ristrutturazione e la predisposizione di spazi adeguati per la fruizione delle collezioni, l'acquisizione di materiale, attrezzature e per la gestione operativa corrente
La disponibilità di un piccolo stanziamento economico, pari a 50.000 euro, deliberato dal CdA per lo start-up dell'iniziativa sull'assestamento di bilancio 2015.	Integrazione con l'orto botanico di uno dei musei che appare oggi inadeguata, avendo le strutture coinvolte finalità assai diverse.
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
Probabile disponibilità di fondi a gestione regionale per la realizzazione del progetto di polo museale.	Forte carenza di fondi per investimenti e di risorse umane a causa del perdurante blocco del turnover.
Possibili ricadute positive imputabili direttamente alla realizzazione del polo museale sulla quota premiale dell'FFO.	Difficoltà connesse alla necessità di riorganizzazione complessiva delle strutture organizzative di supporto all'iniziativa e presumibili atteggiamenti di resistenza conservativa da parte di alcuni degli interessati.
Possibilità di acquisizione di nuove collezioni tematiche, con conseguente beneficio sul valore del patrimonio universitario, in particolare, una collezione di reperti archeologici decontestualizzati (offerta dall'Arma del Carabinieri), una collezione di radio d'epoca, una collezione di reperti petrografici e altro.	Non adeguata risposta all'iniziativa da parte dei potenziali utenti (scuole, cittadinanza).
Possibilità di integrare negli spazi del museo, rendendola fin da subito fruibile, e di acquisire successivamente la collezione di reperti di archeo-informatica del museo MIAI.	Necessità di “ripensare” e “costruire il nuovo” nell'ambito della cultura museale ed espositiva all'interno dell'Ateneo.
Possibilità di riqualificare, attraverso il progetto, gli spazi, di pregio, disponibili all'interno dell'edificio ex-CUD, oggi largamente inutilizzati e creare, sfruttando la loro posizione, un “ponte ideale” verso le attività dell'Ateneo nel cuore del tessuto cittadino rendese.	Difficoltà economiche di gran parte del tessuto sociale calabrese, nonché delle istituzioni scolastiche, che potrebbero assai limitare le possibilità di incassi per le visite alle strutture museali.
Possibilità di autofinanziamento attraverso gli incassi da richiedere per le visite; è da notare che ciò sarà possibile tanto in quanto le strutture esistenti saranno “messe a sistema” all'interno di una struttura unitaria, non riuscendo ragionevolmente a richiedere le strutture prese singolarmente, a causa della loro piccola dimensione relativa, fees significativi per l'ingresso.	

#### 5.4.12.2 Linea strategica servizi “Museali di Ateneo” in UniCal

L'Ateneo dispone di un insieme eterogeneo di collezioni di pregio dal punto di vista museale e l'eventuale attivazione di un polo museale unico porterebbe l'Ateneo stesso ad acquisire altre interessanti collezioni. Al momento, sono già attivi in Ateneo il Rimuseum e il Museo di Storia naturale. Quest'ultimo comprende il museo di paleontologia, quello di zoologia e l'orto botanico. L'orto botanico, struttura senza dubbio da valorizzare, non ha, tuttavia, le caratteristiche di un museo né di una sua sezione, per cui si ritiene che a regime dovrà vivere di vita propria, ampliandone la dimensione (che, al momento, è di circa 8 ettari) e rivedendo la sua organizzazione interna.

Oltre alle strutture descritte di seguito risultano disponibili, all'interno dell'Ateneo, alcune interessanti collezioni aggiuntive, attualmente non fruibili all'interno di strutture di tipo museale, ma che potrebbero trovare giusta collocazione all'interno del costituendo polo museale di Ateneo, come, ad esempio, una collezione petrografica e una collezione di radio d'epoca.

##### *Il Museo di paleontologia.*

Il Museo di Paleontologia ha lo scopo di introdurre il visitatore alla storia della Terra e vuole contribuire alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio paleontologico. Esso è strutturato in modo semplice e chiaro: si sviluppa attraverso una sequenza cronologica di espositori e di pannelli illustrativi che permettono a tutti la comprensione degli argomenti trattati. Negli espositori sono racchiusi milioni di anni di storia della vita sulla Terra. Una storia che si può immaginare osservando con attenzione le forme fossili. Esse, pietrificate dal tempo, illustrano un racconto che ebbe inizio oltre 3 miliardi di anni fa. Le collezioni comprendono reperti fossili di invertebrati di diversa età, provenienti sia dal territorio italiano sia da alcune località fossilifere mondiali, resti di vertebrati dal famoso sito di Cessaniti (VV) e un dinosauro erbivoro *Ouranosaurus nigeriensis*.

##### *Il museo di zoologia*

La sezione zoologica del Museo di Storia Naturale ha recentemente organizzato il suo allestimento permanente presso uno spazio di oltre 500mq, situato nella parte ampliata del Polifunzionale dell'Università della Calabria. La sezione ospita importanti collezioni erpetologiche, teriologiche, ornitologiche ed entomologiche, nonché svariati reperti di fauna marina. I percorsi didattici in preparazione, sono a carattere multimodale e quindi adatte sia alle visite alle scolaresche che per la didattica universitaria nell'ambito dei corsi di studi in Scienze Naturali e Biologia.

##### *Il Rimuseum*

Il Rimuseum rappresenta un'iniziativa peculiare nel suo essere un museo della cultura del riciclo e delle implicazioni della gestione del processo dei rifiuti sull'ambiente. Obiettivo di ogni proposta sviluppata nel museo è quello di suscitare curiosità per il processo di gestione dei rifiuti, trasmettere entusiasmo per le azioni di raccolta differenziata, invitare ogni persona a scoprire e riflettere su quali comportamenti adottare quotidianamente in favore dell'ambiente. I servizi educativi volti alla diffusione delle tematiche del rifiuto, dalla fase della produzione a quella dello smaltimento, sono indirizzati ad un pubblico variegato: studenti, insegnanti, adulti, formatori, tecnici, ecc. Il Museo si confronta sia con il visitatore occasionale sia con lo specialista di settore, offrendo proposte differenziate in risposta a caratteristiche, bisogni e aspettative diverse. Durante le visite guidate i visitatori, attraverso l'osservazione e la narrazione, seguono un itinerario alla scoperta del mondo dei rifiuti, conoscendo i principali processi riduzione, riutilizzo, raccolta differenziata, incenerimento con recupero energetico e discarica, e formulando ipotesi sul loro

funzionamento. Particolare cura è rivolta al mondo della scuola attraverso la realizzazione di attività didattiche, strutturate in progetti e laboratori che creano situazioni di apprendimento stimolanti e coinvolgenti attraverso l'osservazione, la discussione, la sperimentazione per educare al conoscere attraverso l'esperienza.

#### 5.4.12.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Museali di Ateneo”: obiettivi e azioni

Sul piano generale si ritiene, per le considerazioni riportate in precedenza, che il progetto di realizzazione di un polo museale d'ateneo, in forma rinnovata, debba essere senz'altro perseguito nei tempi più brevi possibili. In particolare, infatti, la forte presenza di una realtà museale ben strutturata e organizzata porterebbe vantaggi all'Ateneo sotto diversi punti di vista: da quello legato all'ammontare dell'FFO ministeriale, a un rapporto più stretto e proficuo con le Amministrazioni locali e con i cittadini. A questo scopo, si ricorda che il CdA ha deliberato di destinare una somma iniziale pari a 50.000 euro per la realizzazione del polo museale sull'assestamento di bilancio 2015. Questa somma, certamente non sufficiente per il completamento del progetto, può comunque rappresentare un fondo sufficiente ad avviarlo in maniera adeguata. La piena realizzazione del progetto dovrà, necessariamente, passare attraverso meccanismi di finanziamento esogeni, con riferimento particolare ai fondi strutturali gestiti dalla Regione Calabria. Da questo punto di vista, è presumibile che si dimostri da parte delle amministrazioni locali (comuni di Cosenza, Rende, Montalto Uffugo, Castrolibero, provincia di Cosenza e Regione Calabria) interessi sinergici per l'iniziativa che potrebbe favorirne il successo.

