

2018

# Piano Strategico 2018 - 2020



Università della Calabria, il Campus per eccellenza

Commissione PRO3

Unical

30/04/2018



# PIANO STRATEGICO 2018-2020 ANNUALITA'2018

Approvato con delibera del CdA n. 81 del 22 maggio 2018

## SOMMARIO

1. Premessa .....	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI .....	5
3. IDENTITA' .....	11
3.1 Principi ispiratori.....	11
3.2 Visione .....	11
3.3 Missione.....	13
4. ANALISI DEL CONTESTO E PROCESSO DI SVILUPPO DEL PIANO .....	15
4.1 Analisi SWOT Ateneo .....	15
4.2 Processo di sviluppo del piano .....	16
4.3 Assicurazione della qualità e processo di monitoraggio delle azioni del piano .....	17
5. STRATEGIA, OBIETTIVI, INDICATORI, AZIONI .....	22
5.1 AREA STRATEGICA "FORMAZIONE" .....	22
5.2 AREA STRATEGICA "RICERCA" .....	29
5.3 AREA STRATEGICA "TERZA MISSIONE" .....	35
4 AREA STRATEGICA "SERVIZI e GESTIONE AMMINISTRATIVA" .....	39
Mappa dei principali processi coinvolti nella gestione universitaria .....	39

### Allegati

**1 Sistema di Misurazione e valutazione della Performance (aggiornamento 2018)**

**2 Mappa Organizzativa dell'Ateneo**

**3 Documenti di Bilancio di previsione 2018 e Investimenti per Missioni e Programmi**

**4 Risultati Indagine ISO-DID AA 2016/2017**

## 1. Premessa

L'aggiornamento per il triennio 2018-2020 del Piano Strategico dell'Università della Calabria rappresenta un ulteriore passo in avanti nel percorso di pianificazione sistematica che ormai da oltre dieci anni l'Ateneo ha avviato.

Il 2018 è un anno speciale per l'Università della Calabria: ricorre infatti il 50° anniversario della legge n. 422 del 12 maggio 1968, istitutiva dell'Ateneo. Tale felice ricorrenza ripropone l'urgenza di ripartire dai valori fondanti dell'Università della Calabria e dal ruolo insostituibile che essa ha svolto e continua a svolgere per lo sviluppo civile e culturale di una regione difficile come la Calabria. Oggi, a 50 anni dall'istituzione e a 46 dal primo bando di ammissione del 1972, con orgoglio possiamo affermare che l'Ateneo, pensato dai padri fondatori con caratteristiche uniche sia sul piano organizzativo (dipartimenti, residenzialità), sia sul piano strutturale (Campus universitario), ha pienamente raggiunto la fase di maturità sotto molti aspetti (numero di studenti, sviluppo edilizio, dimensioni e qualità dell'offerta formativa e della ricerca), grazie al costante e prezioso impegno profuso negli anni dalle donne e dagli uomini che vi hanno operato e vi operano e ai quali va la mia piena riconoscenza.

Grazie all'impegno di tutta la comunità accademica e malgrado le evidenti e difficili condizioni di contesto (relativamente al grado di sviluppo economico del territorio e al livello di disponibilità di risorse finanziarie su cui l'Ateneo potrebbe contare per avviare le azioni connesse al raggiungimento dei propri obiettivi), è adesso possibile e necessario gettare le basi per promuovere un nuovo e ulteriore sviluppo nella direzione del miglioramento della qualità e della conformità di quanto sin qui realizzato in termini di formazione, ricerca, servizi, strutture e organizzazione.

L'obiettivo principale della nuova pianificazione deve essere quello di fronteggiare le complesse sfide proposte dai continui cambiamenti nelle aspettative degli stakeholder in merito alla formazione, alla ricerca, alla terza missione, mantenendo e, anzi, rafforzando il proprio posizionamento tra le Università del Mezzogiorno e del Mediterraneo, confermando i numerosi riconoscimenti testimoniati anche dall'ingresso e dal buon posizionamento nei ranking internazionali delle Università (l'Ateneo è presente in ARWU di Shanghai ed in THE - Times Higher Education di Londra tra le prime 400 Università nel mondo ed, in quest'ultimo, alla 51<sup>a</sup> posizione tra quelle con meno di 50 anni di vita accademica).

Come sempre, i principi ispiratori del piano e le linee politiche che ne sono il presupposto nascono dalla interazione tra gli organi di governo, Rettore, Senato e CdA in primis, attraverso un'ampia partecipazione di tutto l'Ateneo, fatta di ascolto e condivisione, in particolare delle strutture Dipartimentali, del Centro Residenziale e di tutte le altre componenti che contribuiscono ai risultati dell'Ateneo e che sono e saranno impegnate in prima linea nell'attuazione del piano.

Il piano strategico non può essere un "libro dei sogni e dei buoni propositi" non realizzabili, ma deve solidamente proporre obiettivi raggiungibili su cui investire, sintonici con la visione e la missione da perseguire dinamicamente.

La necessità di adattare l'offerta formativa alle esigenze presenti e future del territorio e dell'utenza, integrando corsi di laurea innovativi con quelli più tradizionali, non può che coniugarsi con il miglioramento continuo della qualità dei docenti (sia in termini di qualificazione didattica che di capacità nella ricerca) e delle strutture dipartimentali, nonché delle professionalità del personale tecnico e amministrativo che nell'Ateneo opera.

L'Ateneo ha, inoltre, messo in atto i principi di una efficiente 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.

Ciò costituisce una base solida su cui progettare il miglioramento continuo che l'Ateneo deve perseguire, dal momento che la ricerca dell'eccellenza deve passare certamente da competenze e skill immateriali, ma ha bisogno anche di investimenti per il potenziamento dei servizi, da sempre fiore all'occhiello dell'Ateneo, e per l'ammodernamento degli spazi che ospitano la didattica e per lo sviluppo delle attività di ricerca, dalle biblioteche ai laboratori.

Grande attenzione, infine, deve essere rivolta alla disseminazione dei saperi creati e sviluppati all'interno dell'Ateneo verso il territorio, gli enti e le imprese che lo innervano, e verso la società civile in generale, nel rispetto dei principi etici e fondanti che ci hanno accompagnato sin dall'inizio.

Gino Mirocle Crisci

Rettore dell'Università della Calabria

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

---

L'Università della Calabria è stata istituita nel 1968 (legge n. 422 del 12 maggio 1968). Il primo bando pubblico di ammissione degli studenti, relativo all'anno accademico 1972/73, è stato pubblicato il 1° agosto 1972.

Le peculiarità distintive, che hanno dato origine e hanno caratterizzato il successivo sviluppo dell'Ateneo, possono riassumersi essenzialmente in:

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

L'attuale complesso universitario è caratterizzato da un asse "ponte" attrezzato, lungo il quale incidono edifici a forma di cubo in cui si trovano Dipartimenti, Uffici Amministrativi, Laboratori, Aule, Biblioteche, Cinema e Teatri. Nella zona collinare circostante sono ubicate le residenze universitarie, concentrate lungo le strade di transito, gli impianti sportivi, le mense per il servizio di ristorazione degli studenti e del personale, gli uffici del Centro Residenziale e i luoghi di aggregazione; nella zona a valle, invece, si trovano 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 (emanato con DR N.562 del 23 marzo 2012, e aggiornato con DR N.255 del 2 marzo 2017), 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, nonché delle attività correlate o accessorie alle precedenti rivolte verso l'esterno. Il Dipartimento è la struttura organizzativa di uno o più settori di ricerca culturalmente affini o omogenei per fini o per metodo.

Nel corrente A.A. 2017/2018 sono attivi 14 Dipartimenti, così come riportato nella seguente Tabella 2.1, con indicazione delle relative aree disciplinari di riferimento.

<i>DIPARTIMENTO</i>	<i>AREE CUN</i>
<b>Biologia, Ecologia, Scienze della Terra – DIBEST</b>	02, 04, 05
<b>Chimica e Tecnologie Chimiche – CTC</b>	03, 05, 09, 10
<b>Economia, Statistica, Finanza – DESF</b>	01, 12, 13
<b>Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione</b>	03, 05, 06, 07, 10, 13
<b>Fisica</b>	01, 02, 03, 11
<b>Ingegneria Civile – DINCI</b>	05, 08
<b>Ingegneria Informatica, Modellistica, Elettronica, Sistemistica – DIMES</b>	01, 07, 08, 09
<b>Ingegneria Meccanica, Energetica, Gestionale – DIMEG</b>	01, 09
<b>Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio e Ingegneria Chimica – DIATIC</b>	01, 02, 03, 04, 05, 08, 09, 12
<b>Lingue e Scienze dell'Educazione – LISE</b>	10, 11, 14
<b>Matematica e Informatica – DEMACS</b>	01
<b>Scienze Aziendali e Giuridiche – DISCAG</b>	12, 13, 14
<b>Scienze Politiche e Sociali – DISPES</b>	11, 12, 13, 14
<b>Studi Umanistici – DISU</b>	10, 11, 13, 14

**Tabella 2.1 – Dipartimenti e Aree CUN**

Ai 14 Dipartimenti afferiscono 777 docenti, così distribuiti nelle Aree CUN (Tabella 2.2).

<i>Area CUN</i>	<i>Addetti</i>
01 – Scienze matematiche e informatiche	69
02 – Scienze fisiche	48
03 – Scienze chimiche	56
04 – Scienze della Terra	26
05 – Scienze biologiche	68
06 – Scienze mediche	18
07 – Scienze agrarie e veterinarie	2
08 – Ingegneria civile e Architettura	64
09 – Ingegneria industriale e dell'informazione	107
10 – Scienze dell'antichità, filologiche-letterarie, storico-artistiche	81
11 – Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	75
12 – Scienze giuridiche	37
13 – Scienze economiche e statistiche	77
14 – Scienze politiche e sociali	49

**Tabella 2.2 – Addetti per Aree CUN**

L'evoluzione della composizione del corpo docente negli ultimi 3 anni è riportata nella successiva Tabella 2.3.

<i>DOCENTI</i>	<i>AL 31/12/2017</i>		<i>AL 31/12/2016</i>		<i>AL 31/12/2015</i>	
Personale Docente	777	100%	809	100%	807	100%
Professori Ordinari	154	20%	161	20%	175	21,2%
Professori Associati	291	37%	288	36%	274	34%
Ricercatori a t. indeterminato	302	39%	326	40%	344	42,6%
Ricercatori a t. determinato	30	4%	34	4%	18	2,2%

**Tabella 2.3 – Composizione del Corpo Docente**

Per l'anno accademico 2017/18 l'attività didattica è articolata complessivamente in:

- **77 Corsi di Studio: 30 Lauree Triennali, 41 Lauree Magistrali, 6 Lauree Magistrali a Ciclo Unico;**
- **10 Corsi di Dottorato di Ricerca;**
- **27 Master di Primo e Secondo livello;**
- **6 Corsi di Alta Formazione.**

Il dettaglio in merito agli studenti iscritti, immatricolati e ai laureati nell'A.A. corrente, è descritto nella Tabella 2.4.

