

Piano Strategico Triennale 2010-2012



Anno 2012

Ufficio Programmazione Valutazione e Qualità

Alfio Cariola – Delegato del Rettore PVQ

Maurizio Trobia – Ufficio PVQ

Giuseppe Vizzari – Ufficio PVQ

Sommario

Introduzione

1. Premesse: Evoluzioni Istituzionali e Scenari
2. Principi Ispiratori e Processo di Sviluppo del Piano
3. Struttura del Piano
4. Aree di Intervento
5. Attuazione e Controllo del Piano

Allegato 1 – Informazioni quantitative sull’Ateneo

Allegato 2 – Il modello di misurazione delle performance

Allegato 3 – Il piano della performance 2011-2013

Introduzione

La produzione di un documento di pianificazione/programmazione strategica, di respiro pluriennale, rappresenta sempre un momento di profonda riflessione utile a riesaminare la propria missione attraverso il ridisegno degli scenari possibili (vision) e a stabilire gli obiettivi di primo livello, di respiro strategico o gestionale, di secondo livello, di respiro operativo, e le relative linee di azione volte a raggiungerli, alla luce delle mutate condizioni e proiezioni di contesto.

Il Piano triennale descritto in questa sede è l'aggiornamento 2012 di quello riferito al triennio 2010-12 predisposto nel 2010, e costituisce la base naturale per la definizione del piano per il prossimo triennio 2013-2015. Il piano si innesta in un contesto congiunturale negativo dal punto di vista dello sviluppo economico e della disponibilità di risorse finanziarie; appaiono fondate le preoccupazioni per una pericolosa inversione di tendenza del nostro Ateneo, sino ad oggi impegnato in scelte che hanno caratterizzato un percorso di sviluppo fecondo e virtuoso. L'UNICAL, dalla sua fondazione a oggi, si è resa protagonista di una graduale ma decisa costruzione di un sistema che rappresenta una eccellenza in ambito regionale e nazionale sia sul piano materiale, cioè delle strutture fisiche fatte di luoghi di ricerca scientifica, di formazione e di servizi per gli studenti, sia sul piano della fiducia e del consenso da parte dell'opinione pubblica, raggiungendo lusinghiere performance nel campo della ricerca, dei servizi, della didattica, dell'organizzazione e dell'internazionalizzazione.

L'Università della Calabria ha dimostrato di essere viva, dinamica e impegnata nella produzione di nuova conoscenza anche nel campo della ricerca, teatro di una positiva crescita di alcune linee di indagine scientifica avviate in settori d'avanguardia, con risultati rilevanti conseguiti nell'ambito dei progetti PON e PRIN.

L'Ateneo ha messo in atto i principi di una sana e corretta amministrazione. Pur essendo riusciti, nell'ultimo decennio, a raddoppiare il corpo docente, i conti sono stati mantenuti in ordine e, soprattutto, il numero dei docenti si è mantenuto sottodimensionato in rapporto con la popolazione studentesca¹.

La crisi che si prospetta, e con la quale bisogna confrontarsi in sede di programmazione, ha ben poche e casuali radici interne, ma deriva, prioritariamente, da problemi di natura esogena.

Infatti, alla mancata realizzazione del sistema premiale introdotto con il Modello di Valutazione della didattica e della ricerca, che avrebbe dovuto consentire l'allocazione di risorse in funzione della performance, ma che non ha prodotto risultati a causa dei finanziamenti rimasti stazionari nell'ultimo decennio, si sono aggiunti, nel 2008, gli interventi del Governo che, nell'ambito della pesante crisi economica globale, ha ridotto i trasferimenti al MIUR per 1,4 miliardi di euro.

Ciò potrebbe determinare per i prossimi anni effetti devastanti: non solo Università cosiddette virtuose – come l'UNICAL – corrono il rischio di non poter garantire gli stipendi ai propri dipendenti, ma ci saranno enormi difficoltà nel reclutamento di giovani ricercatori.

La forte riduzione di risorse statali per il sistema non colpisce le Università nello stesso modo. Quelle presenti nei territori economicamente deboli hanno una minore possibilità di compensare la diminuzione di finanziamento con un incremento di risorse locali, attraverso aumenti della contribuzione studentesca e/o un maggiore coinvolgimento degli enti pubblici locali: Regione, Province e Comuni.

A ciò è da aggiungere la enfattizzazione del dualismo storico Nord - Sud che scaturisce dall'introduzione del sistema di valutazione con il quale viene allocato il 7% delle risorse statali. Infatti, il risultato complessivo di tale ripartizione è stato un trasferimento di risorse dagli Atenei del Mezzogiorno (finanziariamente più deboli), a quelli del Centro e del Nord Italia evidentemente più ricchi.

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

¹ Prova ne sia il livello di indebitamento, su base annua, rispetto al Fondo di Finanziamento Ordinario che è attestato all'1%, collocandosi tra i più bassi dell'intero sistema universitario nazionale.

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

Nell'immediato futuro sarà per l'UNICAL importante accelerare il percorso utile a dotarsi in concreto degli strumenti operativi necessari a garantire gli stakeholders, tutti coloro i quali, cioè, sono portatori di interesse dell'Istituzione universitaria (Ministero, famiglie, studenti, enti locali, mondo della produzione, istituti di valutazione, ecc.).

Il contesto in cui matura la programmazione triennale 2010-2012 consiglia l'avvio di una strategia contingente di mantenimento delle posizioni, in luogo di quella di espansione sin qui perseguita e raggiunta, in attesa che le condizioni di contorno consentano l'avvio di un nuovo periodo di sviluppo.