Inoltre, con la sistemazione di spazi adeguati, l'UniCal potrebbe entrare in possesso, o potrà utilizzare a scopi espositivi, delle seguenti collezioni, che andrebbero ad arricchire il patrimonio d'ateneo:

- 1) Collezione di archeologia informatica attualmente gestita nel MIAI
  - 2) Collezione di reperti antichi decontestualizzati attualmente in possesso dell'Arma del Carabinieri.
- In particolare, il polo sarà organizzato in sezioni, una per ognuna delle tipologie di collezioni disponibili. A mero titolo di esempio, una possibile organizzazione potrebbe comprendere:
- a) una Sezione dedicata alla gestione del ciclo dei rifiuti (l'attuale Rimuseum);
  - b) una Sezione di Zoologia;
  - c) una Sezione di Paleontologia;
  - d) una Sezione di Archeologia;
  - e) una Sezione di Geologia;
  - f) una sezione di Inventiva dell'Uomo (in cui far confluire tutto ciò che può essere considerato un “macchina” – come radio e calcolatori elettronici).

L'organizzazione e la governance del polo museale sarà definita nel rispetto delle previsioni Statutarie e Regolamentari, tenendo conto delle attività organizzative, scientifiche e gestionali da svolgere.

La localizzazione del polo museale dovrebbe mantenersi in forma distribuita, con un polo principale collocato nei locali dell'ex-CUD. L'allocazione in quell'area appare vantaggiosa per diversi ordini di motivi, tra cui il fatto che una delle sezioni (il Rimuseum) è già allocata lì, che la collocazione dell'ex-CUD porterebbe naturalmente il polo museale a svolgere il suo ruolo di raccordo tra città e Ateneo e, non ultimo, la dimensione dello spazio potenzialmente disponibile (in particolare, il recupero delle aree sottostrada dell'edificio fornirebbe all'Ateneo la disponibilità di un grandissimo spazio magazzino).

L'orto botanico, al momento organizzativamente integrato nel “Museo di storia naturale” dovrebbe essere staccato dal polo museale per essere gestito da un curatore da scegliere tra i docenti o il PTA di Ateneo.

Di seguito si dettagliano le linee di azione specifiche previste per il 2016 nel quadro della struttura organizzativa attuale. Tali linee saranno facilmente riadattate allorquando il nuovo progetto di polo museale integrato prenderà forma.

### ***Museo di storia naturale.***

Il Museo di Storia Naturale della Calabria dell'Università della Calabria ha, come obiettivo primario, quello di svolgere le principali attività comuni a tutti i musei scientifici, soprattutto perché inserito in ambito universitario: Ricerca scientifica, Conservazione dei reperti, Didattica e divulgazione a livelli differenziati. La Ricerca e la Conservazione dei reperti fanno riferimento e sono indirizzati, ovviamente, a una specifica categoria di fruitori (ricercatori e specialisti del settore), mentre la didattica e la divulgazione è rivolta ad un pubblico molto differenziato: studenti universitari, studenti di ogni ordine e grado, docenti, personale di enti locali, famiglie, ecc. Ne consegue la necessità di portare avanti le differenti attività in maniera differenziata, con approfondimenti in grado di soddisfare le esigenze di ogni tipologia di utente e creando canali di comunicazione appropriati. Il raggiungimento dell'obiettivo è ottenibile solo attraverso personale specializzato e continuamente aggiornato. La programmazione 2016 è volta, perciò, a valorizzare gli aspetti scientifici già esistenti e, grazie all'adeguamento della struttura di recente avuta a disposizione, realizzare un adeguato percorso didattico da promuovere, assicurando le migliori condizioni di fruizione da parte degli utenti della struttura stessa. Priorità assoluta del Museo sono, perciò, la realizzazione di un percorso didattico da concretizzare con la realizzazione di almeno un nucleo iniziale di materiali espositivi museali e, di conseguenza, dotarsi di gli strumenti di comunicazione idonei a promuovere l'immagine del Museo di storia naturale continuando quanto già fatto nel 2015. Quest'ultimo aspetto, curato in sinergia con la sezione dell'Orto Botanico, potrà consentire di mettere a punto attività specifiche per ogni tipologia di utenza (soprattutto le istituzioni scolastiche) e incrementare l'utenza del Museo.

#### *Linea di azione 1 – Ricerca Scientifica.*

Per l'anno 2017 le attività previste in questa linea di azione hanno l'obiettivo di proseguire le ricerche che la struttura ha in corso, nell'ambito di convenzioni attive, e proseguire, ampliandole, le linee di ricerca attive nell'ambito dell'indirizzo specialistico del personale.

#### *Linea di azione 2 - Conservazione dei materiali e catalogazione.*

Tra le finalità del Museo di Storia Naturale vi sono la conservazione e catalogazione di reperti museali in collezioni scientifiche. Per l'anno 2017 si prevede di sistemare in collezioni organizzate e catalogate, buona parte del ricco materiale di cui è già in possesso il Museo. Inoltre si inizierà a colmare le lacune presenti in alcuni ambiti tassonomici.

#### *Linea di azione 3 – Didattica e divulgazione*

L'ambito scolastico verosimilmente racchiuderà l'utenza prevalente del Museo. La realizzazione di un percorso didattico e attività didattiche svolte durante tutto l'anno scolastico e modulate in funzione delle differenti fasce d'età rappresenteranno il principale impegno della struttura. La partecipazione a eventi, nazionali e internazionale, sia squisitamente specialistici che di respiro più generale e divulgativo rappresenteranno il mezzo per divulgare, nei due diversi ambiti, il concretizzarsi di una realtà che, data la carenza di strutture comparabili, potrebbe rappresentare un punto di riferimento per il mezzogiorno d'Italia.

#### *Linea di azione 4 – Comunicazione*

Le attività previste nel 2016 in questa linea di azione hanno l'obiettivo primario di migliorare la visibilità del Museo e di sviluppare strumenti di comunicazione adeguati e più vicini alle esigenze delle diverse tipologie

di utenti. La attuale mancanza di strumenti informatici di comunicazione impone la realizzazione di alcuni strumenti (pagina web e pagina Facebook) che consentano una migliore fruizione dei diversi settori museali.

### ***Rimuseum.***

Obiettivo generale della programmazione 2017 è valorizzare e promuovere il Rimuseum, quindi assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e di fruizione da parte del pubblico della struttura stessa. Priorità assolute sono incrementare gli strumenti di comunicazione del Rimuseum, al fine di promuovere una immagine univoca e coordinata in tutti i canali di comunicazione e continuare, rispetto a quanto fatto nel 2015, l'indagine conoscitiva del pubblico di riferimento. Quest'ultimo rappresenta un dato essenziale per capire come tarare al meglio i servizi ai visitatori e capire come incrementare l'utenza del Rimuseum. Nonché programmare attività specifiche per ogni tipologia di utenza ed in particolare per le scuole formulare un Piano di Offerta Formativa Territoriale, in linea con quanto previsto dalla riforma della scuola, per facilitare la fruizione del Rimuseum alle istituzioni scolastiche.