<i>ISCRITTI A.A. 2017/2018</i>		<i>IMMATRICOLATI A.A. 2017/2018</i>		<i>LAUREATI 2017</i>	
Iscritti aa 2017/2018	26.479	Immatricolati aa 2017/2018	6.303	LAUREATI TRIENNALI E MAGISTRALI A CICLO UNICO	3101
cittadini italiani	25.722	cittadini italiani	6.003		
cittadini stranieri	757	cittadini stranieri	300		

Calabresi	23.754	calabresi	5.566	LAUREATI SPECIALISTICI/MAGISTRALI	1424
extra regionali	1.442	extra regionali	334		

**Tabella 2.4 – Studenti iscritti, immatricolati e laureati**

In merito alla provenienza degli studenti stranieri che, grazie alle attività di sviluppo delle relazioni internazionali poste in essere dall’Ateneo, scelgono in numero ogni anno crescente l’Università della Calabria, la successiva Tabella 2.5 offre un quadro di sintesi.

<b>STUDENTI INTERNAZIONALI ISCRITTI A.A. 2017/2018</b>					
EGITTO	124	BRASILE	4	CROAZIA	1
VIETNAM	75	GERMANIA	4	EL SALVADOR	1
ROMANIA	54	LIBERIA	4	ERITREA	1
CINA	39	SPAGNA	4	GAMBIA	1
ECUADOR	38	BIELORUSSIA	3	GEORGIA	1
UCRAINA	37	BULGARIA	3	GIAPPONE	1
TUNISIA	32	FILIPPINE	3	GRECIA	1
SUDAN	29	PAKISTAN	3	KENIA	1
MAROCCO	27	VENEZUELA	3	KOSOVO	1
RUSSIA	26	CANADA	2	LITUANIA	1
INDONESIA	25	COLOMBIA	2	MALI	1
ALBANIA	21	REP. DOMENICANA	2	MONZAMBICO	1
PARAGUAY	21	FRANCIA	2	OMAN	1
CAMERUN	13	LIBIA	2	PORTOGALLO	1
POLONIA	13	NIGERIA	2	REGNO UNITO	1
IRAQ	12	SIRIA	2	SERBIA	1
SENEGAL	12	AFGHANISTAN	1	SLOVACCHIA	1
BURUNDI	10	ALGERIA	1	SLOVENIA	1
IRAN	10	ANGOLA	1	SOMALIA	1
CUBA	7	ARGENTINA	1	SRI LANKA	1
ETIOPIA	7	ARMENIA	1	USA	1
GANA	5	AUSTRIA	1	SVIZZERA	1
INDIA	5	BURKINA FASO	1	TOGO	1
MOLDAVIA	5	REP. CECA	1	UGANDA	1
TURCHIA	5	CILE	1	UZBEKISTAN	1

**Tabella 2.5 – Studenti internazionali**

Di seguito il dettaglio sugli studenti stranieri in mobilità “Erasmus” (gli studenti in mobilità sono stati n° 177 per Erasmus studio e n°109 per Erasmus traineeship, Tabella 2.6).

<b>STUDENTI ERASMUS A.A. 2016/2017</b>	<b>PAESE</b>
7	AUSTRIA
7	BELGIO
4	BULGARIA
3	DANIMARCA
1	FINLANDIA
18	FRANCIA
33	GERMANIA
6	GRECIA
11	IRLANDA

12	MALTA
2	NORVEGIA
4	OLANDA
10	POLONIA
15	PORTOGALLO
22	REGNO UNITO
15	REP. CECA
6	ROMANIA
2	SLOVENIA
102	SPAGNA
2	SVEZIA
4	UNGHERIA
286	TOTALE

**Tabella 2.6 – Studenti Erasmus**

L'organizzazione e gestione delle attività amministrative, finanziarie e tecniche è coordinata dalla Direzione Generale; 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. Il Personale Tecnico-Amministrativo (compresi i Collaboratori ed Esperti Linguistici) è composto da 863 unità.

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

- il Centro Residenziale, deputato alla erogazione dei servizi agli studenti e allo svolgimento delle attività connesse al diritto allo studio;
- il Liaison Office d'Ateneo che presidia le aree strategiche relative allo sviluppo del sistema della ricerca e del trasferimento tecnologico;
- 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).
- 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.
- I Grandi Laboratori di Ricerca per lo sviluppo delle attività di ricerca di base e applicata, e i Laboratori d'Informatica a supporto delle attività didattiche.

In particolare, il Centro Residenziale dell'Università della Calabria, nel panorama universitario nazionale, si caratterizza in modo specifico per la qualità e l'ampiezza dei servizi erogati agli studenti a sostegno del diritto allo studio. Nel dettaglio:

- **Servizio Alloggi: il numero di posti letto studenti è 1795.**
- **Servizio Foresteria: il numero di appartamenti è 131, oltre la struttura alberghiera "Residenza Socrates" dotata di 44 camere.**
- **Servizio Mensa: il numero medio di pasti erogati giornalmente è di 2.377.**
- **Borse: il numero di Borse di Studio erogate nel 2017 è stato pari a 3.827.**

Inoltre, nell'Ateneo, sono attivi: 5 Centri Comuni di Servizio; 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 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. Si tratta di una struttura che non ha precedenti in Italia, con una postazione operativa 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 (con 200 posti a sedere 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.

## 3. IDENTITA'

---

### 3.1 Principi ispiratori

Il Piano Strategico si inquadra in un sistema di valori fondanti e condivisi, che influenzano la visione e la missione dell'Ateneo e da cui conseguono obiettivi e linee d'azione coerenti per l'organizzazione e gestione delle attività. Come esplicitato dallo Statuto, l'Università della Calabria persegue le proprie finalità nell'ambito dell'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."*

In tal senso, l'Ateneo ispira la propria strategia ad alcuni principi fondanti quali:

- libertà di pensiero e di circolazione delle idee, disposta al pluralismo e alla contaminazione delle culture;
- impegno costante nel contribuire allo sviluppo, responsabile ed eticamente fondato, della società civile e del territorio di riferimento;
- sostegno alla solidarietà e inclusione sociale, con particolare riguardo alle fasce socialmente, culturalmente ed economicamente più deboli;
- meritocrazia e mobilità sociale, sulla base di approcci trasparenti, imparziali e democratici.

L'Università della Calabria, coerentemente con tali principi, riconosce un corredo di valori ispiratori attraverso il quale:

- promuovere la definizione e la condivisione, all'interno dell'Ateneo, di obiettivi e azioni di valore nell'ambito della formazione e della ricerca scientifica;
- definire il disegno e l'attuazione di adeguate strategie per monitorare e accrescere l'accordo tra tali obiettivi e i risultati conseguiti attraverso l'individuazione di processi tesi al miglioramento continuo e alla piena soddisfazione degli studenti e di tutte le parti interessate.

In tale quadro di riferimento, il Piano Strategico dell'Ateneo declina obiettivi e linee di intervento, azioni e indicatori di risultato, responsabilità e risorse finalizzati ad assicurare uno sviluppo sostenibile, efficace ed efficiente dell'Ateneo nel suo complesso, in una logica di miglioramento continuo.

Infine, l'Università della Calabria alimenta la pervasiva diffusione al proprio interno della cultura della qualità, interpretandola come fondamentale strumento organizzativo, di pianificazione e gestione, per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi e delle procedure che caratterizzano le attività formative, di ricerca e di terza missione. A tal fine, tutta la comunità accademica (docenti, amministrativi e tecnici, studenti) viene consapevolmente coinvolta ad adottare pienamente i principi dell'assicurazione di qualità nello svolgere le proprie attività didattiche, di ricerca e terza missione, di servizio.

### 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 istituzionali e del mondo delle imprese.

Questa dinamica condurrà a una progressiva segmentazione delle Università in almeno 4 livelli: globali (world élite 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:

- internazionalizzazione degli studenti, della formazione e della ricerca;
- ampiezza del raggio geografico del placement;
- internazionalizzazione del corpo docente;
- qualità comparata delle pubblicazioni scientifiche prodotte;
- ruolo e risultati degli atenei nella terza missione.

Le ripercussioni della crisi economico-finanziaria globale sulle Università saranno percepite ancora nel tempo in virtù della forte riduzione di finanziamenti che per dieci anni ha interessato il sistema della ricerca e della formazione; gli Atenei che potranno fronteggiare tagli limitati e/o che riusciranno a recuperare risorse finanziarie in virtù di capacità proprie e/o di contesti ospitanti favorevoli, potranno più velocemente 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 rapidamente a recuperare le risorse perdute a causa dei minori trasferimenti, dovranno pianificare strategie di mantenimento per conservare lo status e non procedere a ulteriori dolorosi ridimensionamenti.

Tanto premesso, in un contesto nazionale e internazionale fortemente caratterizzato da dinamiche sempre più competitive e da una crescente e perdurante scarsità di risorse complessive, l'Università della Calabria aspira a consolidare il proprio ruolo distintivo nella classe dei grandi Atenei italiani, a estendere il proprio raggio d'azione all'intero bacino universitario del meridione d'Italia, a proporsi con la sua ampia offerta formativa ai paesi del sud del Mediterraneo.

- **Ruolo nella classe dei grandi Atenei italiani**

Nel ranking dei grandi Atenei (da 20.000 a 40.000 studenti) l'Università della Calabria ha costantemente mantenuto una posizione di vertice, soprattutto determinata dalla qualità dei servizi complessivamente erogati per gli studenti, anche grazie alla specificità del Centro Residenziale. Su tali basi e grazie all'attuazione di accordi di programma quadro con la Regione Calabria, l'ambizione sul medio/lungo periodo riguarda il continuo miglioramento dell'offerta formativa, della didattica e dei servizi, a garanzia del diritto allo studio, e il potenziamento delle infrastrutture didattiche e tecnologiche per la formazione e la ricerca.

- **Ampliare il raggio d'influenza al Meridione (Calabria, Basilicata, Campania, Puglia, Sicilia)**

Nonostante l'Università della Calabria sia nata con una forte connotazione di Ateneo regionale, le sue dinamiche di sviluppo e le sue specifiche caratteristiche la rendono potenzialmente attrattiva a livello sovragionale, con particolare riferimento alle regioni del Sud d'Italia. In tal senso, l'ambizione è aumentare il grado di attrattività dell'Ateneo verso gli studenti delle altre regioni limitrofe, puntando sulla qualità e diversificazione dell'offerta formativa e su finalizzate iniziative di informazione e di orientamento in ingresso. Accanto a questo, si aspira ad una maggiore capacità di "fare rete" da parte delle Università del Sud Italia, ad esempio attraverso l'attuazione di programmi congiunti per la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico.

- **Apertura ai Paesi del Sud del Mondo**

Durante tutta la sua storia, l'Università della Calabria è stata particolarmente accogliente verso gli studenti dei Paesi meno sviluppati e più svantaggiati. Tale caratteristica si è mantenuta costante nel tempo, anche se con numeri non molto elevati. La mobilità internazionale è uno degli aspetti che influenza fortemente la qualità complessiva di un Ateneo, per la ricchezza in termini di ampliamento delle conoscenze, per il travaso e la fertilizzazione incrociata di culture ed esperienze. L'Università della Calabria ambisce a consolidare e ampliare la propria attrattività e ricettività verso i Paesi del "Sud del Mondo".

### 3.3 Missione

L'Università della Calabria ha un sistema molto complesso di stakeholder, tra cui spiccano gli studenti e la società civile. L'Ateneo intende operare nel contesto dell'offerta accademica internazionale con un ruolo di forte 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'Università della Calabria 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 alla formazione di qualità e finalizzata alla valorizzazione e diffusione della conoscenza;
- accrescendo il trasferimento tecnologico e delle conoscenze nonché lo stimolo alla creazione d'impresa.