In questo documento viene, dunque, presentato un aggiornamento del piano strategico triennale dell'Ateneo per il periodo 2010-2012. Tale documento è stato realizzato sulla base del documento "Attuazione art. 1-ter (programmazione e valutazione delle Università), comma 2, del D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, convertito nella legge 31 marzo 2005, n. 43 - definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2007-2009. Il programma è soggetto a revisione entro il 30 giugno di ogni anno. In coordinazione con il Piano Strategico Triennale, è stato predisposto e adottato dall'UNICAL il Piano della Performance per il triennio 2012-2014 (v. allegato n°3) in ottemperanza a quanto previsto dal Dlgs 150/2009 (Riforma Brunetta). Detto Piano delle Performance descrive le prestazioni del sistema organizzativo e di governance dell'Ateneo attraverso la gerarchizzazione degli obiettivi, trasformando quelli strategici e operativi generali dell'Ateneo in obiettivi di Aree, Settori, Uffici e singola unità di PTA e misurando il grado di raggiungimento degli stessi.

L'attuazione dei programmi inseriti nel Piano Triennale, predisposti dalle varie componenti dell'Ateneo per il raggiungimento degli obiettivi strategici, ha anche per il 2012 subito un rallentamento a causa delle difficoltà connesse al reperimento delle risorse finanziarie da utilizzare a copertura degli investimenti previsti. E' possibile che molti dei programmi di azione previsti dovranno essere rinviati a momenti successivi all'accertamento dell'avanzo di amministrazione 2012 e alla definizione dell'importo che il MIUR andrà ad assegnare quale FFO 2013, mantenendo ferma la programmazione triennale 2010-2012. Le problematiche di natura finanziaria si sostanziano nei cospicui tagli previsti dalla normativa vigente sul fondo di finanziamento ordinario delle Università che per l'Ateneo hanno determinato una consistente flessione nel triennio 2009/2011. A ciò si aggiunga: **a)** l'incertezza legata al posizionamento dell'Ateneo in relazione ai criteri di valutazione predisposti in ottemperanza alla legge n. 1/09; **b)** l'incertezza legata al fondo sulla programmazione dello sviluppo del sistema universitario (sia in relazione allo stanziamento complessivo a livello di sistema, che risulta inferiore di circa il 30% rispetto al 2009, e sia in relazione ai diversi criteri di ripartizione proposti rispetto allo stesso anno) e la mancata previsione a valere sul fondo per l'edilizia e le grandi attrezzature scientifiche.

Si ricorda che la nuova normativa sulla programmazione triennale prevede, in estrema sintesi, la seguente procedura:

- a) definizione da parte del MIUR, sentiti CRUI, CUN e CNSU di "linee generali d'indirizzo" per il sistema universitario;
- b) adozione da parte delle università, entro il 30 giugno di ogni anno, di programmi triennali, coerenti con le predette linee generali d'indirizzo;
- c) valutazione e periodico monitoraggio dei risultati delle attività svolte in attuazione dei programmi stessi, anche ai fini della ripartizione delle risorse, sulla base di "parametri e criteri" individuati dal Ministero, sentita la CRUI, e le agenzie di valutazione;
- d) presentazione, da parte del Ministro per la Ricerca e l'Università, di relazioni periodiche al Parlamento relativamente alle valutazioni del precedente punto.

In linea con quanto previsto nel D.M. n.362/2007 l'Università della Calabria, nell'elaborare il proprio programma per il nuovo triennio 2010-2012, ha discusso e valutato il peso delle diverse aree attività e la loro capacità di contribuire alla realizzazione degli obiettivi del "Sistema Ateneo". L'Ateneo ha operato

specifiche opzioni relativamente alle ponderazioni da attribuire ai risultati nelle cinque diverse aree di attività di cui al suddetto D.M. n.362/2007 nell'ottica di valorizzare le proprie specifiche vocazioni scientifiche, disciplinari e territoriali. In particolare, il Senato Accademico nella seduta del 13/05/2010, ha confermato per il triennio 2010-2012 i pesi attribuiti in sede di prima applicazione nel triennio 2007-2009:

- A) istituzione ed attivazione di corsi di studio: 25%
- B) sviluppo della ricerca scientifica: 25%
- C) sostegno e potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti: 15%
- D) programmi di internazionalizzazione: 20%
- E) fabbisogno di personale docente e non docente: 15%

1. Premesse: Evoluzioni Istituzionali e Scenari

Premesse

L'UNICAL intende utilizzare le nuove procedure proposte dal MIUR in merito alla programmazione e alla valutazione degli Atenei per formalizzare il processo di pianificazione strategica e controllo della performance.

Si tratta di rendere parte integrante dei processi organizzativi la formalizzazione di un piano che riporta obiettivi e linee di azione di breve, medio e lungo periodo, rispetto alle quali le diverse unità dell'Ateneo si impegnano a operare.

Tale processo ha quale punto di riferimento gli obiettivi di posizionamento strategico e operativo dell'Ateneo nel più ampio sistema dell'offerta universitaria nazionale e internazionale, coerentemente con i vincoli e le opportunità definiti dal MIUR, e con le peculiarità proprie delle organizzazioni deputate alla produzione di beni pubblici.

La metodologia di sviluppo del Piano è coerente con i recenti provvedimenti ministeriali che definiscono il nuovo modello di programmazione e l'individuazione della "metrica del cambiamento".

L'Università della Calabria, coerentemente alle indicazioni del MIUR, ha definito obiettivi e linee di azione, e identificato indicatori qualitativi e quantitativi per il monitoraggio e la valutazione *in itinere*, in aggiunta a quelli proposti dallo stesso Ministero.

Inoltre, l'Ateneo nel definire i propri obiettivi di miglioramento e collegarli ad azioni specifiche, ha considerato che tutte le azioni e le attività sono parti di un sistema complesso e strettamente interrelato, in cui ciascuna di esse contribuisce al raggiungimento di diversi obiettivi.