#### *Linea di attività 1 – Piano della comunicazione integrato.*

Per l'anno 2017 le attività previste in questa linea di azione hanno l'obiettivo primario di migliorare la visibilità del Museo e di sviluppare strumenti di comunicazione adeguati e più vicini alle esigenze delle diverse tipologie di utenti. Alcune attività, come meglio specificato in seguito comportano una spesa e la loro realizzazione consentirebbe una migliore fruizione di tutti i servizi e allestimenti museali. Le attività previste possono essere così riassunte: Potenziare lo sportello per il pubblico (URP), potenziamento Newsletter telematica, Aggiornamento continuo del sito web e mantenimento della comunicazione social su [YouTube](#), Facebook, Twitter, Google + e LinkedIn, Inserimento del Rimuseum nei pacchetti turistici e nei viaggi di istruzione organizzati da tour operator specializzati nel turismo scolastico e di una pagina descrittiva del Rimuseum nelle guide didattiche e turistiche destinate alle scuole, Aggiornamento delle mailing list (scuole delle regioni Calabria, Basilicata, Puglia e Sicilia), associazioni, enti locali necessarie a veicolare le informazioni sulle attività del Rimuseum, Somministrazione del questionario per l'elaborazione di statistiche sulla customer satisfaction.

#### *Linea di attività 2 - Attività per la fruizione e valorizzazione delle esposizioni del Rimuseum ed integrazione con gli altri musei universitari*

I servizi offerti dal Rimuseum prevedono l'organizzazione della visita guidata e dei laboratori didattico/educativi per le scuole e gruppi di visitatori. Nella sezione "Attività previste" sono indicate due azioni che, con l'accordo di tutti i musei, potrebbero essere realizzate e concorrerebbero a dare un'idea di maggiore organicità ed una maggiore visibilità. Alcune attività, come meglio specificato in seguito comportano una spesa e la loro realizzazione consentirebbe una migliore fruizione di tutti i servizi, dei suoi allestimenti ed un aumento dell'utenza. Per l'anno 2016, l'offerta didattica del Rimuseum viene ampliata con: Percorsi di approfondimento didattico – espositivo "il ciclo del riciclo", "I rifiuti nella storia e l'evoluzione del concetto di rifiuto" e "Nell'aria, nell'acqua, nel suolo, nuovi laboratori di recupero creativo, specifiche settimane e giornate a tema in coincidenza di eventi nazionali ed internazionali.

#### *Linea di attività 3 – Il Rimuseum e la scuola*

L'istituzione scolastica rappresenta un utente privilegiato per il Rimuseum, infatti circa l'80% dei visitatori appartiene al mondo della scuola (studenti, docenti, dirigenti). Attività Previste con le scuole: Visite guidate al Rimuseum, Campagna educativa "Riusa, ricicla ... risparmia" Edizione 2016, Percorsi educativi e laboratori di approfondimento sui temi dell'ambiente, Percorsi educativi e laboratori di recupero creativo e riciclo in collaborazione con le associazioni che si occupano di bambini svantaggiati e di integrazione interculturale, Accordi con le scuole per la realizzazione di progetti comuni su fonti di finanziamento regionale, nazionale e comunitario, Piani di Offerta Formativa Territoriale (POFT) per le scuole.

#### *Linea di attività 4 - Valorizzazione delle risorse umane attraverso percorsi formativi*

Considerata l'esigenza di ampliare sempre i servizi al pubblico e variare l'offerta didattica si sente la necessità di migliorare le competenze e le conoscenze del personale del Rimusem. In particolare, la formazione del personale dovrà, come meglio specificato in seguito, essere rivolta ai temi della comunicazione, accoglienza e gestione gruppi, sviluppo sostenibile e ciclo di gestione dei rifiuti. Le azioni previste in questo obiettivo richiedono tutte la disponibilità di risorse finanziarie, pertanto la loro realizzazione è subordinata alla reale disponibilità economica. Questa linea di attività prevede dei costi, ma si ritiene indispensabile per la formazione del personale, per una migliore ottimizzazione la linea potrebbe essere realizzata in sinergia con i diversi musei dell'UniCal, almeno per le parti di interesse comune.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti.

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.19 creazione del polo unico museale e miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi erogati;	Soddisfazione degli utenti rilevata tramite questionari somministrati	Ateneo Amministrazione
		Numero di eventi realizzati collegati ad eventi regionali e nazionali/internazionali	Ateneo Amministrazione
		Numero eventi di natura didattico o promozionale destinati a studenti scuole	Ateneo Amministrazione

### 5.4.13 – Linea strategica servizi “Editoriali e multimediali”

#### 5.4.13.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Editoriali e multimediali”

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
Potenzialità di valorizzazione e diffusione dei prodotti della ricerca e della didattica a livello nazionale e internazionale da parte del CEL, membro dal 2010, del Coordinamento delle University Press Italiane (UPI), che concede il logo solo a pubblicazioni sottoposte a peer review in accordo con gli attuali standard internazionali (in tal caso la pubblicazione riporta l'indicazione "Opera sottoposta a peer review secondo il protocollo UPI").	Necessità di individuare una nuova governance per la gestione dei servizi editoriali e multimediali, riorganizzandoli in modo da prevedere un unico CTS, oltre a una nuova organizzazione gestionale e una nuova e più adatta collocazione.
Possibilità di utilizzo di tecnologie informatiche innovative, nuovi linguaggi e forme di diffusione (es. Open Access) anche attraverso “piattaforme social” rivolte alla comunità universitaria (es. studenti).	Disponibilità limitata di risorse umane e finanziarie rispetto all’obiettivo di diventare casa editrice di livello internazionale
Elevate professionalità impegnate nella produzione ed erogazione dei servizi della linea strategica	Limitato ricorso dei docenti UniCal ai servizi della linea strategica per la pubblicazione dei risultati delle ricerche effettuate
	Limitata reputation e diffusione degli attuali servizi di comunicazione editoriale e multimediale
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
Attenzione crescente da parte degli organi di governo dell’Ateneo verso le problematiche dei servizi editoriali e multimediali	Forte competizione sul mercato editoriale che grazie alla stampa digitale vede progressivamente ridursi il valore del contributo richiesto dagli editori per una pubblicazione scientifica non manualistica
Progetti di sviluppo congiunti con altre istituzioni, in particolar modo Università ed Enti di Ricerca	Forte competizione nel settore della multimedialità
Servizio diretto di e-commerce, oltre che diffusione e vendita dei testi pubblicati attraverso cataloghi online e librerie.	Necessità di promuovere adeguate strategie operative atte a garantire lo sviluppo delle iniziative e a competere sullo scenario nazionale ed internazionale onde migliorare la produttività delle limitate risorse umane e finanziarie disponibili
Possibilità di curare la pubblicazione e diffusione delle tesi di dottorato e delle tesi delle lauree magistrali e a ciclo unico, attraverso un catalogo on-line	
Partecipazione/organizzazione di mostre e fiere	
Partecipazione a bandi regionali ed europei per intercettare fondi destinati all’editoria e/o laboratori editoriali formativi	
Specializzazione nel campo della produzione di contenuti audiovisivi per l’e-learning	
Sensibilità crescente dell’Ateneo nei confronti dell’e-learning soprattutto quale attività di supporto agli studenti per favorirne la regolarità negli studi	

#### 5.4.13.2 Linea strategica servizi “Editoriali e multimediali”

La divulgazione scientifica e culturale, che prelude alla valorizzazione, dei risultati della ricerca è processo fondamentale e integrato con la creazione stessa della conoscenza, onde evitare la creazione di quel fenomeno definito spesso “torre d’avorio”, tipico degli Atenei che producono conoscenza, ma poi non riescono/vogliono renderne partecipi gli stakeholder.