Lo Statuto dell'Università della Calabria evidenzia i caratteri distintivi dell'Ateneo e la sua missione (Titolo I, Art. 1.1), enfatizzando la fondamentale importanza della ricerca scientifica, dell'alta formazione, della promozione culturale e del sostegno al progresso civile della società, del forte contributo all'innovazione, anche attraverso i processi di trasferimento tecnologico. Tale complessa ed articolata missione acquista un valore ancora più rilevante se si tiene conto del particolare contesto territoriale e sociale in cui opera l'Ateneo.

Nello specifico, l'Università della Calabria è costantemente impegnata ad attuare le seguenti azioni.

- Promozione e sostegno alla ricerca scientifica, sia di base che applicata, e terza missione in modo da:
  - conseguire risultati di alto valore e riconosciuti nel contesto nazionale e internazionale;
  - valorizzare pienamente le capacità e le competenze culturali e scientifiche presenti nell'Ateneo;
  - promuovere e incentivare la formazione e la crescita scientifica dei giovani ricercatori;
  - consolidare e ampliare la rete di rapporti scientifici a livello nazionale e internazionale;
  - prestare attenzione alle esigenze del contesto socio-economico e alle specificità del territorio di riferimento;
  - accrescere il trasferimento tecnologico e delle conoscenze nonché lo stimolo alla creazione d'impresa.

- Progettazione ed erogazione di un'offerta formativa:
  - centrata sullo studente e attenta alle esigenze e alle aspettative di tutte le parti interessate e del territorio di riferimento;
  - tesa al perseguimento di risultati sempre di maggior valore;
  - allineata ai migliori standard nazionali e internazionali;
  - sostenibile e appropriata in base alle competenze e alle risorse presenti in Ateneo;
  - che assume come punti di riferimento gli standard europei e il sistema AVA2.0.

Nel promuovere e sostenere lo sviluppo di tali azioni, l'Ateneo:

- coinvolge integralmente tutta la sua comunità;
- garantisce l'impegno costante all'ascolto e all'interazione continua con tutte le parti interessate;
- contempla, con particolare attenzione, l'equilibrio tra i diversi compiti dei docenti (didattica, ricerca e terza missione) e considera il loro impegno nella pianificazione e gestione dei servizi accademici;
- condivide i meccanismi che garantiscono l'assicurazione della qualità: chiare e definite responsabilità, risorse e strumenti appropriati, controllo costante ed accurato;
- promuove la cultura dell'analisi critica e dell'autovalutazione nella pianificazione, organizzazione e gestione di tutti i processi universitari.

Nello svolgimento delle varie attività e nell'erogazione dei diversi servizi, l'Ateneo verifica la coerenza con la progettazione, monitora i risultati in termini di livello di conseguimento degli obiettivi prefissati, definisce ed attua le eventuali azioni migliorative.

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

La definizione e lo sviluppo del Piano Strategico 2018-2020 sono state basate sull'individuazione e l'analisi delle tre Aree Strategiche di riferimento: FORMAZIONE, RICERCA, TERZA MISSIONE. Tale scelta trova fondamentale riscontro nelle finalità e nelle caratteristiche distintive dell'Ateneo, così come vengono descritte nell'Art. 1.1 dello Statuto.

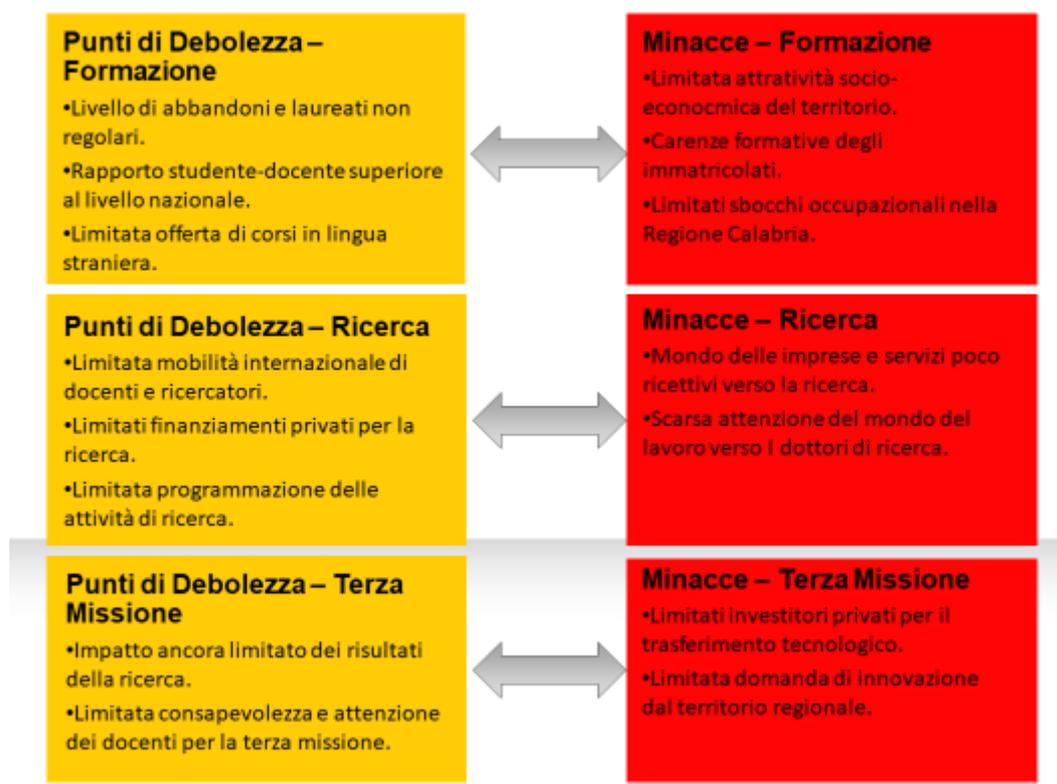
Al fine di pervenire alla definizione delle linee strategiche all'interno di ciascuna area, a loro volta articolate in definiti obiettivi strategici, è stata effettuata un'analisi del contesto di riferimento, sviluppata mediante la metodologia SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). A supporto 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). In merito alle fonti esterne si è fatto riferimento a documenti pubblici (fonti MIUR, EUA, Cineca, CRUI, ANVUR, Regione Calabria) per giungere anche a un'analisi di benchmarking utilizzando banche dati (PRO3, Ufficio statistico MIUR, Dalia, PROPER) e indagini sul campo per acquisire informazioni dirette dagli stakeholder dell'Ateneo.

### 4.1 Analisi SWOT Ateneo

Le due seguenti Tabelle 4.1 e 4.2 riassumono l'analisi SWOT a livello complessivo di Ateneo e sono articolate secondo le tre aree strategiche identificate. Nelle singole sezioni riguardanti la descrizione delle aree, le relative analisi SWOT vengono specificate e adeguatamente dettagliate.



**Tabella 4.1 – Punti di Forza e Opportunità**



**Tabella 4.2 – Punti di Debolezza e Minacce**

#### 4.2 Processo di sviluppo del piano

Lo sviluppo del piano (schema descritto in Figura 4.1) ha tenuto conto delle esigenze dell’Ateneo in materia di programmazione e dei vincoli normativi in vigore (legge 15/2009, decreto legislativo 150/2009, legge 43/2005, legge 124/2015, D. Lgs. n. 74/2017). 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.

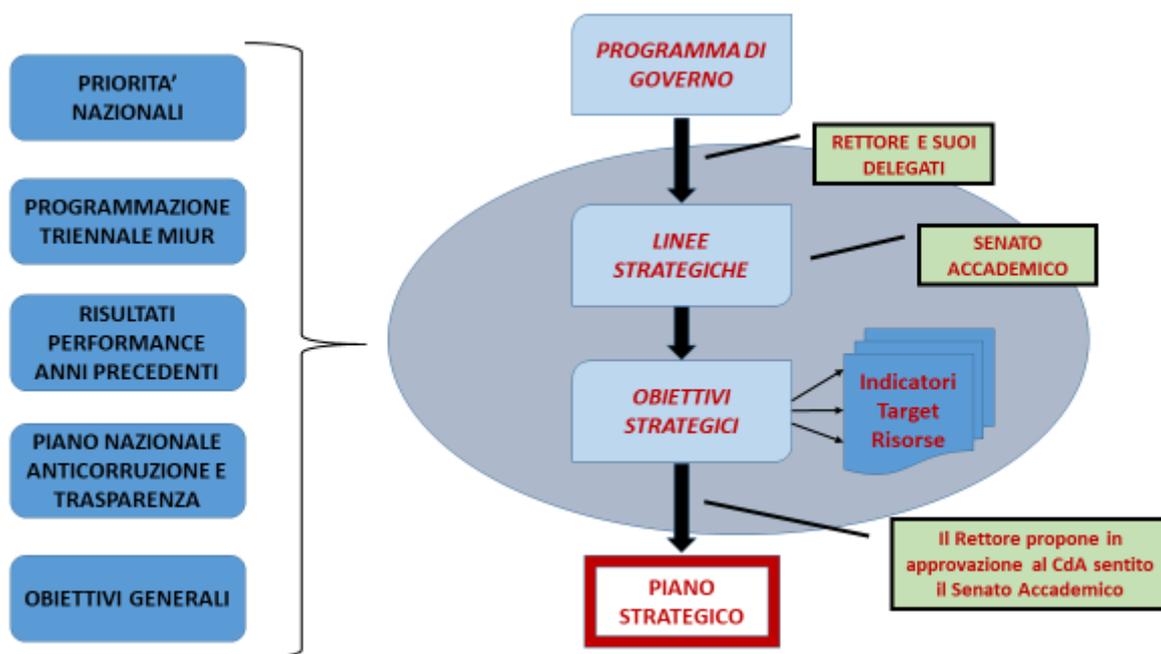
L’approfondimento analitico ha riguardato una serie di fonti documentali, tra cui:

- gli indirizzi strategici formulati in diversi documenti dal Magnifico Rettore;
- la relazione al bilancio preventivo 2018;
- la relazione sulla performance 2017;
- il piano integrato delle performance 2017;
- il rapporto del Nucleo di Valutazione 2017;
- 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.

Per l’aggiornamento del Piano Strategico 2018-20 è stata nominata con specifico Decreto Rettorale (DR 247 del 9/2/2018) una apposita commissione composta da 2 membri del Senato Accademico, 2 Consiglieri di Amministrazione, 2 ex componenti del Presidio di Qualità, il Coordinatore del Presidio di Qualità e dal Delegato del Rettore per la Didattica. Il processo di sviluppo si è articolato a partire dalle riflessioni 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, come sopra riportata, in funzione delle mutate condizioni di contesto interno ed esterno.

Alla luce dell'analisi di contesto, per ognuna delle Aree Strategiche di Ateneo, è stato configurato un insieme di linee strategiche di Ateneo, ognuna declinata in definiti obiettivi strategici, a loro volta articolati in macroazioni per la relativa attuazione e uno o più indicatori che ne misurano il grado di raggiungimento.



**Figura 4.1 – Processo di sviluppo del Piano Strategico**

L'esposizione del piano strategico prevede, in sequenza, la descrizione delle tre **principali** aree strategiche (**Formazione, Ricerca e Terza Missione**). **In modo trasversale sono definiti anche gli obiettivi di una quarta area denominata "Servizi Gestione Amministrativa"**. L'ampiezza delle riflessioni dedicata alle varie sezioni del piano non è evidentemente proporzionale alla rilevanza strategica delle stesse. Infatti, per quanto attiene alle aree strategiche FORMAZIONE e RICERCA l'esposizione è stata sintetizzata ed è focalizzata sulle linee strategiche generali. Le strategie specifiche a livello di strutture dipartimentali e di corsi di studio sono, infatti, dettagliate nell'ambito delle schede SUA-RD, SUA-CdS e nei Rapporti di Riesame.