La formulazione del Piano Strategico intende essere frutto di un processo iterativo e partecipativo/collaborativo che coinvolga in modo ampio tutte le componenti dell'Ateneo, ferme restando le specifiche competenze degli Organi di governo nella definizione del processo e nella approvazione del Piano.

Il documento di Programmazione Triennale, pertanto, deve essere considerato come uno strumento di lavoro *in progress*, che contiene le linee generali delle ragioni e della direzione del cambiamento strategico dell'Ateneo. Per il triennio 2010-2012 esso è stato redatto utilizzando le numerose e approfondite consultazioni sviluppatasi all'interno dell'Ateneo in occasione del recente processo di valutazione EUA.

Evoluzioni Istituzionali e Scenari

La programmazione strategica 2010-2012 si inserisce in un quadro socio-economico e istituzionale estremamente critico, sia a livello nazionale che internazionale.

Tale criticità obbliga anche le organizzazioni accademiche a mantenere una prospettiva di lungo termine, progettando il modello di Ateneo che si vuole perseguire, dotandosi di un sistema di obiettivi e valutazione dei risultati coerente, ma anche a non tralasciare la prospettiva di breve periodo, di natura gestionale, nell'ottica del superamento delle difficoltà attualmente in essere e già ricordate nell'introduzione.

La diminuzione della popolazione studentesca nazionale, la contrazione dei fondi statali di finanziamento e la crescente competitività nazionale e internazionale sono solo tre delle tendenze che disegnano uno scenario qualificato anche da diffusione globale dell'innovazione e della conoscenza e, quindi, dei modelli di consumo e di quelli formativi, universitari inclusi. In questo contesto l'istruzione superiore universitaria si sta differenziando su molteplici livelli (triennale, master, PhD, continua) trasformandosi da bene "pubblico" a bene "a responsabilità pubblica". Un concetto quest'ultimo rispetto al quale le famiglie e gli studenti sono chiamati, anche per ragioni di equità, a contribuire al costo del servizio nella misura dei benefici privati ottenuti (in linea di massima le basse tasse universitarie vanno a beneficio delle famiglie relativamente più abbienti)

Nell'attività di ricerca, aumenta la richiesta di trasparenza e accountability da perseguire non soltanto attraverso valutazioni basate sulle peer review, ma anche attraverso criteri finalizzati a monitorarne il contributo allo sviluppo e al miglioramento delle condizioni di vita delle comunità e dei territori di riferimento.

La diversificazione delle fonti e delle modalità di finanziamento diventa una condizione essenziale per la sostenibilità economica e sociale delle istituzioni appartenenti al settore dell'higher education.

La circolazione di studenti universitari verso l'estero presenta forti tassi di crescita e spiccata concentrazione verso aree molto attrattive (USA, UK, Germania, Francia, Australia, Canada e Giappone che catturano oltre i 2/3 dei circa 2,5 milioni di studenti OECD migrati all'estero). In Europa, tale fenomeno appare più lento rispetto agli altri contesti maggiormente sviluppati. L'Italia, in particolare, detiene una quota di attrattività di studenti stranieri ben al di sotto della media OCSE.

Un numero sempre maggiore, pari a circa 1/3 dei flussi migratori totali, di talenti proviene da Cina, Taiwan e India. L'Italia ha tuttora una capacità di attrazione molto bassa nei confronti di tali flussi, a ragione di un sistema accademico ancora troppo autoreferenziale e comunque non qualificato dai ranking internazionali; tuttavia, l'impegno dell'UNICAL è di ampliare tale capacità attraverso accordi bilaterali per favorire l'arrivo di studenti dall'estremo oriente e innescare virtuosi meccanismi di scambio.

Di fronte a questa situazione, risulta di fondamentale importanza riflettere su quale modello organizzativo è necessario indirizzarsi.

Per la complessità delle questioni e il peso che esse assumono, si tratta evidentemente di un'analisi che non può essere limitata al breve periodo, ma che va orientata su una prospettiva di più ampio respiro.

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

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

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

- *Fronte Politico* (essa doveva rappresentare e ha rappresentato un'Università regionale e residenziale, un punto di riferimento per la formazione dei giovani ma anche un forte elemento di coesione sociale)
- *Fronte Culturale* (proprio ad Arcavacata, per la prima volta, venne sperimentato un tipo di organizzazione dipartimentale assolutamente nuovo e con contenuti innovativi)
- *Fronte Strutturale* (Edilizia/Urbanistica – il Campus che tutti oggi viviamo e apprezziamo).

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

In applicazione di quanto previsto dalla legge 240/10 "*Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario*" il Senato Accademico, nella seduta del 18 novembre 2011, ha adottato il nuovo Statuto di Autonomia per la cui definitiva adozione si attendono le eventuali osservazioni del MIUR. Nel 2012 l'Ateneo sarà quindi impegnato a dare seguito alla ridefinizione dell'assetto organizzativo dovendo: **a)** includere nella nuova struttura dipartimentale le funzioni di didattica e ricerca prima demandate alle Facoltà ed ai Dipartimenti; **b)** ridistribuire, sulla base di criteri condivisi dall'intera comunità universitaria, il personale tecnico e amministrativo attualmente assegnato alle Facoltà e ai Dipartimenti.

2. Principi Ispiratori e Processo di Sviluppo del Piano

Il piano strategico si inquadra in un sistema di valori condivisi, che influenzano la visione e la missione dell'Ateneo e da cui conseguono obiettivi e linee d'azione coerenti e dunque propri dell'organizzazione.

L'Università della Calabria persegue i suoi obiettivi sulla base dei principi di autonomia didattica, scientifica ed organizzativa, in accordo con il Ministero dell'Università e della Ricerca e nel quadro generale della Costituzione Italiana, sui cui principi si basa lo Statuto. Infatti, il primo dei principi generali dello Statuto recita: *“L'Università della Calabria è un'istituzione pubblica dotata di personalità giuridica finalizzata alla ricerca scientifica, alla formazione culturale ed al progresso civile della società. Favorisce l'innovazione anche con il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca.”*.