Secondo l'ANVUR, per "Public engagement" si intende l'insieme di attività, senza scopo di lucro, con valore educativo, culturale e di sviluppo della società. L'attività e i benefici dell'istruzione superiore e della ricerca possono essere comunicati e condivisi con il pubblico in numerosi modi, tra cui, ad esempio:

- pubblicazioni divulgative firmate dallo staff docente a livello nazionale o internazionale;
- partecipazioni attive a incontri pubblici organizzati da altri soggetti (ad es. caffè scientifici, festival, fiere scientifiche, ecc.);
- organizzazione di eventi pubblici;
- pubblicazioni (cartacee e digitali) dedicate al pubblico esterno;
- documenti multimediali.

Nell'ambito dell'UniCal, i servizi editoriali e multimediali sono stati affidati tradizionalmente al Centro radio televisivo per il segmento TV e audiovisivi e al Centro Editoriale e Librario per il segmento editoria cartacea e digitale.

L'esperienza fatta nel primo ambito si compone, in sintesi, di una Web TV, (UniCal WebTV), un canale tematico (UniCal Channel sul canale 685 DT), un centro di produzione e conservazione di audiovisivi, e STRINGHE, rivista di divulgazione con la quale l'Università della Calabria si prefigge di presentare all'opinione pubblica, particolarmente al mondo della scuola, le attività scientifiche e di ricerca dell'Ateneo. L'esperienza fatta nel secondo ambito pubblica è stata finalizzata alla valorizzazione e diffusione delle opere di qualità legate ai risultati della ricerca e della didattica, sia all'interno che all'esterno della comunità scientifica locale e nazionale e al grande pubblico.

Il Centro Editoriale e Librario dell'Università della Calabria opera da oltre 30 anni nel campo della diffusione dei prodotti relativi ai risultati della ricerca e della didattica, sia all'interno della comunità accademica locale che all'esterno a livello nazionale ed internazionale. Il Centro offre, dunque, servizi editoriali sia ai professori e ricercatori che agli studenti che possono acquisire i suddetti prodotti a un costo ridotto rispetto al mercato esterno. Il Centro ha organizzato, infatti, uno sportello per la vendita diretta e presto, attraverso il proprio sito web, renderà disponibile un servizio di e-commerce, che si aggiungerà alle tradizionali possibilità di acquisto di testi presso librerie e attraverso cataloghi online. Il Centro Editoriale e Librario ha aderito dal 2010 al Protocollo d'intesa sottoscritto dal Coordinamento delle University Press Italiane (UPI), che ha definito i criteri di scientificità delle pubblicazioni. L'osservanza di tali criteri consente l'apposizione del logo UPI con l'indicazione "Opera sottoposta a peer review secondo il protocollo UPI". Il Centro cura il processo di pubblicazione e divulgazione anche attraverso iniziative ed eventi dedicati. Per esempio, è presente al Salone Internazionale del Libro di Torino e partecipa alle più importanti fiere del settore. A tal proposito, si evidenzia come il Centro annoveri nel proprio catalogo monografie, saggi, manuali e diverse collane, tra le quali si citano: Italianistica, Albanistica, Ingegneria Edile ed Architettura, Scienze dell'Educazione, Dottorato in Filosofia del Linguaggio, Archivistica e Documentazione, Pianificazione Territoriale, Sociologia del Turismo, Trasporti e Territorio, "Imago" (dedicata alle letterature straniere moderne); inoltre la collana di Supporto Didattico e i Colloqui Transdisciplinari del Dottorato. Allo stato si tratta di una collocazione editoriale e di una divulgazione di nicchia, che a volte non viene utilizzata da molti docenti che preferiscono editori commerciali esterni, attualmente di maggior reputation e diffusione. Tale scelta tende a moltiplicare i costi, disperde i margini e, soprattutto, cede gratuitamente i contenuti delle ricerche a terzi, per di più utilizzando il marchio dell'Università della Calabria. Stesso ragionamento può ripetersi per la comunicazione multimediale. Tuttavia, data l'impostazione del Campus, i servizi editoriali e multimediali dell'UniCal meritano di essere valorizzati date le importanti potenzialità di sviluppo.

### 5.4.13.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Editoriali e multimediali”: obiettivi e azioni

Al fine di superare le problematiche evidenziate, che rallentano lo sviluppo delle due linee di servizio, si ritengono opportune alcune iniziative di sostegno:

- promozione della conoscenza dei servizi editoriali e multimediali nel Campus;
- promozione delle attività presso i docenti per la pubblicazione di manuali, che non necessitano di elevata reputation in termini di collocazione editoriale, ma piuttosto di una cura attenta dei contenuti e della impaginazione grafica;
- supporto multimediale per la produzione e registrazione di lezioni da utilizzare nell’ambito dell’e-learning per il supporto agli studenti;
- progettazione e lancio di nuove collane editoriali con il coinvolgimento di Comitati Scientifici di sempre più elevato spessore;
- organizzazione di eventi;
- pubblicazione delle tesi di laurea magistrale e a ciclo unico e delle tesi di dottorato, magari attraverso tecnologie innovative, nuovi linguaggi e paradigmi (es.: Open Access);
- rafforzamento della collaborazione con il Coordinamento UPI (University Press Italiane), con altre università, enti e associazioni al fine di ottimizzare il rapporto costo/benefici;
- realizzazione e somministrazione di questionari sulla customer satisfaction e sulla percezione dei servizi da parte degli utenti.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti.

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.20 miglioramento costante dell’efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell’efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi editoriali e multimediali;	Realizzazione di uno Studio sulle pubblicazioni in ateneo	Amministrazione
		N. procedure di legge relative alle pubblicazioni (ISBN - DEPOSITO LEGALE) evase nei tempi previsti	Amministrazione

#### 5.4.14 – Linea strategica servizi di “Gestione aree esterne, sorveglianza e sicurezza aree interne e altri affari generali”

##### 5.4.14.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi di “Gestione aree esterne, sorveglianza e sicurezza aree interne e altri affari generali”