Infine, è utile ricordare come il Piano Strategico rappresenti il fondamentale documento propedeutico al 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 Integrato rappresenta il momento di sintesi strategica delle attività connesse alla gestione amministrativa e dei servizi, portando a factor 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'Università della Calabria.

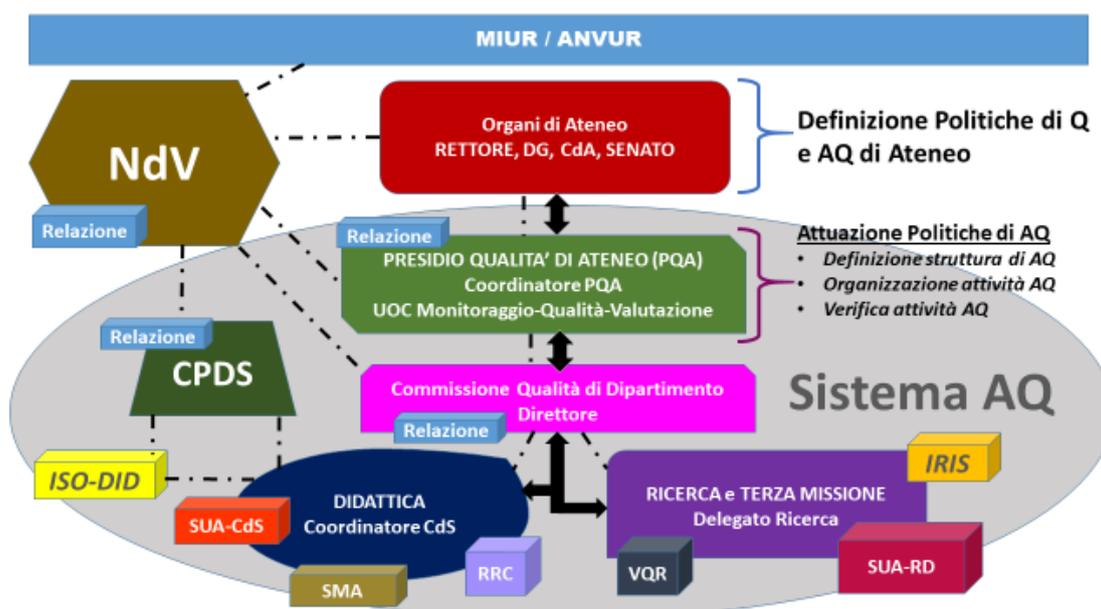
### 4.3 Assicurazione della qualità e processo di monitoraggio delle azioni del piano

In coerenza con quanto previsto dalle disposizioni ministeriali in tema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento del Sistema Universitario Italiano e con quanto indicato nei documenti ANVUR in materia, l'Università della Calabria progetta e gestisce processi formativi, di ricerca e terza missione ispirandosi alla logica del miglioramento continuo.

Elemento cruciale in tale contesto è la sensibilizzazione alla “cultura della valutazione e dell’autovalutazione” di docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo, da incoraggiare anche attraverso azioni congiunte tra i Corsi di Studio, i Dipartimenti e le Strutture Amministrative. Attorno a questo cardine, l’Università della Calabria definisce un proprio sistema di assicurazione della qualità, ispirato a tre principi:

- *Approccio sistemico alla gestione.* Le attività che impegnano l’Ateneo devono essere analizzate con un approccio che le astragga dal loro specifico e le percepisca come processi integrati. La modellazione per processi consente di individuare le relazioni di interdipendenza, gli attori coinvolti e i vincoli di esecuzione. Questa visione sinottica consente inoltre di indicare in modo preciso i responsabili di ogni fase delle singole attività, fornendo solide basi su cui costruire un sistema di controllo della qualità.
- *Centralità del monitoraggio.* Le azioni finalizzate al miglioramento continuo, per essere efficaci, devono basarsi su basi di dati certi, e devono prevedere il monitoraggio continuo di parametri e indicatori che restituiscano sinteticamente l’andamento del processo. Le attività di monitoraggio sono quindi da considerare un prerequisito fondamentale per gestire in modo obiettivo ed efficace i processi, per conoscere il grado di raggiungimento degli obiettivi, per valutare la soddisfazione delle parti interessate e, in definitiva, l’efficacia dell’intero sistema di assicurazione della qualità.
- *Efficacia delle azioni correttive.* Avviati i processi e individuati i punti di potenziale ottimizzazione, occorre pianificare e mettere in atto azioni correttive che consentano di realizzare effettivamente un miglioramento del sistema. Le azioni correttive devono tener conto delle parti interessate, devono essere contestualizzate nella realtà dell’Università della Calabria e del territorio, devono essere tempestive.

L’Università della Calabria ha adottato un modello a rete di Assicurazione della Qualità, secondo l’organizzazione architeturale riportata nella Figura 4.2, al fine di corresponsabilizzare tutti gli attori coinvolti (Organi di Governo, Dipartimenti e CdS, CPDS) nel presidiare il processo di Assicurazione della Qualità, di autovalutazione e di accreditamento.



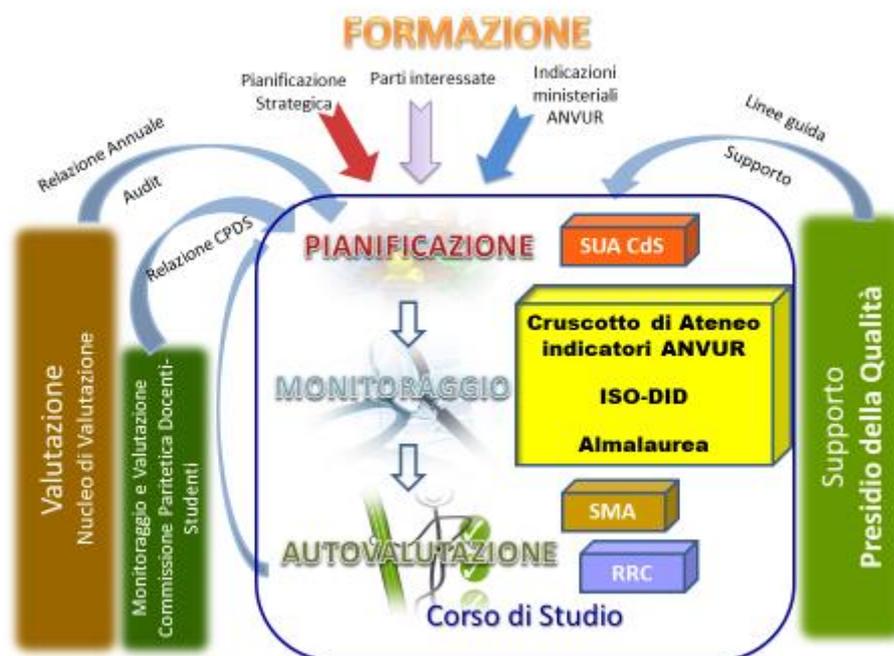
**Figura 4.2 – Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo**

Lo schema descrive, in modo sinottico, livello di responsabilità e ruoli degli attori del sistema, evidenziando il flusso di controllo (linea nera con frecce) e il flusso informativo (linee tratteggiate).

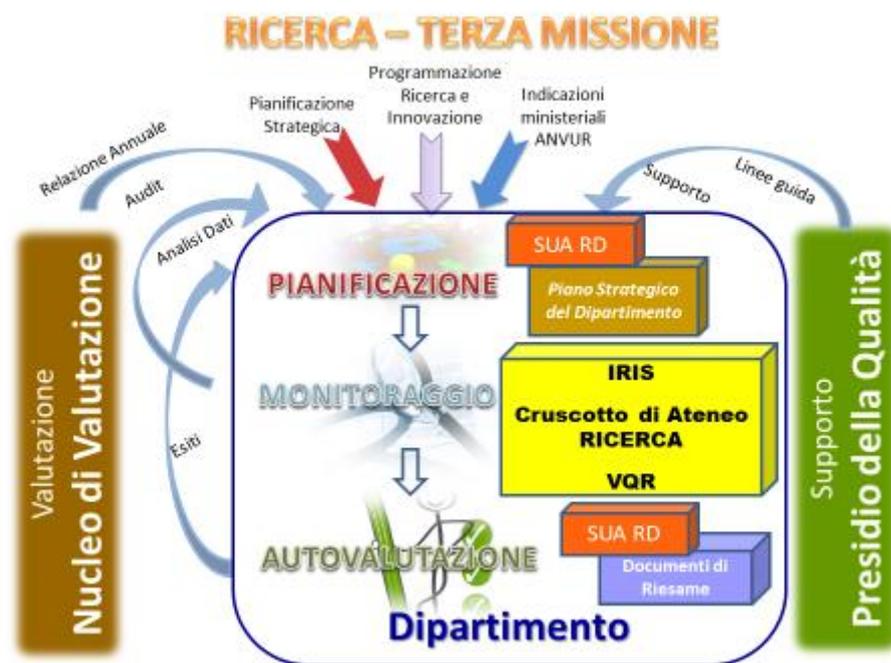
La pianificazione strategica spetta al Consiglio di Amministrazione, sentiti i pareri e le indicazioni formulate dal Senato Accademico. I documenti di indirizzo degli Organi di Governo vengono recepiti dal Presidio di Qualità dell'Ateneo che fornisce indicazioni operative sulla implementazione e realizzazione delle strategie. Coerentemente ai principi su cui si fonda il sistema di assicurazione della qualità presso l'Università della Calabria, la definizione di queste indicazioni recepisce le elaborazioni e le analisi relative alle attività di monitoraggio prodotte ed erogate tramite adeguati cruscotti informativi a beneficio di tutto l'Ateneo, con il supporto degli uffici preposti. Dal punto di vista funzionale lo stesso modello viene rappresentato, rispettivamente per la formazione e per la ricerca/terza missione, nelle successive Figure 4.3 e 4.4.

Si evidenzia come, per quanto riguarda le specifiche attività di monitoraggio a supporto della verifica dell'impatto delle azioni strategiche proposte nel piano, gli strumenti elettivi fanno riferimento a:

- Cruscotto di Ateneo relativo agli indicatori ANVUR per il monitoraggio della didattica.
- Indagine ISO-DID sull'opinione degli studenti.
- Esiti sugli sbocchi occupazionali estratti dall'indagine Almalaurea.
- Piattaforma IRIS per la raccolta e la gestione dei dati relativi alle attività e ai prodotti della ricerca.
- Cruscotto di Ateneo sulla Ricerca (ricerca.unical.it) relativo ai gruppi di ricerca, ai laboratori di ricerca, ai progetti di ricerca, alle attività di terza missione.
- Esiti degli esercizi VQR.



**Figura 4.3 – Flusso dei Processi di Assicurazione della Qualità in area Formazione**



**Figura 4.4 – Flusso dei Processi di Assicurazione della Qualità in area Ricerca e Terza Missione**

Per l'attuazione dei processi di Assicurazione Qualità e, in particolare, per il monitoraggio delle azioni del Piano Strategico, svolge ruolo preminente il Presidio di Qualità di Ateneo (PQA). Il PQA:

- promuove la cultura e il miglioramento continuo della qualità all'interno dell'Ateneo, monitorando e valutando l'efficacia delle azioni intraprese;
- definisce i processi e le procedure per l'assicurazione della qualità, identifica e fornisce gli strumenti necessari per l'attuazione, in conformità alla normativa vigente;
- accompagna e supporta le strutture di ateneo (Organi di Governo, Dipartimenti, Corsi di Studio) nell'attuazione delle politiche per la qualità e il raggiungimento dei relativi obiettivi e nella pianificazione e gestione dei processi per l'assicurazione della qualità, svolgendo attività di sorveglianza e monitoraggio del regolare svolgimento;
- organizza e svolge attività di informazione/formazione per il personale a vario titolo coinvolto nell'assicurazione della qualità della formazione e della ricerca;
- gestisce i flussi informativi e documentali relativi all'assicurazione della qualità, verificandone il rispetto di procedure e tempi, con particolare attenzione a quelli da e verso gli Organi di Governo dell'Ateneo, il Nucleo di Valutazione, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, i Dipartimenti, e i Corsi di Studio.