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

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

Visione

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

Questa dinamica condurrà a una progressiva segmentazione delle Università in almeno 4 livelli: globali (world elite o comunque global player); 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.

Gli elementi caratterizzanti le dinamiche evolutive del sistema universitario potranno misurarsi secondo cinque dimensioni principali:

- a) Internazionalizzazione degli studenti
- b) Ampiezza del raggio geografico del placement
- c) Internazionalizzazione della Faculty
- d) Qualità comparata delle pubblicazioni scientifiche prodotte
- e) Ruolo e risultati degli atenei nel processo di TT/KT (Tech/Knowledge)

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

Missione

L'UNICAL intende operare nel contesto dell'offerta accademica internazionale con un ruolo di alta visibilità europea e di massima rilevanza nazionale. 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 più di 60 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, incoraggiando l'introduzione di due gradi di programmi.

Più di duemila studenti, ricercatori e personale docente 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 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, equadoregna, sud americana) già presenti.

La missione è qualificata da un processo di accoglienza e integrazione dei saperi e delle culture di studenti e docenti, sostenuto da una intensa collaborazione con la comunità scientifica internazionale.

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

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

Processo di Sviluppo

Il processo di sviluppo del Piano Strategico si fonda:

- sulla condivisione del contesto istituzionale e organizzativo, e quindi di scenari, valori, visione e missione;
- sulla condivisione di stakeholder e sistema delle attese che qualificheranno la valutazione sui risultati che l'Ateneo raggiungerà;
- sulla condivisione dello stato attuale, presentata sotto forma di analisi dei punti di forza e di debolezza.

SWOT Analysis generale

Opportunità

Centralità dell'UNICAL nel Bacino del Mediterraneo. Attraverso una auspicabile valorizzazione dei rapporti con i paesi del Mediterraneo è possibile aumentare l'internazionalità dell'offerta formativa e della ricerca

Incentivazione delle strategie di TT anche attraverso l'entrata in piena attività dell'incubatore Technest per le imprese Spin Off in parte finanziato dal progetto Crescita – MSE

Minacce

La progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici con le ripercussioni sul Fondo di Finanziamento Ordinario.

I flussi derivanti dalle tasse universitarie valgono circa la metà della media nazionale per studente a causa dei contenuti livelli di reddito del bacino di provenienza dei nostri studenti.

Entità dei finanziamenti UE, considerando che La ricerca scientifica è considerata unanimemente la risorsa chiave per sostenere lo sviluppo economico e il *welfare*. I Fondi comunitari erogati attraverso i PQR (POR, PIA, PON) possono diventare un'entrata fondamentale per rendere sostenibile la nostra ricerca. Occorre poi non dimenticare i fondi nazionali e privati, che nelle economie avanzate contribuiscono alla crescita della ricerca.

Congiuntura economica negativa che non consente di attrarre fondi dall'esterno. La congiuntura è resa più difficile da incertezze sul recupero della crisi economica del nostro paese (all'esterno) e dal consolidamento di pratiche non sempre efficienti (all'interno), pratiche che costituiscono altrettanti vincoli alla riduzione dei costi. Inoltre, la struttura economico produttiva della regione, con netta prevalenza di piccole e medie imprese, è un vincolo significativo rispetto ad azioni di sistema volte a innescare la tripla elica tra università, enti pubblici e imprese.

Mobilità degli studenti dell'Ateneo nell'ambito del programma Erasmus in entrata e in uscita

La competizione tra università non avviene più in ambito regionale o nazionale, bensì a distanza, tra atenei di paesi diversi. Cruciale sarà quindi l'accreditamento di standard qualitativi per chi produce formazione. Inoltre, cresce la competizione con le università dei nuovi paesi membri dell'UE nei settori tecnico-scientifici emergenti

La dimensione del nostro ateneo gli conferisce una massa critica considerevole, rafforzata dal nostro assetto campus, che è uno dei nostri punti di forza.

La contraddizione tra aspettativa e sfiducia. Si registra una contraddizione tra l'aspettativa che la competitività europea possa essere riguadagnata da un'"economia basata sulla conoscenza" e la sfiducia evidente nel paese verso il Sistema Universitario.

L'UNICAL, in virtù delle dimensioni raggiunte, è diventata organizzazione caratterizzata da elevata complessità. La gestione rende necessari interventi decisi per migliorare il ciclo pianificazione-performance.

Punti di forza

Livello e qualità dei servizi offerti agli studenti: Campus dotato di struttura residenziale, ufficio disabili, counselling psicologico, sportello pari opportunità, sistema bibliotecario d'ateneo

Risultati della ricerca eccellenti in alcuni settori di punta.

Performance di buon livello negli indicatori FFO per la didattica

Varietà offerta formativa

Presenza di una struttura di interfaccia università-imprese-territorio (Industrial Liaison Office)

Misure di accoglienza di studenti stranieri nell'ambito del programma Erasmus

Numero studenti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale

Punti di debolezza

Elevato rapporto studente-docente equivalente rispetto alla media nazionale

Entità dei contratti con le imprese e in generale del livello di finanziamenti privati alla ricerca

Modeste misure di supporto alla mobilità dei giovani laureati

Assenza di offerta formativa in altre lingue Comunitarie

Limitata offerta post-universitaria, quali Master di I e II livello e corsi post-dottorato

Limitato livello del potenziale di ricerca espresso in termini di successo di proposte nell'ambito dei PRIN e FIRB

Sistema di governance in fase di transizione a seguito dell'adeguamento dello statuto alle nuove disposizioni normative

Il potenziale delle persone che fanno parte dell'Ateneo, serbatoio di risorse e competenze nei più diversi settori della scienza e delle tecnologia.