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
Dimensione e qualità complessiva del territorio di proprietà attuale e futura dell'Ateneo	Elevati costi necessari per la realizzazione del parco universitario (recinzioni, predisposizione delle aree verdi attrezzate, etc.)
Pregio dell'orto botanico e competenza del personale ivi operante;	Elevati costi di manutenzione delle aree di parco universitario
Buona qualità estetica delle zone a verde già realizzate e limitrofe al ponte Bucci	Aree di proprietà dell'università (peraltro di dimensione limitata) utilizzate illegalmente ed in maniera impropria per il deposito di rifiuti
Buon rapporto instaurato con le autorità locali per lo sviluppo di progetti congiunti e la gestione concordata di taluni aspetti rilevanti legati alla mobilità da e per l'università	Presenza di alcune situazioni, sul territorio dell'università, che richiedono attenzione e verifiche; ci si riferisce alla presenza di alcuni fronti franosi, uno dei quali di un certo rilievo (zona Vermicelli) ed ad alcune situazione di insufficiente irrigimentazione di acque
Buone esperienze di collaborazione con confinanti ed ex-proprietari per la gestione collaborativa di alcune aree coltivate del territorio universitario	Presenza, in casi limitati, di situazioni di posizionamento dei confini delle aree di proprietà dell'Ateneo contestate dai vicini
	Presenza di alcune servitù di passaggio che, se non recuperate, limiteranno la possibilità di utilizzo di alcune porzioni di terreno
	Sistema di videosorveglianza da mantenere in maniera più adeguata
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
La realizzazione del parco universitario attrezzato e della nuova impiantistica sportiva consentirà di migliorare l'integrazione tra università e comunità residente nel territorio circostante	La mancanza di una cultura diffusa di “gestione del territorio universitario” all'interno della comunità universitaria
La presumibile disponibilità di fondi strutturali gestiti dalla Regione Calabria per finanziare alcune delle iniziative future	Il persistere di malcostumi purtroppo assai diffusi in merito all'utilizzazione degli spazi stradali, pedonali e verdi
Il potenziamento delle strutture destinate al “buon vivere” nel campus (per quello che attiene a questa sezione, essenzialmente il verde attrezzato ed i nuovi impianti sportivi) dovrebbero aumentare significativamente l'attrattività dell'ateneo, anche in un'ottica internazionale	La difficoltà di gestire un progetto complesso, multifaccettato e di grandi dimensioni come quello di realizzazione del parco universitario, in cui confluiscono problematiche urbanistiche, architettoniche, di trasporto e strutturali

La possibilità di risoluzione concordata delle situazioni di contenzioso con i confinanti consentirà di fissare definitivamente l'esatta collocazione dei confini dell'area di proprietà dell'ateneo	La necessità di lavorare in continua sinergia con attori esterni, primi fra tutti, le amministrazioni locali
--	--

#### 5.4.14.2 Linea strategica servizi di “Gestione aree esterne, sorveglianza e sicurezza aree interne e altri affari generali”

A valle dell'ultima perimetrazione approvata dal Consiglio di Amministrazione nel giugno 2015 l'Università della Calabria dovrebbe a regime insediarsi su un territorio che si estende per più di 200 ettari localizzati nei comuni di Rende e di Montalto Uffugo. Di questa superficie, la grandissima parte è già di proprietà dell'Università della Calabria. Su una parte di queste aree sono stati realizzati, prevalentemente intorno all'asse costituito dal Ponte P. Bucci, gli immobili destinati alla didattica, alla ricerca e alle residenze degli studenti e le relative strade di accesso. Nelle zone immediatamente contigue agli immobili stessi sono stati realizzati prati e impiantati alberi ornamentali. Su una superficie dell'ordine di otto ettari, interamente recintata, è invece insediato l'Orto Botanico. Sulla superficie restante, già acquisita al patrimonio universitario sono ancora presenti le coltivazioni agricole originarie.

L'utilizzo e la gestione di un'area di queste dimensioni dà quindi origine a tutta una serie di opportunità, ma anche a considerevoli problemi di gestione. Le opportunità sono rappresentate dalla possibilità di realizzare, di concerto con i comuni interessati, e in maniera attenta e aperta anche alle esigenze delle comunità circostanti, oltre alle strutture destinate alla didattica e alla ricerca, che dovrebbero ormai essere quasi completate, anche altre strutture residenziali, sportive e per il tempo libero, che valorizzino la qualità della vita nel Centro residenziale dell'Università della Calabria. In questa prospettiva si sta efficacemente interagendo con i comuni di Rende e Montalto per la realizzazione comune di una cittadella dello sport nella zona Nord dell'area universitaria, si sta progettando l'ampliamento dell'area destinata all'Orto Botanico e, più in generale, si sta immaginando la trasformazione globale dell'area universitaria in un parco universitario, aperto oltre che alla comunità universitaria, anche alla frequentazione pubblica.

Una progettualità di queste dimensioni richiederà notevoli investimenti e non potrà evidentemente esaurirsi nell'arco di un triennio, ma alcune iniziative, più limitate, dovranno essere intraprese nell'immediato anche per evitare il progressivo degrado delle aree periferiche non ancora utilizzate a pieno. Oltre al trasferimento del servizio di “giardinaggio” all'interno della convezione CONSIP, che garantisce la manutenzione complessiva delle strutture universitarie, trasferimento che sarà operativo nel corso del prossimo anno alla fine del precedente contratto di servizio, sarà necessario implementare alcune iniziative specifiche descritte in dettaglio nella sezione seguente.

In merito alla sorveglianza e alla sicurezza delle aree esterne e interne dell'Ateneo, i servizi di vigilanza Integrata di Ateneo comprendono il servizio di vigilanza armata e videosorveglianza, per l'intera area del Campus, che ricopre una superficie lorda di circa 500.000 mq.

Il servizio di Vigilanza Armata, nel corso del 2015, è stato ancora una volta riorganizzato con modalità di esecuzione “più snella e veloce”, senza aumento di costi e focalizzando parte del servizio su un utilizzo, per quanto possibile, del sistema di videosorveglianza e delle autopattuglie; tale riorganizzazione permette il controllo del Campus con una maggiore frequenza sulle diverse aree, con una notevole diminuzione dei

reati commessi nel perimetro del campus rispetto all'anno precedente; inoltre la vigilanza armata è stata concentrata nelle ore notturne.

Nel corso del 2015 sono state avviate le attività in convenzione con l'Associazione Nazionale Carabinieri di Rende (associazione di volontariato); in particolare si tratta di attività di osservazione e vigilanza all'interno del Campus Universitario, "vigilanza ispettiva", al fine di scoraggiare fenomeni di microcriminalità.

L'attività si qualifica come intervento di supporto anche al personale di vigilanza armata per assicurare un'azione capillare finalizzata al miglioramento della sicurezza all'interno del Campus Universitario.

#### **5.4.14.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi di "Gestione aree esterne, sorveglianza e sicurezza aree interne e altri affari generali": obiettivi e azioni**

Molte iniziative necessarie alla realizzazione delle strategie che l'università ha in mente per la piena valorizzazione dell'area su cui sorge avranno bisogno di considerevoli finanziamenti per i quali si stanno predisponendo progetti da sottoporre alle autorità competenti (Regione Calabria, MIUR, MEF, etc), ma alcuni interventi specifici dovranno rapidamente essere realizzati a valere sul bilancio dell'Università dei prossimi tre anni.

In primo luogo occorrerà garantire il pieno controllo di tutta l'area di proprietà dell'università. Ciò richiederà una definizione e un picchettamento dei confini, per altro già in corso, oltre alla risoluzione dell'eventuale contenzioso che da questa operazione possa generarsi. Alla fine sarà necessario realizzare una recinzione di tutta l'area per evitare che la stessa, lasciata incustodita, diventi sede di deposito di rifiuti. Sarà inoltre necessario, a valle dell'allargamento dell'Orto Botanico, garantire, per la gestione dello stesso, le risorse necessarie per la piena valorizzazione e messa a disposizione della comunità universitaria delle nuove aree. Potrebbe essere anche necessario, nell'attesa di una puntuale definizione dell'utilizzo delle aree rimanenti, nelle quali sono attualmente ancora presenti coltivazioni prevalentemente olivicole, stipulare, a seguito di apposite gare, convenzioni con agricoltori che svolgono la propria attività nei campi limitrofi, permettendo loro lo sfruttamento annuale delle coltivazioni olivicole in cambio della lavorazione e manutenzione dei terreni sottostanti.