Il coordinamento tecnico e le attività di monitoraggio sono svolti dall'Unità Organizzativa Complessa Monitoraggio, Qualità e Valutazione (UOC-MQV). Tale struttura dell'Amministrazione di Ateneo, al fine di attuare efficacemente i percorsi di miglioramento:

- sviluppa e applica le linee di indirizzo del PQA;
- fornisce il necessario supporto tecnico nelle attività di monitoraggio e analisi;
- sorveglia la continuità dei flussi informativi e di controllo tra il PQA, gli Organi di Governo, le strutture periferiche (Dipartimenti, CdS, CPDS), e il Nucleo di Valutazione.

FORMAZIONE

## 5. STRATEGIA, OBIETTIVI, INDICATORI, AZIONI

### 5.1 AREA STRATEGICA “FORMAZIONE”

#### 5.1.1 Introduzione

In ambito formativo, l'Università della Calabria è costantemente impegnata nella programmazione ed erogazione di un'ampia offerta di percorsi formativi, in un'ottica di continuo miglioramento ed aggiornamento di metodi didattici e di contenuti, in modo da garantire un'avanzata formazione “centrata sullo studente”. In particolare:

- nelle lauree triennali vengono privilegiati i percorsi formativi ad ampio e solido spettro in termini di conoscenza e competenze;
- contenuti più avanzati e specialistici vengono attuati nei percorsi delle lauree magistrali;
- l'organizzazione delle attività didattiche viene fortemente coordinata a livello di Ateneo, in modo da garantire livelli uniformi di qualità tra i diversi Corsi di Studio
- i programmi degli insegnamenti, le modalità di erogazione della didattica e le modalità di verifica dei risultati di apprendimento vengono costantemente monitorati e, nel caso, rivisti in modo da consolidare conoscenze, competenze e “soft skills”, e garantire un bilanciato carico di lavoro previsto per lo studente.

In quest'ottica, è stato realizzato un catalogo di tutte le attività formative erogate presso l'Ateneo, disponibile sul portale e contenente le informazioni complete sia in italiano sia in inglese (obiettivi formativi, modalità di verifica, materiale didattico, ma anche l'analisi del carico di lavoro previsto, coerentemente con i CFU assegnati a ciascuna attività).

È stato inoltre stabilito un Calendario Accademico unico di Ateneo per migliorare l'organizzazione e la fruizione dei corsi ma anche per rendere concretamente possibile la scelta, da parte di ogni studente, di insegnamenti attivati presso altri corsi di studio e favorire così l'interdisciplinarietà e l'acquisizione di competenze trasversali.

Più in generale, il percorso di “messa in qualità” dei Corsi di Studio viene attuato in modo da raggiungere gli obiettivi di breve, medio e lungo termine individuati da Dipartimenti e Consigli di Corsi di Studio in sinergia con le Commissioni Didattiche Paritetiche, il Rettore ed il suo Delegato alla Didattica ed il Presidio di Qualità.

Per l'anno accademico 2017/18 l'attività didattica, erogata dai 14 Dipartimenti, è articolata complessivamente in 77 Corsi di Studio, di cui 30 di Laurea Triennale, 41 Lauree Magistrali, 6 Lauree Magistrali a Ciclo Unico, 10 Corsi di Dottorato di Ricerca. I dati relativi a iscritti, immatricolati e laureati sono riassunti nella seguente Tabella 5.1.

	2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	UNICAL	Italia	UNICAL	Italia	UNICAL	Italia
<b>Totali Iscritti</b>	28.728	1.652.592	27.323	1.641.696	26.582	1.654.680
<b>Immatricolati a LT e LMCU</b>	3.678	255.294	3.738	260.761	3.694	274.339
<b>Immatricolati a LM</b>	1.478	106.759	1.528	106.813	1.524	115.530
	2014		2015		2016	
	UNICAL	Italia	UNICAL	Italia	UNICAL	Italia
<b>Laureati in LT e LMCU</b>	3.018	208.496	3.109	208.759	3.007	212.204
<b>Laureati in LM</b>	1.430	88.169	1.281	88.373	1.324	90.227

**Tabella 5.1 – Iscritti, Immatricolati, Laureati**

La situazione occupazionale dei laureati dell'Università della Calabria è riassunta dalla successiva Tabella 5.2, che riporta anche i dati medi nazionali (fonte Almalaurea, Rapporto 2017). Per i dati di dettaglio dei singoli corsi di studio si rinvia alle SUA CdS predisposte dai vari Dipartimenti.

UniCal	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
Lavora e non è iscritto alla magistrale	14,5	n.d	n.d	23,2	49,1	62,0	38,5	60,0	67,6	61,9	83,1	94,6
Lavora ed è iscritto alla magistrale	5,7	n.d	n.d									
Non lavora ed è iscritto alla magistrale	60,2	n.d	n.d									
Non lavora, non è iscritto alla magistrale e non cerca	4,8	n.d	n.d	25,9	15,0	12,0	13,0	11,0	9,9	9,5	10,8	2,0
Non lavora, non è iscritto alla magistrale ma cerca	14,8	n.d	n.d	51,0	35,9	26,1	48,5	29,0	22,5	28,6	6,2	3,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>100,1</b>	<b>100,0</b>	<b>100,1</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,1</b>	<b>100,0</b>

Media nazionale	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
Lavora e non è iscritto alla magistrale	26,8	n.d	n.d	33,8	50,5	60,4	55,1	72,0	78,6	87,8	91,6	96,2
Lavora ed è iscritto alla magistrale	11,4	n.d	n.d									
Non lavora ed è iscritto alla magistrale	44,0	n.d	n.d									
Non lavora, non è iscritto alla magistrale e non cerca	6,1	n.d	n.d	38,4	31,6	28,7	17,0	12,4	9,2	5,2	4,1	2,6
Non lavora, non è iscritto alla magistrale ma cerca	11,7	n.d	n.d	27,7	17,9	10,9	27,9	15,7	12,2	7,0	4,2	1,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>99,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,1</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>99,9</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 5.2 – Situazione occupazionale**

### 5.1.2 Analisi SWOT Area “Formazione”

Nelle seguenti Tabelle 5.3 e 5.4 viene sintetizzato l'esito dell'analisi SWOT per l'area strategica FORMAZIONE.

Punti di Forza	Opportunità
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ampiezza e profondità dell'offerta formativa.</li> <li>➤ Elevato numero di studenti che partecipano a programmi di mobilità internazionale outgoing per studio, ricerca tesi e placement (il numero delle richieste eccede abbondantemente le disponibilità di borse dell'ateneo) e crescenti richieste di iscrizione da parte di studenti stranieri (incoming) sulla base di accordi di cooperazione internazionale..</li> <li>➤ Capacità di attrazione dell'Ateneo nei confronti della popolazione studentesca in termini di stabilità, e in qualche caso (specie nelle lauree magistrali) crescita, delle richieste di immatricolazioni.</li> <li>➤ Trend costante di miglioramento della regolarità degli studi con particolare riferimento alle performance degli studenti in termini di acquisizione di CFU nell'anno di immatricolazione.</li> <li>➤ Elevato grado di copertura della formazione con docenza interna.</li> <li>➤ Buon livello di soddisfazione degli studenti rispetto ai corsi frequentati.</li> <li>➤ Diffusa cultura della qualità e della valutazione nei Dipartimenti.</li> <li>➤ Solida esperienza nell'acquisizione e nella valutazione delle opinioni degli studenti grazie a una ottima organizzazione della rilevazione dell'analisi centralizzata dei dati.</li> <li>➤ Politiche proattive di marketing per aumentare l'attrattività dell'offerta didattica presso il territorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crescenti opportunità di mobilità in ingresso e in uscita degli studenti.</li> <li>➤ Potenzialità nella long life education anche derivanti dalla strutturazione in Campus.</li> <li>➤ Progettazione di programmi di studio più qualificati, secondo le cornici fornite dal Ministero dell'Università e della Ricerca.</li> <li>➤ Proposizione di modelli di didattica innovativa.</li> <li>➤ Ulteriore sviluppo di un efficace ed efficiente programma di e-learning di Ateneo a seguito delle sperimentazioni già effettuate.</li> <li>➤ Sostegno finanziario fornito dalla Regione Calabria per qualificare e migliorare l'istruzione superiore.</li> <li>➤ Ulteriore sfruttamento in chiave strategica del Centro Residenziale di Ateneo quale elemento distintivo nel bacino del Mediterraneo.</li> <li>➤ Potenziamento della cooperazione con le altre Università Calabresi.</li> <li>➤ Potenziamento delle summer school di lingua italiana per studenti stranieri prima dell'inizio dei corsi ufficiali.</li> <li>➤ Potenziamento delle opportunità di studio e di vita universitaria per gli studenti con disabilità.</li> <li>➤ Miglioramento della comunicazione per alimentare ulteriormente l'interesse delle aziende per i giovani laureati dell'Università della Calabria.</li> </ul>

**Tabella 5.3 – Punti di Forza e Opportunità**

<b>Punti di Debolezza</b>	<b>Minacce</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Elevato rapporto studente-docente equivalente rispetto alla media nazionale.</li><li>➤ Limitata offerta di corsi erogati in lingue straniere.</li><li>➤ Limitata offerta post-universitaria di Master di I e II livello e di corsi post-dottorato.</li><li>➤ Incompiuta razionalizzazione dell'offerta formativa che modera i livelli di efficienza ed efficacia nella didattica con particolare riferimento all'allocazione delle coperture didattiche nei vari corsi di laurea.</li><li>➤ Limitato numero medio di crediti acquisiti in mobilità dagli studenti unical.</li><li>➤ Migliorabile regolarità degli studi con particolare riferimento agli abbandoni e ai laureati non regolari.</li><li>➤ Debole rapporto tra Scuola e Università per la promozione di scelte consapevoli per entrare nel mondo universitario.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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.</li><li>➤ Competizione tra Università che non avviene più in ambito regionale o nazionale, bensì a distanza, tra atenei di paesi diversi.</li><li>➤ Crisi economica per il settore privato e ridotti meccanismi di turn over nella Pubblica Amministrazione rendono sempre più problematico l'ingresso nel mondo del lavoro dei neolaureati con conseguente peggioramento negli indicatori occupazionali.</li><li>➤ Instabilità a livello internazionale, specie nel bacino del Mediterraneo, con potenziale calo della mobilità studentesca.</li><li>➤ Limitata attrattività socio economica del territorio.</li><li>➤ Limitata disponibilità di opportunità di stage.</li></ul>

**Tabella 5.4 – Punti di Debolezza e Minacce**

### 5.1.3 – Strategia Area “Formazione” a livello dell’Ateneo

Per il prossimo triennio, la strategia dell’Ateneo in ambito formativo si dispiegherà e sarà attuata secondo quanto descritto nelle seguenti tabelle, articolate in base alle quattro linee strategiche identificate.