Il processo di pianificazione, programmazione e controllo necessita di un migliore collegamento con il processo di allocazione delle risorse;

Mancanza di coerenza tra la valutazione dell'UNICAL a livello nazionale e il finanziamento ordinario (Riequilibrio ed accelerazione riequilibrio FFO) effettivamente ottenuto.

Gettito per tasse e contributi inferiore a quello delle altre università per i livelli di reddito della Calabria

Rapporti da rafforzare con la Regione, gli Enti Locali e gli Enti di sostegno attraverso la conoscenza e la valorizzare dei punti di vista di questi importanti stakeholder

3. Struttura del piano

Obiettivi del piano

L'obiettivo di riferimento del piano è il miglioramento della performance globale dell'Ateneo coerentemente con i valori, la visione e la missione evidenziati e compatibilmente con le condizioni di contesto.

Struttura del piano

Il piano strategico è strutturato in 4 aree di intervento:

- 1) Sviluppo del sistema della Ricerca
- 2) Miglioramento della Didattica
- 3) Miglioramento dell'efficacia nella governance, nell'organizzazione e nei servizi dell'Ateneo
- 4) Miglioramento dell'efficienza di tutti i processi sviluppati nell'Ateneo

Nell'ambito di ciascuna area sono stati individuati alcuni obiettivi di primo livello; per ciascun obiettivo di primo livello sono stati individuati alcuni obiettivi di secondo livello; per ciascun obiettivo di secondo livello sono state individuate, o sono in corso di individuazione, alcune linee di azione, corrispondenti al livello attuativo della strategia. Come appare evidente, si delinea una struttura ad albero gerarchicamente definita. Inoltre, è appena il caso di ricordare che i risultati di molte azioni sono tra loro correlati e covarianti, generando effetti sul raggiungimento di più obiettivi di vario livello.

Per ciascuno degli obiettivi (di entrambi i livelli) e per tutte le linee di azione si rende necessario individuare il corrispondente presidio, responsabile del loro raggiungimento (per gli obiettivi) o della loro attuazione (per le linee di azione). La precisa individuazione di tali presidi, in qualche caso già avviata anche a titolo di esempio, troverà compimento successivamente all'adozione del piano.

Obiettivi, azioni e presidi

Su tutti gli aspetti del piano la responsabilità decisionale e di supervisione finale ricade sui massimi Organi Accademici, Rettore, Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico, in funzione delle rispettive competenze.

Gli obiettivi di primo livello

sono linee di indirizzo (direzione) da perseguire nel medio-lungo periodo; discendono dalla mission dell'Ateneo e dagli indirizzi ministeriali; sono il riferimento per l'intero periodo (triennio) di programmazione. Il presidio è una carica con responsabilità strategiche e istituzionali.

Gli obiettivi di secondo livello

"riducono" gli obiettivi strategici a una prospettiva applicativa (meta da raggiungere) e misurabile (performance); la realizzazione (il raggiungimento della performance) è "presidiata" da un soggetto ben individuabile, di norma una carica politica di Ateneo responsabile anche del coordinamento delle attività legate alle linee di azione relative. Si tratta di organi di rilievo istituzionale dell'Ateneo.

Le linee di azione

costituiscono le modalità attraverso le quali si intendono raggiungere le mete operative (le performance); l'attuazione è demandata a (presidiata da) figure o organi dell'Ateneo (di tipo accademico o tecnico-amministrativo) che hanno responsabilità gestionali. Naturalmente la quantità e la qualità delle

linee d'azione avviabili dipende dalla quantità di risorse disponibili allo scopo; tale entità per il prossimo triennio sarà prevedibilmente molto bassa.

I Presidi

I presidi individuati avranno la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi e dell'attuazione delle linee d'azione. Sono di fatto sottosistemi organizzativi, o centri di responsabilità o unità organizzative (uo), caratterizzati da un qualche grado di indipendenza operativa e da un responsabile che risponde a nome della propria uo del raggiungimento degli obiettivi.

Indicatori di sintesi

Le performance degli Atenei sono misurate da varie Organizzazioni (MIUR, Censis, Times, Agenzie di rating, ANVUR, ecc..) utilizzando metriche differenti in funzione delle finalità differenziate della misurazione stessa. Al fine di tenere sotto controllo i risultati osservati e osservabili anche dall'esterno, è stato costruito un sistema dinamico, cioè adattabile, di indicatori sintetici di misurazione delle performance di ateneo comprendente, tra gli altri:

- a) gli indicatori calcolati ai fini del calcolo del peso UNICAL per l'FFO
- b) gli indicatori di cui al DM 362 del 3 luglio 2007 connessi alla premialità per gli Atenei in funzione delle pianificazione triennale
- c) gli indicatori utilizzati dal Censis e da altre agenzie di rating
- d) gli indicatori definiti in riferimento all'applicazione del D.L.gs 150/09.

Gli indicatori sono legati agli obiettivi come e, più direttamente per quelli di secondo livello, me costituiscono il parametro misurabile.

Per il funzionamento del sistema di misurazione si rimanda all'allegato 2.

Disegno delle linee d'azione e verifica dell'impatto degli osservabili sugli indicatori sintetici

Per ciascuna linea d'azione, il presidio attuativo, una volta individuato, provvederà alla formulazione di un piano dettagliato di attuazione, coordinandosi con i relativi presidi strategico e operativo.