Le difficoltà di accesso automobilistico alla sede universitaria nelle ore di maggiore afflusso in ingresso e in uscita, così come le difficoltà di parcheggio, che originano comportamenti che creano ingorghi e rallentamenti considerevoli del traffico, saranno affrontati attraverso una riorganizzazione, programmata di concerto con il Comune di Rende e la Regione Calabria, competente per i servizi di autolinee, della viabilità sostenibile d'Ateneo e la realizzazione di una nuova area di parcheggio all'ingresso del Ponte Bucci. Sarà, inoltre, necessario, oltre al potenziamento di un sistema di trasporti su navetta nell'area universitaria, realizzare nuove piste ciclabili in modo da incentivare l'utilizzo delle biciclette nell'area stessa.

Sempre nella zona che attualmente rappresenta l'ingresso principale all'Università della Calabria sarà necessario riqualificare l'area prospiciente al CUS. Bisognerà poi intervenire, in tempi molto rapidi, per risanare la frana attualmente in movimento nella zona Vermicelli, nei pressi del nuovo insediamento residenziale denominato Chiodo 2. Lo stesso insediamento, attualmente non completamente realizzato, andrà adeguatamente protetto contro il degrado generato da piccoli furti e vandalismi. Per il risanamento del movimento franoso è stato comunque già presentato nei mesi scorsi un progetto alla Regione Calabria.

In merito ai servizi di vigilanza integrata, appare evidente che per il 2016 le priorità strategico-operative riguardino da un lato il ripristino di almeno l'80% del "sistema primario di videosorveglianza" d'Ateneo, dall'altro la verifica del funzionamento del servizio di vigilanza armata e ispettiva. In entrambi i casi

l'obiettivo è certamente quello di rendere il Campus un'area sempre "aperta" (mancando di fatto una recinzione perimetrale per i 500.000 mq di estensione), ma sicura per tutta la comunità.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti. di seguito esposta riassume gli obiettivi di primo livello per la linea strategica

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.21 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi di gestione delle aree esterne, sicurezza e sorveglianza aree interne e di altri affari generali.	Progetto utilizzo aree esterne entro il 2017	Amministrazione
		verifica costante del funzionamento del servizio di vigilanza armata e ispettiva	Amministrazione
		ripristino "in house" degli impianti primari di videosorveglianza d'Ateneo. - nel corso del 2017.	Amministrazione

## 5.4.15 – Linea strategica servizi “Socio-Sanitari per il Campus e il Territorio”

### 5.4.15.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Socio-Sanitari per il Campus e il Territorio”

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
I servizi socio sanitari erogati presso il e dal Centro Sanitario dell’UniCal sono ormai un punto di riferimento imprescindibile per il Campus e per il territorio circostante	Risorse finanziarie e di capitale umano limitate frenano un ulteriore impulso per lo sviluppo dei servizi socio-sanitari
Il rilevante capitale relazionale accumulato nei rapporti con l’ASP deriva da rapporti fiduciari e operativi ormai ben consolidati	
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
Miglioramento costante delle relazioni tra la Regione Calabria e l’UniCal	La maggior parte dei servizi socio-sanitari erogati usufruiscono del supporto, in termini di risorse umane, assicurato dall’ASP. In periodi di costante contrazione della spesa pubblica anche per la sanità potrebbe diventare problematico mantenere l’attuale livello di servizi offerti
Aumento delle entrate proprie da utilizzare per continuare lo sviluppo dei servizi facendo leva su nuove convenzioni	

### 5.4.15.2 Linea strategica servizi “Socio-Sanitari per il Campus e il Territorio”

L’esperienza del Centro Sanitario localizzato nell’ambito del Campus dell’UniCal ha i caratteri dell’unicità piuttosto che della rarità. Infatti il Centro è divenuto nel tempo non solo un punto di riferimento per studenti, docenti e personale dell’Ateneo, ma, grazie ai servizi erogati in convenzione con il Servizio Sanitario Regionale o solo ospitati, anche per la popolazione residente nelle vicinanze dell’Ateneo.

I servizi erogati, volti a migliorare lo standard di qualità di vita all’interno del Campus, hanno connotazione diversificata sia per tipologia che per ambito di utenza.

Allo stato attuale, infatti, sono erogati servizi con esclusiva utenza della popolazione universitaria e servizi che si rivolgono al territorio, quindi erogati dall’Azienda Sanitaria Provinciale e ospitati all’interno del Centro Sanitario.

I servizi di assistenza sanitaria riguardano soprattutto la sfera preventiva e la cosiddetta “medicina di relazione”. Questi servizi riguardano soprattutto aspetti di promiscuità comunitaria, quali il mantenimento dell’igiene ambientale per vaste comunità residenti e problematiche sanitarie richiamate dalla stessa emancipazione di vita affettiva che coinvolge il giovane al suo primo inserimento in una comunità universitaria.

L’organizzazione funzionale dei servizi erogati dal Centro Sanitario alla comunità universitaria prevede la messa a disposizione dei locali di pertinenza per il servizio di sicurezza e prevenzione sul posto di lavoro per i dipendenti UNICAL.

La continuità assistenziale 24h/24h e del 118 erogata dall’ASP rappresenta un esempio positivo di conurbazione del Campus universitario con la realtà territoriale circostante.

In questo contesto trova collocazione anche il consultorio ginecologico del distretto sanitario territoriale che offre agli studenti e al personale UNICAL, ma anche al territorio, un supporto clinico per le problematiche inerenti le patologie della sfera sessuale, psicologica e riproduttiva.

L’assistenza sanitaria sul territorio si integra con i servizi offerti dal Centro Sanitario, come l’attività del laboratorio di Chimica Clinica e Tossicologica accreditato con D. R. n. 909 del 03.02.10, che offre un servizio

di diagnostica laboratoristica di base e specializzata nell'ambito endocrinologico e della riproduzione e che rappresenta, ormai da anni, il supporto tecnico-strumentale per le numerose iniziative di studi epidemiologici condotti dal Centro Sanitario anche sull'intero territorio regionale. In questo contesto il Centro Sanitario è sede della "Sezione Gozzo Endemico e Iodoprofilassi" dell'Osservatorio Epidemiologico Regionale, che segna la collocazione, all'interno del nostro Ateneo, di un importante servizio della sanità regionale.

I servizi di assistenza sanitaria erogati presso il Centro Sanitario per la comunità universitaria sono:

- **sorveglianza sanitaria per la sicurezza sui luoghi di lavoro** (Ufficio di Prevenzione e Protezione dell'UNICAL) per gli adempimenti relativi al Decreto legislativo n. 81/2008 sulla sorveglianza sanitaria dei lavoratori; nell'ambito di tale servizio, gli accertamenti ematochimici, previsti dai protocolli sanitari, sono eseguiti dal Laboratorio di Chimica Clinica e Tossicologica del Centro Sanitario (accreditato con D. R. n. 909 del 03.02.10);
- **progetto Donna UniCal** con unità operativa diagnostica ecografica e mammografica per la prevenzione del tumore mammario nella popolazione femminile delle lavoratrici universitarie.
- **progetto Andros** con unità operativa diagnostica ecografica e radiografica per la prevenzione del tumore alla prostata nella popolazione maschile universitaria;
- **progetto Melanoma** con unità operativa diagnostica dermatologica per la prevenzione del melanoma nell'intera popolazione dei dipendenti UniCal;
- **servizio di Psicoterapia**, realizzato al fine di offrire agli studenti ed al personale dell'UNICAL un supporto alle problematiche su base psichica, costituisce un punto di continuità assistenziale sul territorio in ambito psicoterapeutico.