LINEA STRATEGICA 1.1		OBIETTIVI STRATEGICI				
<b>Miglioramento della qualità dell’offerta formativa</b>	<b>1.1.1 Sviluppo di sistemi di valutazione delle conoscenze iniziali degli studenti e alle attività volte a colmare le eventuali lacune formative degli studenti immatricolati</b>	<b>1.1.2 Sviluppo di un programma per la formazione a distanza</b>	<b>1.1.3 Miglioramento dell’efficienza dell’offerta formativa</b>	<b>1.1.4 Potenziamento della qualità della didattica in ottica studente</b>	<b>1.1.5 Potenziamento del finanziamento delle attività didattiche</b>	<b>1.1.6 Potenziamento delle infrastrutture per la didattica</b>
<b>INDICATORI</b>	Frazione di studenti (L, LMCU, LM) che proseguono al II anno nel medesimo corso di laurea di immatricolazione	Percentuale di insegnamenti che impiegano forme di e-learning	Frazione ore di docenza erogate da docenti a tempo indeterminato o sul totale ore erogate	Riduzione del rapporto studenti regolari/docenti	Proporzione della spesa per didattica (supporto didattico e tutoraggio) da fondi di funzionamento attribuiti dall’Ateneo	Numero di aule il cui numero di posti è almeno pari al numero degli iscritti agli insegnamenti a cui le stesse sono dedicate
	Percentuale di CdL che realizzano attività di supporto per le conoscenze in ingresso (L, LMCU)			Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM), di cui sono docenti di riferimento.		
				Valori dell’indicatore di qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali.		
<b>AZIONI</b>	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					
		Sviluppo di programmi di blended learning		Attivazione di corsi di potenziamento delle competenze di base	Razionalizzazione della dotazione finanziaria dei Dipartimenti per le attività didattiche	Investimenti adeguati in aule, laboratori, spazi studio e ammodernamento dotazione tecnologica delle aule
		Contestualizzazione di piattaforme		Tutoraggio didattico insegnamenti	Investimenti mirati in iniziative progettuali pilota in ambito didattico	Periodici interventi di manutenzione infrastrutturale delle aule

		tecnologiche di e-learning		del primo anno LT e LMCU		
		Erogazione servizi di supporto dedicati				Adeguamento qualità ergonomica e sicurezza delle aule
<b>RESPONSABILITA'</b>	Ateneo (Cda, Senato)					
<b>RISORSE</b>	Stanziamiento complessivo per il miglioramento della qualità dell'offerta formativa pari a euro 950.000,00 comprensivi dei costi da sostenere per visiting professor in entrata; a questi si aggiungono circa 10 milioni di euro per l'ammodernamento delle aule, dei laboratori didattici e delle infrastrutture didattiche.					

**Tabella 5.5 – Linea Strategica 1.1**

<b>LINEA STRATEGICA 1.2</b>		<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>			
<b>Miglioramento delle prospettive occupazionali</b>	<b>1.2.1 Miglioramento del successo occupazionale</b>		<b>1.2.2 Miglioramento della capacità dell'offerta formativa di creare le condizioni di occupabilità dei laureati</b>		
<b>INDICATORI</b>	Proporzione di Laureati occupati a un anno dal titolo (L)	Proporzione di Laureati occupati a tre anni dal titolo (LM, LMCU)	Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare nell'anno di riferimento		
<b>AZIONI</b>	Orientamento in ingresso e in itinere; percorsi di eccellenza; innovazione della didattica in ottica professionalizzante; orientamento in uscita, stage e tirocini, fare rete col mondo del lavoro.				
<b>RESPONSABILITA'</b>	Ateneo (Cda, Senato)				
<b>RISORSE</b>	Stanziamiento di euro 50.000,00 per il supporto a stage e borse lavoro di concerto con Associazioni e Privati oltre a 50.000 per il potenziamento delle attività di orientamento				

**Tabella 5.6 – Linea Strategica 1.2**

<b>LINEA STRATEGICA 1.3</b>		<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>			
<b>Miglioramento della performance degli studenti nel corso degli studi</b>	<b>1.3.1 Miglioramento della regolarità degli studi</b>		<b>1.3.2 Miglioramento delle performance degli studenti in termini di acquisizione CFU</b>		
<b>INDICATORI</b>	Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso (programmazione triennale 16-18)	Proporzione di Laureati (L, LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi (programmazione triennale 16-18 - autovalutazione)	Frazione degli iscritti al primo anno nell'a.a. t-1 che si iscrivono al II anno nella stessa classe di laurea	Frazione degli iscritti al primo anno nell'a.a. t-1 che si iscrivono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 20 CFU previsti al primo anno	
	Proporzione di immatricolati (L; LM; LMCU) laureati entro la durata normale dei corsi nella stessa classe di laurea	Frazione degli iscritti puri al primo anno nell'a.a. t che si laureano nell'anno t+n+1 (L, LMCU, LM) laureati stabili	Frazione degli iscritti al primo anno nell'a.a. t-1 che si iscrivono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 1/3 previsti al primo anno	Frazione degli iscritti al primo anno nell'a.a. t-1 che si iscrivono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 40 cfu previsti al primo anno	
	Frazione di immatricolati che proseguono la carriera al secondo anno in un differente cds ateneo	Tasso di abbandono della classe di laurea dopo n+1 anni	Frazione degli iscritti al primo anno nell'a.a. t-1 che si iscrivono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 previsti al primo anno	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)	
	Percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al secondo anno	Percentuale di studenti che proseguono la carriera nello stesso ateneo	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	Percentuale di CFU conseguiti al primo anno su CFU potenzialmente conseguibili	

<b>AZIONI</b>	Mentoring per studenti dei primi anni; tutoring per gli esami critici; corsi di potenziamento conoscenze di base per studenti entranti, supporto per le difficoltà di apprendimento.
<b>RESPONSABILITA'</b>	Ateneo (Cda, Senato), Dipartimenti
<b>RISORSE</b>	Stanziamento di euro 420.000,00 per le azioni di supporto.

**Tabella 5.7 – Linea Strategica 1.3**

<b>LINEA STRATEGICA 1.4</b>		<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>			
<b>Potenziamento della attrattività nazionale internazionale dell'Ateneo quale polo culturale scientifico e dell'innovazione nell'ambito Formativo</b>	<b>1.4.1 Promozione dell'Ateneo come un punto di riferimento culturale per il territorio</b>	<b>1.4.2 Potenziamento delle attività formative in lingua straniera</b>	<b>1.4.3 Incremento della mobilità all'estero degli studenti</b>	<b>1.4.4 Incremento della mobilità in ingresso di studenti stranieri</b>	
	INDICATORI	Proporzione di iscritti al primo anno (L, LMCU, LM) provenienti da altre Regioni	Percentuale di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti totalmente in lingua straniera	Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero
		Percentuale degli iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo		Proporzione di CFU conseguiti all'estero per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare	
			Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso		
<b>AZIONI</b>	Aumento dotazione borse Erasmus+, Most e Dual; premialità per CFU conseguiti all'estero; attività di tutoring per gli studenti attraverso l'utilizzo di unità di personale aggiuntive presso i Dipartimenti, l'Ufficio Erasmus e l'Ufficio Relazioni Internazionali				
<b>RESPONSABILITA'</b>	Ateneo (Cda, Senato), Dipartimenti				
<b>RISORSE</b>	Stanziamento complessivo pari a euro 560.000,00 per il supporto all'internazionalizzazione				

**Tabella 5.8 – Linea Strategica 1.4**

RICERCA

## 5.2 AREA STRATEGICA “RICERCA”

### 5.2.1 Introduzione

Sin dalla sua costituzione, l'Università della Calabria ha orientato una significativa parte delle proprie energie verso il sostegno alla ricerca di qualità, intesa come mezzo per contribuire, in generale, alla promozione culturale, sociale, economica e tecnologica e, in particolare, per incidere in modo decisivo nello sviluppo della regione Calabria. Oggi, l'Università della Calabria è riconosciuta nel panorama della ricerca come una realtà significativa e consolidata, le cui intuizioni, analisi e proposte di innovazione ricoprono spesso un ruolo centrale nel dibattito che anima la comunità scientifica nazionale e internazionale.

I settori di ricerca dell'Università della Calabria sono molto ampi ricoprendo, con 777 tra docenti e ricercatori, tutto lo spettro delle aree disciplinari censite dal CUN. Anche i numeri della produzione complessiva sono di tutto rilievo: nel periodo 2015-2017 (monitorato dal sistema IRIS), l'Università della Calabria ha prodotto complessivamente circa 7400 prodotti di ricerca.

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. I dati più aggiornati disponibili (relativi all'esercizio 2011-2014) evidenziano una valutazione globalmente positiva rispetto a 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 e le potenzialità di sviluppo delle aree e dei Dipartimenti. In generale, l'Ateneo aspira a promuovere e sostenere le attività di ricerca, sia di base sia applicata, in modo da:

- conseguire risultati di alto valore e riconosciuti nel contesto nazionale e internazionale;
- valorizzare pienamente le capacità e le competenze presenti nell'Ateneo;
- promuovere la formazione e incentivare la crescita scientifica dei giovani ricercatori;
- consolidare e ampliare la rete di rapporti scientifici a livello nazionale e internazionale;
- prestare attenzione alle esigenze del contesto socio-economico e alle specificità del territorio di riferimento;
- assumere i principi dell'assicurazione della qualità come quadro di riferimento normativo.

Nello specifico, 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, indirettamente, l'aumento del numero di citazioni.

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. 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 rispetto a quello precedente. 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 dal volume 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.

Infine, occorre evidenziare la dotazione infrastrutturale dell'Ateneo per quanto riguarda i grandi laboratori di ricerca. L'Università della Calabria, da oltre 40 anni, sta strutturando un sistema della ricerca dotato di laboratori all'avanguardia nelle aree delle tecnologie abilitanti. In particolare, nel corso dell'ultima programmazione nazionale 2007-2013, alcuni progetti rilevanti hanno permesso l'avvio di una vera e propria rete di infrastrutture di ricerca del valore di diverse decine di milioni di euro, soprattutto nelle aree delle tecnologie dei materiali e delle tecnologie per il monitoraggio ambientale. A tal proposito vanno certamente citati i progetti per infrastrutture di ricerca del PON "Ricerca e Competitività" 2007 – 2013:

- Materiali, Tecnologie e Ricerca Avanzata - MaTeRiA/STAR;
- Sistema Integrato di Laboratori per l'Ambiente – SILA.

Il Laboratorio STAR contiene il "Southern Europe Thomson Back-Scattering Source for Applied Research", una sorgente a raggi X di concezione avanzata per l'imaging ad alta risoluzione, anche tridimensionale, per lo studio dei materiali. I campi di applicazione spaziano dall'ambito dei beni culturali fino al biomedicale.

### **5.2.2 Analisi SWOT Area "Ricerca"**

Nelle seguenti Tabelle 5.2.1 e 5.2.2 viene sintetizzato l'esito dell'analisi SWOT per l'area strategica RICERCA.

### Punti di Forza

- Risultati della ricerca eccellenti in diversi settori di punta certificati dagli esiti dei due esercizi di valutazione VQR; negli stessi settori le entrate per la ricerca provenienti da bandi competitivi raggiungono valori soddisfacenti.
- 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".
- Percentuali di abilitati nelle tornate ASN sin qui espletate superiori alla media nazionale.
- Elevata qualità dei collegi di dottorato.
- Collaborazioni consolidate con alcune istituzioni pubbliche e private.
- Vocazione all'interdisciplinarietà specie nella predisposizione dei grandi progetti di ricerca (PON, POR, EC FP).