Gli elementi minimi da individuare sono in parte riportati nel capitolo 4 del piano e concernono:

- un indicatore in grado di misurare l'attuazione della linea d'azione
- il valore misurato di tale indicatore negli ultimi 3 anni
- la variazione percentuale prevista per l'indicatore nei prossimi 3 anni, calcolata rispetto

all'ultimo valore consuntivo disponibile, a fronte dell'azione avviata

- La definizione di un gantt con almeno 4 milestone:

T1= anno di avvio della sperimentazione dell'azione programmata e relativi costi di investimento;

T2= anno di conclusione della sperimentazione/attuazione dell'iniziativa e avvio del periodo di regime, durante il quale si osserveranno costi di gestione

T3= anno a partire dal quale si prevede che l'attività cominci a produrre i benefici attesi in forma di risultati opportunamente misurabili da indicatori di performance predeterminati

T4= anno di termine atteso dell'osservabilità dei benefici attesi.

- l'indicatore sintetico su cui si prevede che l'indicatore di azione impatti
- Il coefficiente di leva tra i due indicatori di cui al punto precedente
- La stima del coefficiente di lag, cioè dell'eventuale ritardo tra la misurazione degli effetti dell'azione e la variazione dell'indicatore sintetico di ateneo.

4. Aree di intervento

4.1 Sviluppo del Sistema della Ricerca

4.1.1 Ricerca

L'Università della Calabria è stata la prima Università italiana a programmare e strutturare le attività di ricerca attraverso l'istituzione di Dipartimenti, che adesso, con l'entrata in vigore del nuovo statuto, sono struttura demandata al presidio non solo della ricerca, ma anche della didattica.

Di fatto, nel primo Statuto dell'Università (inizio degli anni '70), le strutture dipartimentali sono state viste come organizzazioni finalizzate a raccogliere le attività connesse alla ricerca di singoli ricercatori o gruppi di ricerca, stesse metodologie o tipi di ricerca; i Dipartimenti dell'Università della Calabria sono stati istituiti con largo anticipo rispetto alla realtà delle Università Italiane. Attualmente, nel transitorio per l'attuazione delle norme statutarie, il numero dei dipartimenti nell'Università della Calabria scenderà da 25 a 14, riguardanti i settori della scienza, ingegneria, economia, scienze umane, farmaceutica e scienze politiche.

Negli ultimi anni è stato compiuto un grande sforzo per aumentare il corpo accademico attualmente composto da 837 docenti. Il personale in entrata (ricercatori) è aumentato attestandosi a 425 unità. Questa è stata la prima priorità della politica strategica di Ateneo. Nel prossimo futuro le risorse disponibili per l'Università, provenienti dal governo centrale e da altre fonti, saranno molto limitate; tuttavia dovrà essere fatto uno sforzo per sviluppare ulteriormente le forze motrici della ricerca.

Altro importante obiettivo raggiunto è stato quello di promuovere l'istituzione di scuole di dottorato di ricerca, integrando diversi programmi di dottorato vicini, aumentando così studi e ricerche interdisciplinari e utilizzando razionalmente le risorse finanziarie e umane.

SWOT Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
<ol style="list-style-type: none">1. Organizzazione dipartimentale.2. Scuole di dottorato con razionalizzazione del numero dei corsi di dottorato.3. Fondi disponibili per borse di studio di dottorato e post-dottorato.4. Co-finanziamento di Progetti di ricerca.5. Collaborazioni con istituzioni pubbliche e private.	<ol style="list-style-type: none">1. Inadeguata attenzione ai processi di auto-valutazione dei prodotti scientifici con conseguente attribuzione delle risorse, sia umane che finanziarie, sulla base di criteri che non sono strettamente legati alle performance dei risultati ottenuti dai vari gruppi di lavoro / dipartimenti.2. 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.3. Carezza di fondi per nuove attrezzature e strumentazioni.4. Inadeguata attenzione ai programmi/processi di mobilità nazionale e internazionale dei professori e dei ricercatori sia in ingresso che in uscita5. Rapporti ancora deboli con il mondo imprenditoriale (locale e non), con le Organizzazioni professionali e di categoria e con le Aziende sul territorio sia ai fini di incrementare la propria capacità di autofinanziamento che a quelli di valutare i fabbisogni del sistema imprenditoriale di riferimento.6. Insufficiente attenzione alla efficienza economico-finanziaria che può essere stimata dal rapporto tra il reddito di ogni struttura di ricerca e il

	<p>numero di unità di personale afferenti in relazione ai risultati scientifici dati dai prodotti / risultati ottenuti.</p> <p>7. Bassa attrattività della formazione post-laurea: gli stranieri iscritti ai Corsi di dottorato, Scuole di Specializzazione e Master incidono per l'1%, a fronte di un dato medio nazionale pari al 3%</p>
--	--

<p>Opportunità</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuova dotazione di risorse per i dottorati di ricerca attraverso l'utilizzo di fondi europei dati dalla Regione Calabria per questo scopo. 2. Risorse per Progetti dalla Unione Europea. 3. Fondi dal Ministero dell'Università e della Ricerca sulla base dei risultati ottenuti. 4. Risorse per la internazionalizzazione 	<p>Minacce</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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). 2. Difficoltà ad applicare strategie adeguate per il riconoscimento dei risultati ottenuti nel campo della ricerca in termini di assegnazione di risorse umane e finanziarie. 3. Limitata valorizzazione dei risultati di ricerca ottenuti. 4. Difficoltà a ottenere dal contesto territoriale un adeguato sostegno finanziario che può contribuire a promuovere e sostenere i progetti di ricerca. 5. Difficoltà a seguire le dinamiche dei fabbisogni formativi nel settore della ricerca, a causa dell'utilizzo di modelli obsoleti o dell'inadeguato allineamento al contesto produttivo.
---	---