I servizi di assistenza sanitaria erogati presso il Centro Sanitario e rivolti alla comunità universitaria e all'intero territorio sono:

- Il laboratorio, già classificato dalla Regione Calabria come unità specialistica di Chimica Clinica e Tossicologica accreditato con D. R. n. 909 del 03.02.10, svolge la propria attività per la comunità universitaria e per il territorio. Ad oggi, esso eroga un servizio analitico nell'ambito della diagnostica di base, endocrino-metabolica e della medicina della riproduzione;
- **emergenza 118**, con atto di convenzione del 27.03.01;
- **servizio di continuità assistenziale** (Ex Guardia Medica), unico nel territorio regionale ad operare 24 ore su 24 (D. n. 747 del 19.12.2000);
- **consultorio ginecologico**, attivo dal 2001, vede coinvolti Ginecologi, Ostetriche, Infermieri e Psicologi del Distretto Sanitario Provinciale di Cosenza;
- **centro regionale di riferimento per la diagnosi e la terapia del nanismo ipofisario** per la diagnosi precoce di patologie oggi di rilevanza sociale (nanismo ipofisario) (DR n. 533 del 17/1/90);
- la **postazione AVIS**, che ha notevolmente diffuso la cultura solidaristica della donazione del sangue all'interno della comunità universitaria e non (dal gennaio 2004);
- **"Sezione Gozzo Endemico e Iodoprofilassi"** dell'Osservatorio **Epidemiologico Regionale** (Giunta Regione Calabria, DL n.755 del 30/09/2003), struttura della sanità regionale che opera per la prevenzione delle patologie tiroidee. Nell'ambito del programma nazionale di monitoraggio e sorveglianza della patologia tiroidea ai sensi della legge 21 marzo 2005, n.55 **"Disposizioni finalizzate alla prevenzione del gozzo endemico e di altre patologie da carenza iodica"**, nel giugno 2009 l'Osservatorio Gozzo Endemico e Iodoprofilassi della Regione Calabria (OER) è stato identificato quale Centro di Riferimento per il Centro-Sud al fine di ottimizzare il flusso di

informazioni dalla periferia all'Osservatorio Nazionale per il Monitoraggio della Iodoprofilassi (OSNAMI) dell'Istituto Superiore di Sanità.

Il Centro Sanitario, per far fronte alle richieste di **formazione e aggiornamento professionale** in ambito sanitario, ha stipulato un Protocollo d'intesa con l'Azienda Sanitaria Provinciale di Cosenza per l'istituzione di una scuola di alta formazione in campo medico denominata FOCUS (FOrmazione Continua Universitaria in Sanità) al fine di organizzare master, corsi di specializzazione e formazione, aggiornamento professionale, incontri scientifici, seminari, convegni e congressi su tematiche sanitarie nei seguenti settori:

- nuove tecnologie diagnostiche e terapeutiche in relazione ai bisogni assistenziali emergenti;
- telemedicina al servizio del territorio in rapporto all'acquisizione delle nuove tecniche in ambito medico-chirurgico;
- dispositivi biomedici e tecnologie sanitarie;
- sistemi di autorizzazione/accreditamento;
- medicina del lavoro, prevenzione, igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro.

A queste si associano attività formative istituzionali, il Centro Sanitario infatti, essendo l'unica struttura del nostro Ateneo a ospitare servizi convenzionati col territorio, è anche l'unica abilitata a far parte della rete formativa, prevista in termini di legge, della Scuola di Specializzazione in Patologia Clinica del Dipartimento di Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione e dell'attività di tirocinio curriculare per gli studenti iscritti ai Corsi di Laurea Triennale e/o Magistrale in Biologia del DiBEST.

#### **5.4.15.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi “Socio-Sanitari per il Campus e il Territorio”: obiettivi e azioni**

Oltre al mantenimento dei servizi socio-sanitari e di prevenzione per i dipendenti UNICAL, per il 2016 si prevede l'attivazione del servizio **Punto incontro Sessuologico**, per offrire agli studenti e al personale dell'UNICAL, un supporto alle problematiche inerenti le patologie sessualmente trasmesse, le gravidanze e la sessualità in genere.

Visto l'elevato numero di prestazioni sanitarie erogate all'interno del Centro Sanitario (Laboratorio di Chimica clinica e servizi sanitari offerti in convenzione con l'Azienda Sanitaria Provinciale di Cosenza) e al fine di poter rispondere in maniera adeguata alla crescente richiesta di assistenza sanitaria proveniente non solo dalla popolazione universitaria, ma anche dall'intero territorio, sarebbe opportuno che il Servizio Sanitario Regionale si facesse carico della copertura in termini di risorse finanziarie e umane necessarie per realizzare un eventuale ampliamento della struttura.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti.

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.22 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi socio-sanitari per il Campus e il territorio	Potenziamento del numero di servizi di assistenza sanitaria rivolti alla comunità universitaria	Amministrazione
		servizi di assistenza sanitaria rivolti alla comunità universitaria e al territorio in termini di N. prestazioni servizio continuità assistenziale e 118	Amministrazione
		attività di formazione ed aggiornamento professionale in ambito sanitario in termini di N. dei partecipanti alle attività formative	Amministrazione

## 5.4.16 – Linea strategica servizi “Qualità e Valutazione”

### 5.4.16.1 Analisi SWOT - Linea strategica servizi “Qualità e Valutazione”

Punti di forza	Punti di debolezza
Crescente attenzione da parte degli organi di governo dell'Ateneo verso le tematiche della qualità, della valutazione e dell'accreditamento.	Processi di autovalutazione della didattica e della ricerca ancora in fase di consolidamento.
Crescente consapevolezza all'interno dell'Ateneo dei benefici derivanti dall'implementazione di un sistema di autovalutazione e di assicurazione della qualità, non solo per obblighi di legge, ma come strumento di programmazione.	Risorse finanziarie limitate impediscono una rapida strategia di investimento per potenziare i sistemi informativi di supporto ai processi specifici e creare un vero DWH di Ateneo mediante la riconciliazione di tutti i data base esistenti.
Opportunità	Minacce
L'assicurazione della qualità per la valutazione e l'accreditamento svolge un ruolo sempre più decisivo per le sorti degli Atenei italiani	L'assicurazione della qualità per la valutazione e l'accreditamento svolge un ruolo sempre più decisivo per le sorti degli Atenei italiani

### 5.4.16.2 Linea strategica servizi “Qualità e Valutazione” in UniCal

L'Università della Calabria, in accordo con la normativa di riferimento in materia -in particolare col D.M. 47/2013 e al D.M. 1059/2013-, e in coerenza con i valori fondanti dell'Istituzione per come sono delineati nel proprio Statuto, ha definito una Politica per la Qualità attraverso la quale intende promuovere la definizione di *obiettivi di valore* nell'ambito della formazione e della ricerca scientifica, definendo, altresì, la progettazione e l'attuazione di opportune *strategie per monitorare e accrescere la vicinanza tra tali obiettivi e i risultati conseguiti*, attraverso l'individuazione di processi tesi al miglioramento continuo e alla soddisfazione di tutte le parti interessate.

La Politica della Qualità è, dunque, parte costitutiva delle politiche di Ateneo; è organica ai piani di programmazione strategica e a quelli delle performance organizzative di Ateneo correlate alla programmazione economico-finanziaria annuale e pluriennale dell'Università. Gli obiettivi della Politica della Qualità dell'Ateneo sono pertanto definiti nel documento “Piano Integrato” dell'Università della Calabria, di cui questo Piano Strategico è parte; in esso trovano anche declinazione operativa in specifiche linee di intervento e in indicatori di monitoraggio.