### Opportunità

- Elevata disponibilità di finanziamenti UE.
- Dotazione di risorse per i dottorati di ricerca attraverso l'utilizzo di fondi europei erogati dalla Regione Calabria.
- Possibilità di acquisire risorse di provenienza europea finalizzate allo sviluppo delle regioni arretrate (Fondi Strutturali).

**Tabella 5.2.1 – Punti di Forza e Opportunità**

### Punti di Debolezza

- Performance migliorabili nell'assegnazione della quota premiale FFO per la ricerca.
- Limitata capacità, data anche la collocazione territoriale, di accedere a finanziamenti privati per la ricerca.
- Ritardi nella messa a regime di un sistema di autovalutazione della ricerca.
- Limitata capacità dei dottorati di ricerca, e in generale della formazione post-laurea, di attrarre laureati stranieri.
- Limitate disponibilità finanziarie da destinare alla gestione e manutenzione delle strumentazioni.
- Limitato coinvolgimento nei programmi/processi di mobilità nazionale e internazionale dei professori e dei ricercatori sia in ingresso che in uscita.
- Insufficiente sensibilità delle strutture alla efficienza economico-finanziaria stimabile in funzione del rendimento scientifico della struttura comparato al numero di unità di personale afferente e alle spese di gestione.
- Follow-up insufficiente dei progetti finanziati e limitata disseminazione dei risultati della ricerca.

### Minacce

- 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.
- Debole struttura economico-produttiva della regione che non favorisce azioni di sistema volte a innescare la tripla elica tra università, enti pubblici e imprese.
- 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).

**Tabella 5.2.2 – Punti di Forza e Opportunità**

### 5.2.3 Strategia Area “Ricerca” a livello di Ateneo

Per il prossimo triennio, la strategia dell’Ateneo in ambito ricerca si dispiegherà e sarà attuata secondo quanto descritto nelle seguenti tabelle, articolate in base alle quattro linee strategiche identificate.

LINEA STRATEGICA 2.1		OBIETTIVI STRATEGICI			
Miglioramento della qualità e produttività scientifica dei professori e dei ricercatori	<b>2.1.1 Miglioramento della produzione scientifica dell'Ateneo</b>				
INDICATORI	Frazione di docenti che superano le mediane ASN (associati, ordinari e commissari)	Frazione dei docenti e ricercatori con almeno due prodotti di ricerca riconosciuti VQR 15-18	Numero medio prodotti di ricerca ammissibili VQR per dipartimento	Risultati dell'ultima VQR disponibile a livello di sede, di dipartimento e di SSD	Valutazione VQR media dei neoassunti per Ateneo
AZIONI	Creazione di meccanismi premiali e incentivi per docenti e Dipartimenti maggiormente performanti; distribuzione delle risorse in termini di P.O. legata anche alla performance scientifica dei Dipartimenti				
RESPONSABILITA'	Ateneo (CdA, Senato), Dipartimenti				
RISORSE	Stanziamiento annuale di circa un milione di euro per la dotazione dipartimentale da destinare alla ricerca.				

**Tabella 5.2.3 – Linea Strategica 2.1**

LINEA STRATEGICA 2.2		OBIETTIVI STRATEGICI			
Miglioramento del sistema di fund raising e potenziamento infrastrutture di ricerca	<b>2.2.1 Miglioramento del processo di attribuzione delle risorse per la ricerca</b>	<b>2.2.2 Capacità di intercettare fondi di ricerca su bandi competitivi e finanziamento della ricerca</b>		<b>2.2.3 Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca</b>	
INDICATORI	Percentuale della quota di funzionamento distribuita su criteri premiali	Volume totale finanziamenti intercettati in rapporto al personale docente strutturato in Ateneo nell'anno t	Frazione delle risorse destinate a docenti e ricercatori per attività di ricerca rispetto al totale dei fondi di funzionamento attribuiti dall'Ateneo	Numero assegni di ricerca finanziati dall'esterno	Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professors), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno un mese
AZIONI		Sostegno partecipazione bandi anche attraverso il potenziamento degli uffici di supporto	Supporto pianificazione e gestione progetti ricerca	Investimenti in infrastrutture e attrezzature di ricerca	
RESPONSABILITA'	Ateneo (CdA, Senato), Dipartimenti				
RISORSE	Stanziamiento annuale complessivo pari a 1 milione di euro per la dotazione ordinaria dei Dipartimenti				

**Tabella 5.2.4 – Linea Strategica 2.2**

LINEA STRATEGICA 2.3		OBIETTIVI STRATEGICI	
Potenziamento della attrattività nazionale e internazionale dell'Ateneo nell'ambito della Ricerca	<b>2.3.1 Internazionalizzazione della ricerca</b>	<b>2.3.2 Miglioramento della capacità di attrazione di risorse umane da altri Atenei e della mobilità</b>	

<b>INDICATORI</b>	<i>Numero di professori, ricercatori, assegnisti e borsisti post-doc che usufruiscono di programmi di mobilità internazionale</i>	<i>Numero di prodotti della ricerca negli ultimi 4 anni con coautori internazionali</i>	<i>Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett a), che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo</i>	<i>Proporzione di Professori di I e II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo</i>
<b>AZIONI</b>	Attrazione di visiting professor di qualità per favorire le collaborazioni scientifiche e didattiche nazionali e internazionali; potenziamento dell'investimento in laboratori di ricerca innovativi, in nuovi materiali bibliografici e data base per la ricerca			
<b>RESPONSABILITA'</b>	Ateneo (CdA, Senato), Dipartimenti			
<b>RISORSE</b>	Stanziamiento annuale di due milioni di euro per il sistema bibliotecario e per il supporto ai visiting professor anche sotto forma di ospitalità presso le residenze del CR e ristorazione presso le mense dell'Ateneo			

**Tabella 5.2.5 – Linea Strategica 2.3**

<b>LINEA STRATEGICA 2.4</b>		<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>									
<b>Miglioramento della qualificazione scientifica dei Dottorati di ricerca</b>	<b>2.4.1 Miglioramento della qualificazione scientifica dei Collegi di Dottorato</b>	<b>2.4.2 Promozione dell'attrattività nazionale e internazionale del dottorato</b>			<b>2.4.3 Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei Dottorati di Ricerca</b>					<b>2.4.4 Potenziamento o Dottorati di ricerca industriali</b>	
<b>INDICATORI</b>	<i>Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo); (programmazione triennale 16-18 - autovalutazione)</i>	<i>Frazione di dottorandi che trascorrono almeno sei mesi in altri atenei italiani o esteri</i>	<i>Numero di convenzioni per tesi in co-tutela con Università estere</i>	<i>Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero</i>	<i>Investimento complessivo per il dottorato di ricerca</i>	<i>Borse di dottorato o aggiuntive rispetto a quelle finanziate dal bilancio di Ateneo</i>	<i>Numero complessivo di studenti iscritti con borsa a corsi di dottorato</i>	<i>Frazione di studenti di dottorato che conseguono il titolo</i>	<i>Percentuali di dottori di ricerca occupati a 1 anno</i>	<i>Percentuali di dottori di ricerca occupati a 3 anni</i>	<i>Numero di dottorati industriali</i>
<b>AZIONI</b>	Creazione di meccanismi premiali e incentivi per migliorare gli indicatori di qualità dei Collegi di Dottorato; sostegno al placement dei dottorati e potenziamento della rete di collaborazioni con il mondo delle imprese										
<b>RESPONSABILITA'</b>	Ateneo (CdA Senato)										
<b>RISORSE</b>	Stanziamiento annuale di 100 mila euro per la premialità dei collegi maggiormente performanti (sottoforma di borse aggiuntive e di supporto finanziario per la ricerca)										

**Tabella 5.2.6 – Linea Strategica 2.4**



TERZA  
MISSIONE

## 5.3 AREA STRATEGICA “TERZA MISSIONE”

### 5.3.1 Introduzione

L’Università della Calabria ha sempre avuto tra i suoi obiettivi prioritari quello di concorrere allo sviluppo culturale e socio-economico del territorio di riferimento. In tal senso, l’Ateneo si è costantemente impegnato nel valorizzare l’attività di ricerca che, grazie al contributo apportato in termini di avanzamento della conoscenza e di sviluppo di innovazione, ha un notevole impatto culturale, sociale ed economico sul territorio, specie in considerazione delle particolari e critiche condizioni di contesto. Infatti, l’azione dell’Ateneo sul territorio è un fattore di rilevante importanza per lo sviluppo di una società basata sull’economia della conoscenza. La Terza Missione, pertanto, è stata riconosciuta dall’ANVUR come missione istituzionale allo stesso modo delle missioni tradizionali di formazione e di ricerca, sottolineandone il valore complementare di valorizzazione e accrescimento del ruolo dell’Università come ente di formazione superiore e di ricerca.

La Terza Missione, secondo le linee guida ANVUR, si compone di due ambiti principali (declinati a loro volta in specifiche aree):

- la **valorizzazione della ricerca**, intesa come l’insieme delle attività attraverso le quali la conoscenza originale prodotta con la ricerca scientifica viene attivamente trasformata in conoscenza produttiva, suscettibile di applicazioni economiche e commerciali (*trasferimento tecnologico*);
- la **produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale**, intesa come l’insieme dei risultati della ricerca e la promozione di specifiche attività di servizio, di counselling, di supporto scientifico e di condivisione di conoscenze specifiche e dedicate, messe a disposizione della società con modalità molto articolate e con processi altamente differenziati quanto a livello di impegno e coinvolgimento istituzionale e di qualità di pubblico.

L’Università della Calabria ha particolarmente indirizzato la propria attenzione verso un programma di trasferimento tecnologico e promozione dell’innovazione basato sulla consapevolezza che strette e intense relazioni tra università e mondo delle imprese, della pubblica amministrazione e dei servizi 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.

Nello specifico, i pilastri della Terza Missione per l’Università della Calabria sono rappresentati dal:

1. Trasferimento Tecnologico:
  - a. Tutela della proprietà intellettuale, brevetti
  - b. Spin-off da risultati della ricerca
  - c. Start-up innovative: sostegno alla creazione, incubazione nelle fasi di avvio
2. Public Engagement:
  - a. Divulgazione culturale e scientifica
  - b. Organizzazione eventi pubblici
  - c. Musei, teatri, cinema, salute, sport

### 5.3.2 Analisi SWOT Area “Terza Missione”

Nelle seguenti Tabelle 5.3.1 e 5.3.2 viene sintetizzato l’esito dell’analisi SWOT per l’area strategica TERZA MISSIONE.