<p>Obiettivi di primo livello</p> <p>1.A) Miglioramento costante del livello qualitativo dei dottorati di ricerca (Scuole di Dottorato) dell'UNICAL</p> <p>1.B) Accrescere e valorizzare il potenziale dei giovani ricercatori</p> <p>1.C) Miglioramento del sistema di finanziamento della ricerca e aumento della dotazione di fondi dall'esterno</p> <p>1.D) Sviluppo del potenziale di ricerca UNICAL</p>	<p>Obiettivi di secondo livello</p> <p>1.A.1) Allargamento del bacino di utenza potenziale dei dottorati di ricerca al fine di intercettare candidati eccellenti provenienti da altre università italiane e dall'estero</p> <p>1.A.2) Sviluppo di un network formativo con altre sedi nazionali dei dottorati</p> <p>1.B.1) Incentivazione dell'attività di ricerca metodologica dei giovani ricercatori con attenzione alla loro produttività scientifica</p> <p>1.B.2) Definizione dei criteri per la selezione e dei requisiti per le progressioni di carriera</p> <p>1.C.1) Miglioramento del processo di attribuzione delle risorse per la ricerca</p> <p>1.C.2) Accrescimento delle possibilità di accesso ai fondi competitivi per la ricerca</p> <p>1.C.3) Crescita del supporto a favore del corpo accademico e del personale tecnico amministrativo per sostenere la presentazione, la gestione e la rendicontazione di progetti</p> <p>1.D.1) Miglioramento della qualità della ricerca secondo i canoni di valutazione universalmente accettati dalla comunità scientifica</p> <p>1.D.2) Crescita del supporto a favore del corpo</p>
--	--

<p>1.E) Internazionalizzazione della ricerca</p>	<p>accademico per agevolare l'aggregazione di gruppi di ricerca 1.D.3) Incremento del personale per la ricerca 1.D.4) Sviluppo ulteriore del sistema informativo di Ateneo per la ricerca per lo sviluppo di un sistema di valutazione della qualità della ricerca attraverso i risultati e le prestazioni ottenute, secondo alcuni parametri a livello nazionale / internazionale.</p> <p>1.E.1) Sviluppo internazionale dei dottorati di ricerca 1.E.2) Sviluppo di programmi di mobilità internazionale per docenti e ricercatori 1.E.3) Sviluppo di convenzioni con università straniere 1.E.4) Innalzamento della quota di studenti stranieri iscritti ai dottorati di ricerca 1.E.5) Partecipazione alle iniziative nazionali (Ministero dell'Università e della Ricerca) e delle istituzioni internazionali 1.E.6) Promozione di accordi di cooperazione con istituti di istruzione superiore e Centri di eccellenza internazionale</p>
--	---

Linee d'azione a breve

Proseguire la cooperazione internazionale di ricerca, migliorando e aumentando le collaborazioni in corso con le università straniere e i centri di ricerca di eccellenza.

Allo scopo di progettare strategie efficaci, sono destinati ad essere ulteriormente sviluppati diversi centri di ricerca, distretti tecnologici e laboratori pubblici e privati. Questa struttura dovrebbe attrarre il finanziamento della ricerca da parte di organismi/organizzazioni nazionali e regionali. Le iniziative di cui sopra sono attualmente condotte, e lo saranno meglio in futuro, in collaborazione con le altre due Università calabresi, con particolare attenzione ai seguenti settori: informatica e ingegneria, telecomunicazioni, industria alimentare, ambiente, salute umana e patrimonio culturale.

Attualmente è stata sviluppata una intensa attività nel campo del trasferimento di tecnologia, in collaborazione con il Liaison Office dell'Università, con ulteriori incrementi previsti per il futuro. Tutti i dettagli su questo particolare sono contenuti nella relazione dell'Area Trasferimento Tecnologico.

Vale la pena sottolineare il forte impegno di potenziare le attività di ricerca specifica di centri speciali di ricerca istituiti allo scopo presso l'Università della Calabria: 6 centri interdipartimentali, 2 centri di eccellenza (Centro di Eccellenza per High Performance Computing e Centro di Eccellenza per lo Studio dei Nuovi materiali funzionali CEMIF. CALs), i distretti di ricerca (culturale e logistica) e i centri di competenza (ICT, Biotecnologie, trasporto, alimentazione). Infine, lo stesso sforzo dovrebbe essere sviluppato verso i laboratori cosiddetti pubblico-privato, come "Lipac" per l'innovazione nella trasformazione degli alimenti e "Quasiora" per la qualità e sicurezza alimentare.

I progetti e le attività di ricerca prodotti dai team dell'Università, passati con punteggi elevati nelle competizioni per ottenere i fondi, dovrebbero essere riconosciuti e incoraggiati dai fondi di co-finanziamento provenienti dal bilancio dell'Università.

4.1.2 Trasferimento Tecnologico

Nell'ambito delle attività di diffusione della ricerca, un ruolo rilevante è svolto dal LIO. Il "Liaison Office" (LIO), l'unità operativa dell'Università della Calabria che si occupa del Trasferimento delle conoscenze. È stato istituito nel febbraio 2003 per valorizzare e gestire l'uso dei risultati della ricerca universitaria per il bene pubblico. Uno degli obiettivi chiave è stato quello di contribuire alla missione-sfida dell'Università

della Calabria che intende assumere un ruolo importante per il Trasferimento Tecnologico (TT), contribuendo ad innescare un processo di sviluppo locale.

Gli obiettivi del LiO sono la promozione, la diffusione e la valorizzazione dei risultati della ricerca. Il contesto locale è caratterizzato da una scarsa domanda di innovazione, il contesto nazionale è sempre più interessato ai processi di innovazione, l'Europa ha una reputazione consolidata in materia di innovazione, ma si sa che i ritorni economici non sono proporzionati a questo sforzo, mentre il contesto Internazionale, a livello mondiale, è caratterizzato da una forte competitività e capacità di alcuni Paesi (USA, Giappone, Corea, ...) a dominare il mercato dell'innovazione.