In merito all'offerta formativa, come già anticipato nella sezione dedicata alla “Formazione”, l'Ateneo si impegna a progettarela come:

- tesa alla programmazione di obiettivi e al perseguimento di risultati di sempre maggior valore;
- allineata ai migliori standard nazionali e internazionali
- sostenibile e calibrata sulle competenze presenti in Ateneo;
- attenta alle esigenze e alle aspettative della società e di tutte le parti interessate;
- sintonica con i principi dell'Assicurazione della Qualità, assumendo come punti di riferimento gli standard europei e il sistema AVA;
- comprensiva del coinvolgimento degli studenti, individualmente e collettivamente, nei processi dell'Assicurazione della Qualità.

Per quanto concerne i principi generali della qualità relativi alla Ricerca e alla Terza Missione, come anticipato nelle rispettive precedenti sezioni, l'Ateneo si impegna a promuovere Ricerca, sia di base sia applicata, e Terza Missione come:

- finalizzate al conseguimento di obiettivi di valore nel contesto nazionale e internazionale;
- sostenibili e che valorizzino le competenze presenti nell'Ateneo;
- attente alle esigenze della società;
- che facciano propri i principi dell'Assicurazione della Qualità, assumendo come punto di riferimento il sistema AVA.

Nel progettare le sue attività, l'Ateneo contempla l'equilibrio tra i diversi compiti dei docenti - quali didattica, ricerca e terza missione -, e considera il loro impegno nella gestione delle strutture accademiche.

Nell'erogazione delle attività, l'Ateneo si impegna a:

- verificarne la coerenza con la progettazione;
- monitorare i risultati del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e definire eventuali azioni migliorative;
- promuovere presso le parti interessate i principi dell'Assicurazione della Qualità.

L'attuazione della Politica della Qualità dell'UniCal avviene attraverso la realizzazione di un Sistema di Assicurazione della Qualità finalizzato a:

- garantire la presenza di strutture organizzative efficaci ed efficienti;
- garantire la piena trasparenza dei processi;
- sostenere la cultura della qualità e le azioni che promuovono il processo di un'autovalutazione critica volta al miglioramento continuo;
- tendere costantemente alla costruzione di un ambiente di lavoro consapevole, condiviso e gratificante per tutte le componenti del mondo universitario.

Il Sistema di Assicurazione della Qualità è ispirato ai principi definiti nel documento "Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento del Sistema Universitario Italiano" approvato dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR. In questa prospettiva si auspica che: (i) ogni attore del sistema abbia piena consapevolezza dei suoi compiti e li svolga in modo competente e tempestivo; (ii) il servizio erogato sia efficace; (iii) siano tenute tracce del servizio con documentazioni appropriate; (iiii) sia possibile valutarne i risultati.

Per l'implementazione del Sistema di Assicurazione Qualità, l'Ateneo ha istituito il Presidio di Qualità di Ateneo (PQA) con funzioni di promozione, nonché di sorveglianza e di monitoraggio, di processi specifici legati alla Qualità; il PQA offre consulenza agli organi di governo e affianca le strutture coinvolte nella impostazione e nella gestione di tali processi. Il Presidio di Qualità di Ateneo si avvale del coordinamento tecnico e amministrativo dell'Unità Strategica per la Qualità e la Valutazione (USQV).

La Politica per la Qualità è un processo dinamico che abbisogna di una rivisitazione critica in itinere; deve essere condivisa nei principi e pronta a interpretare ogni nuova esigenza della comunità universitaria. Pertanto gli Organi Accademici, anche attraverso il supporto del PQA e della USQV, si impegnano a diffondere la Politica per la Qualità a tutti i livelli nell'Ateneo, a valutare indicazioni migliorative che provengano da qualsiasi componente della comunità universitaria, a procedere a riesami periodici di questa politica allo scopo di accertarne continuamente l'adeguatezza.

#### **5.4.16.3 – Definizione della strategia per la linea strategica servizi "Qualità e Valutazione": obiettivi e azioni**

L'Ateneo, in parte per esigenza interna e in parte spinto dalle attività dell'ANVUR sul tema, sta portando avanti il progetto che entro il 2017 dovrebbe consentire una compiuta autovalutazione di tutti i processi sviluppati al suo interno. In tale processo, un ruolo importante di stimolo e di costruzione è svolto dal Nucleo di Valutazione (Nucleo), quest'ultimo anche nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Le attività da programmare per il 2016 in funzione delle esigenze dell'Ateneo nell'ambito della linea strategica Qualità e Valutazione devono quindi contemperare le azioni finalizzate al graduale sviluppo dei processi di Assicurazione della Qualità (AQ) e quelle finalizzate valutazione sviluppata dal Nucleo.

Nel dettaglio, le attività per il 2016 dovranno essere orientate a

- A. implementare metodi e utilizzare strumenti (gestionali) per la graduale messa in atto dei processi di AQ in tema di didattica, ricerca e servizi;
- B. creare le condizioni per la regolare partecipazione dell'Ateneo all'esercizio quadriennale di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-2014);
- C. creare le condizioni per la regolare attività del Nucleo di valutazione;

- D. monitorare i requisiti di idoneità dei Corsi di Dottorato di Ricerca, per consentire al Nucleo di esprimere la valutazione in merito all'accREDITamento degli stessi e, quindi, alla loro prosecuzione nell'a.a. successivo;
- E. rispettare le scadenze del MIUR e dell'ANVUR in tema di AQ della didattica e della ricerca, di Valutazione interna e delle attività connesse con gli adempimenti del Nucleo anche nelle funzioni di OIV.

Le azioni possono essere riassunte come segue:

- sviluppo delle attività inerenti il sistema di AiQ della didattica;
- sviluppo delle attività di monitoraggio interno in tema di AiQ della didattica, SUA\_CdS, Rapporto di riesame annuale e ciclico e Relazioni delle CPdS.
- sviluppo delle attività inerenti il sistema di AiQ della ricerca, SUA\_RD e monitoraggio in termini di AiQ.
- sviluppo delle attività inerenti il processo di Valutazione della Qualità della Ricerca.
- potenziamento delle attività collegate all'azione del Nucleo di Valutazione nell'ambito del Sistema di Autovalutazione, Valutazione e AccredITamento (AVA), del processo di "Audizione" dei Corsi di Studio, in materia di accredITamento dei Corsi di Dottorato di Ricerca, in materia di verifica del Bilancio di Ateneo.

La tabella di seguito riportata riassume gli obiettivi di primo livello e i relativi indicatori per l'ambito sopra discusso. In sede di assegnazione degli obiettivi di 2 livello alle Unità Organizzative nel Piano Integrato 2017, detti indicatori potranno essere integrati e/o sostituiti.

Area Strategica	Obiettivi di primo livello	Set possibili Indicatori per la misurazione	Unità Organizzative interessate
Servizi e Gestione Amministrativa	4.23 miglioramento costante dell'efficacia (in termini di qualità, conformità e soddisfazione degli utenti) e dell'efficienza (in termini di produttività delle risorse ed economicità della gestione – costo pieno di processo) dei servizi per la qualità e la valutazione	Rispetto scadenze sua did	Amministrazione
		Rispetto scadenze sua rd	Amministrazione
		Predisposizione o aggiornamento Linee Guida SUA_Cds	Amministrazione