Punti di Forza	Opportunità
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Attività pluriennale consolidata della struttura di interfaccia università-imprese-territorio (Industrial Liaison Office).</li> <li>➤ Partecipazione alle principali reti nazionali ed europee che operano nel settore del Trasferimento Tecnologico (TT).</li> <li>➤ Affidabilità del sistema di comunicazione basato su newsletter e sito web dedicato per la gestione dei contatti diretti con le università e i gruppi di ricerca.</li> <li>➤ Efficace gestione interna della proprietà intellettuale e dei relativi servizi di base.</li> <li>➤ Disponibilità di banche dati professionali per i brevetti e le ricerche di mercato.</li> <li>➤ Promozione di iniziative nell'ambito del TT quali Start Cup Calabria e PNI.</li> <li>➤ Attività dell'incubatore di imprese Technest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivazione delle strategie di TT anche attraverso le attività dell'incubatore Technest per le imprese Spin Off.</li> <li>➤ Possibilità di beneficiare dei Fondi strutturali e del Fondo di coesione con specifico riferimento ai processi di innovazione.</li> <li>➤ Attenzione crescente tra i ricercatori dell'Università circa le opportunità del trasferimento tecnologico.</li> </ul>

**Tabella 5.3.1 – Punti di Forza e Opportunità**

Punti di Debolezza	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trasferimento tecnologico da potenziare negli aspetti core: attualmente l'attività è incentrata su progettazione e rendicontazione di progetti.</li> <li>➤ Limitata capacità di interfacciamento con il tessuto economico locale, nazionale e internazionale.</li> <li>➤ 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.</li> <li>➤ Mancanza di investitori privati per il sostegno della ricerca applicata.</li> <li>➤ Mancanza di sovvenzioni e scarsa presenza di capitali d'impresa per il sostegno di nuove idee imprenditoriali.</li> <li>➤ Tendenza dei ricercatori dell'Università ad avviare imprese Spin-Off/Start-Up principalmente basate sulle competenze professionali e non centrate su un mercato ben definito dei prodotti o delle tecnologie.</li> <li>➤ Limitata consapevolezza, nella maggior parte dei ricercatori dell'Università, del valore economico degli asset intellettuali creati e generale limitata propensione imprenditoriale.</li> <li>➤ Ritorni economici incerti dai processi di valorizzazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Congiuntura economica negativa che non consente di attrarre fondi dall'esterno.</li> <li>➤ Alto livello di competizione nazionale e internazionale nel campo del Trasferimento Tecnologico.</li> <li>➤ Mancanza di una diffusa cultura d'impresa e di un tessuto imprenditoriale ricettivo rispetto all'innovazione sul territorio.</li> </ul>

**Tabella 5.3.2 – Punti di Forza e Opportunità**

### 5.3.3 – Strategia Area “Terza Missione” a livello di Ateneo

Il programma di Terza Missione sviluppato dall’Università della Calabria ha consentito di ottenere risultati ancora parziali ma lusinghieri, condizionati dai limiti del contesto territoriale di riferimento, caratterizzato da un settore imprenditoriale non particolarmente ricettivo in termini di innovazione trasferita. Ciò ha portato a una forte concentrazione del trasferimento tecnologico soprattutto nella direzione del settore informatico a scapito di altri settori comunque già presenti sul territorio.

Gli sforzi profusi per sostenere 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 l’incubatore **Technest**, si concretizza 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 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.

Le tabelle di seguito riportate riassumono le linee strategiche e i relativi indicatori per l’ambito di riferimento.

LINEA	OBIETTIVI STRATEGICI		
<b>STRATEGICA 3.1</b>			
Promozione, valorizzazione e protezione della proprietà intellettuale e sua	<b>3.1.1</b> Promozione, valorizzazione e protezione della proprietà intellettuale e sua valorizzazione	<b>3.1.2</b> Potenziamento dei rapporti tra le strutture universitarie di ricerca ed il sistema di impresa e le istituzioni del territorio	<b>3.1.3</b> Promozione/creazione di nuove iniziative imprenditoriali

<b>valorizzazione commerciale, anche attraverso la creazione di imprese spin-off migliorando i sistemi di valutazione</b>	<i>commerciale, anche attraverso la creazione di imprese spin-off migliorando i sistemi di valutazione</i>				
<b>INDICATORI</b>	<i>Numero di brevetti con titolarità /contitolarità di professori e ricercatori unical depositati dall'Ateneo nell'anno</i>	<i>Valore finanziario degli interventi in c/terzi</i>	<i>Attività di licensing (numero accordi, contratti conclusi)</i>	<i>spin off attivi (saldo = nuovi + esistenti – cessati)</i>	<i>start up attive incubate (saldo = nuovi + esistenti – cessati)</i>
<b>AZIONI</b>	Potenziamento dell'azione del LIO; potenziamento della capacità di valutare finanziariamente la conoscenza creata; attività del Technest da potenziare; rivitalizzare l'azione del Consorzio di Ricerca "Calpark"				
<b>RESPONSABILITA'</b>	Ateneo (CdA, Senato)				
<b>RISORSE</b>	Stanziamiento annuale di oltre 200 mila euro per l'attività del Technest, il supporto al LIO e il potenziamento di Calpark				

**Tabella 5.3.3 – Linea Strategica 3.1**

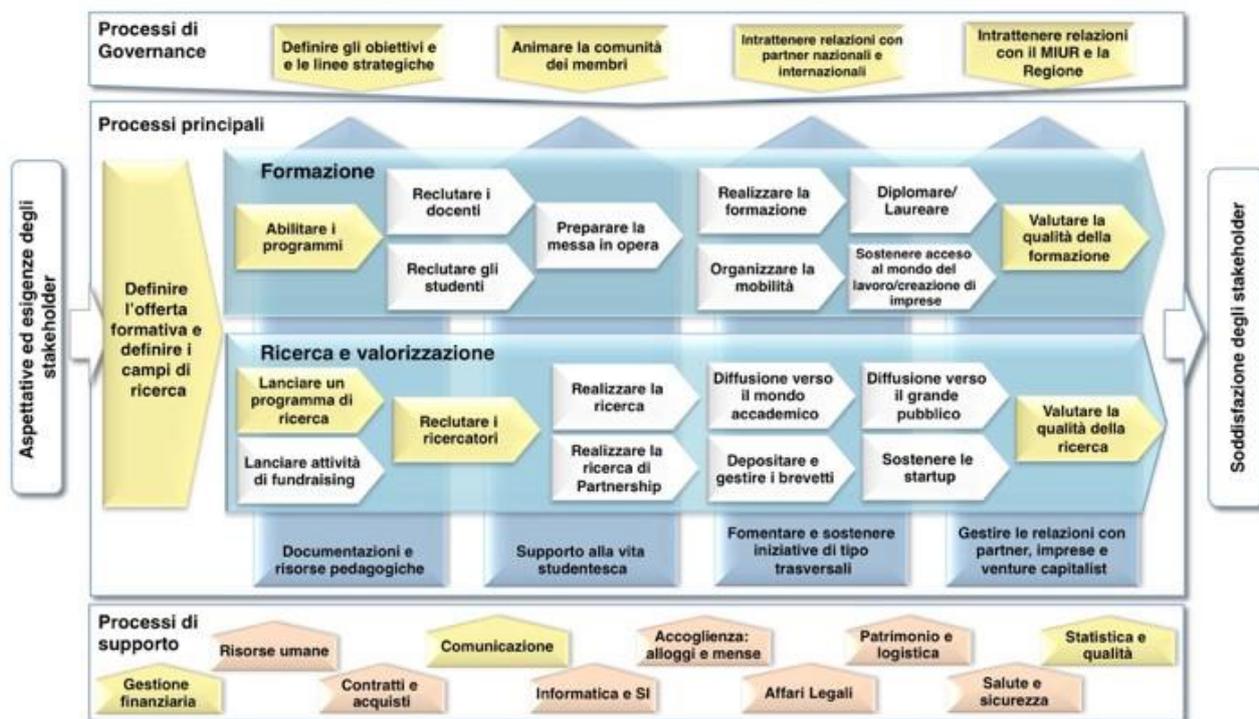
<b>LINEA STRATEGICA 3.2</b>	<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	
<b>Miglioramento della performance generale del trasferimento tecnologico</b>	<b>3.2.1 Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del trasferimento tecnologico</b>	<b>3.2.2 Potenziamento del public engagement</b>
<b>INDICATORI</b>	<i>Valore complessivo delle revenue da brevetti</i>	<i>Numero annuo di iniziative</i>
<b>AZIONI</b>	Sviluppo di iniziative culturali sociali e sostegno alla formazione continua	
<b>RESPONSABILITA'</b>	Ateneo (CdA, Senato)	
<b>RISORSE</b>	Stanziamiento annuale di 200 mila euro per il finanziamento delle varie iniziative (Notte dei Ricercatori, esposizioni, presentazioni, convegni, ecc...)	

**Tabella 5.3.4 – Linea Strategica 3.2**

## 4 AREA STRATEGICA “SERVIZI e GESTIONE AMMINISTRATIVA”

L’area strategica oggetto di questa sezione, è un’area trasversale alle tre macro aree: Didattica (Formazione), Ricerca e Terza missione. Essa comprende l’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 terza missione. Il complesso di tali attività/processi, di seguito elencati, trova la naturale sede di riferimento nelle strutture di cui alla Mappa Organizzativa descritta nell’allegato 2 al Piano. Tale impostazione che segue una configurazione di assegnazione degli obiettivi per unità organizzative (Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centro Residenziale e Biblioteche), sarà nella futura architettura della programmazione strategica modificata a favore di una logica per processi. In breve, mentre le strutture organizzative restituiscono il profilo statico e formale dell’organizzazione, l’insieme dei processi coinvolti nella gestione universitaria costituiscono il profilo dinamico del sistema universitario. Da ciò, deriva la 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, l’intento per il prossimo futuro, anche al fine di accogliere i suggerimenti dell’ANVUR, in materia alle integrazioni con la strategia, questa sezione assumerà una connotazione non più di Unità Organizzative ma insisterà sulle trasversalità dei processi.

*Mappa dei principali processi coinvolti nella gestione universitaria*



Sono di seguito elencati alcuni ambiti di attività e servizi trasversali.

**a) Servizi direttamente collegati alla Formazione, Ricerca, Terza Missione):**

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.

Le tabelle di seguito riportate riassumono gli obiettivi trasversali di primo livello (obiettivi specifici) raggruppati in tre macro sezioni, tenendo anche conto dei suggerimenti dell'Anvur in termini di riduzione della "Numerosità degli obiettivi strategici".

<b>OBIETTIVO</b>		
<b>SPECIFICO 4. A</b>	<b>(1° livello)</b>	
Miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza ed economicità nella gestione amministrativa (in termini di qualità, produttività delle risorse ed economicità della gestione)	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 piena attivazione del SMVP e gestione del ciclo della performance anche al fine di mettere a regime il sistema premiante collegato alla performance individuale	
	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;	
	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;	
	4.11 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	
	<b>RESPONSABILITA'</b>	Direttore Generale, Direttori dei Dipartimenti e Pro-Rettore e Direttore del Centro Residenziale

<b>OBIETTIVO</b>	
<b>SPECIFICO 4. B</b> <span style="float: right;"><b>(1° livello)</b></span>	
Miglioramento della Customer Satisfaction	<i>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;</i>
<b>RESPONSABILITA'</b>	<i>Direttore Generale, Direttori dei Dipartimenti e Pro-Rettore e Direttore del Centro Residenziale</i>

<b>OBIETTIVO</b>	
<b>SPECIFICO 4. C</b> <span style="float: right;"><b>(1° livello)</b></span>	
Potenziamento delle politiche sull'anticorruzione e la trasparenza	<i>4.26 Completamento degli adempimenti previsti nel Piano anticorruzione e trasparenza per quanto riguarda la pubblicazione dei dati sul sito 'Amministrazione Trasparente'.</i>
	<i>4.27 Completamento degli adempimenti previsti nel Piano anticorruzione e trasparenza per l'acquisizione di beni e servizi e rispetto del nuovo codice appalti.</i>
	<i>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</i>
<b>RESPONSABILITA'</b>	<i>Direttore Generale, Direttori dei Dipartimenti e Pro-Rettore e Direttore del Centro Residenziale</i>

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA



 CAMPUS DI ARCAVACATA

[www.unical.it](http://www.unical.it)