Gli obiettivi del LiO sono:

- facilitare la promozione, diffusione e valorizzazione dei risultati della ricerca;
- prestare servizi per le attività di TT (gestione dei brevetti e della proprietà intellettuale (IP), diffusione della conoscenza attraverso società Spin-Off/Start-Up);
- promuovere la partecipazione dell'Università e delle imprese (PMI soprattutto) in concorso con le Università regionali, ai programmi nazionali ed europei, a sostegno delle attività di ricerca collaborativa;
- creare connessioni utili tra l'Università, le imprese e le principali organizzazioni socio-economiche dell'area circostante;
- sostegno alle reti locali, nazionali, europee ed internazionali per i programmi di innovazione.

Attualmente i principali servizi di base per il Trasferimento Tecnologico e il rafforzamento delle ricerche applicate sono tutti avviati, ma hanno bisogno di essere rafforzati. I risultati ottenuti fino ad ora indicano una buona risposta del sistema universitario nel campo dei processi di innovazione e la possibilità di buoni sviluppi.

Le positive interazioni con il mondo imprenditoriale possono essere sinteticamente racchiuse nelle cifre del programma PON Ricerca e Competitività, su cui sono stati avviati 22 progetti per un valore complessivo di oltre 200 M€ e una quota per l'Ateneo di oltre 33 M€, con un impatto di circa il 20% sul programma complessivo. Solo uno dei risultati ottenuti dal Liaison Office, attivo dal 2003 e che analisi indipendenti collocano tra i 7 più attivi ed efficaci d'Italia nel campo del trasferimento tecnologico, al quale si aggiungono un portafoglio di 41 brevetti, con diversi casi di *licensing* di successo verso imprese, 30 aziende tra *spin off* da ricerca e *start-up* del programma di incubazione. Il segno evidente di un dinamismo e di una energia che, insieme a numerosi altri risultati ottenuti nei diversi settori disciplinari dell'Ateneo, lasciano ben sperare per gli anni a venire.

Analisi SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
<ol style="list-style-type: none"> 1. L'università è dotata di competenze molto forti nei settori scientifici e tecnologici. 2. Partecipazione alle principali reti nazionali ed europee che operano nel settore del Trasferimento Tecnologico. 3. Alto livello di professionalità delle persone che lavorano nell'Ufficio per il trasferimento tecnologico dell'Università. 4. Buona esperienza dell'Ufficio per il Trasferimento Tecnologico dell'Università con diverse "best practices" riconosciute a livello nazionale ed europeo. 5. Affidabilità del sistema di comunicazione basato su una newsletter settimanale e un sito web dedicato (lio.UNICAL.it) per la gestione dei contatti diretti con le università e i gruppi di ricerca. 6. Sistema per semplificare l'accesso alle opportunità di innovazione chiaro e trasparente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'economia locale è debole e il settore industriale è caratterizzato da imprese molto piccole che operano in settori tradizionali. 2. Bassa disponibilità e interesse limitato delle istituzioni locali a sostenere realmente i processi di innovazione. Le istituzioni locali mancano di una efficace cultura di innovazione. 3. Mancanza di investitori privati a sostenere le ricerche applicate. 4. Mancanza di sovvenzioni e scarsa presenza di capitali d'impresa. 5. Il Liaison Office non ha nell'Ateneo un collegamento integrato con il settore della ricerca. 6. La maggior parte dei ricercatori dell'Università non sono del tutto consapevoli del valore della proprietà intellettuale.

<p>7. Presenza interna della proprietà intellettuale e dei relativi servizi di base.</p> <p>8. Accesso alle banche dati professionali per i brevetti e le ricerche di mercato.</p> <p>9. Partecipazione paritaria di uomini e donne alle attività di TT (sia per la formazione che per la valorizzazione).</p> <p>10. Incubatore Technest</p>	<p>7. Mancanza di cultura imprenditoriale tra gli studenti e i ricercatori.</p> <p>8. Tendenza dei ricercatori dell'Università ad avviare imprese Spin-Off/Start-Up principalmente basate sulle competenze professionali e non su un prodotto industriale ben definito.</p>
---	---

<p>Opportunità</p> <p>1. La Calabria è una "regione di convergenza europea" e permette di beneficiare dei Fondi strutturali e del Fondo di coesione.</p> <p>2. Il Programma Operativo Regionale (POR) dedica grande attenzione all'innovazione.</p> <p>3. Buon livello di cultura, istruzione e abilità degli studenti universitari locali.</p> <p>4. Presenza di corsi di laurea, di laurea e dottorato di ricerca anche di scuole e programmi dedicati agli sviluppi tecnologici.</p> <p>5. Un'attenzione crescente tra i ricercatori dell'Università delle opportunità del TT.</p> <p>6. Esecuzione di programmi locali per sostenere idee imprenditoriali e per l'incubazione di imprese start-up all'interno del Campus (Progetto Crescita).</p> <p>7. Ulteriore attuazione e rafforzamento del modello del Progetto Crescita.</p> <p>8. La diffusione delle pratiche TT direttamente all'interno dei Dipartimenti dell'Università /attraverso una collaborazione strategica con l'Ufficio di collegamento.</p>	<p>Minacce</p> <p>1. Alto livello di competitività nazionale e internazionale nel campo del Trasferimento Tecnologico.</p> <p>2. Oggettiva difficoltà di ottenere ritorni economici dai processi valorizzazione.</p> <p>3. Basso livello di fiducia delle imprese private verso la qualità dei prodotti della ricerca pubblica.</p> <p>4. Risorse economiche probabilmente non sufficienti per un ulteriore sviluppo di servizi avanzati per la valorizzazione dei prodotti della ricerca.</p> <p>5. Possibile futura burocratizzazione dei processi connessi con l'innovazione all'interno dell'Università, tale da compromettere le reazioni e la flessibilità nell'auto-organizzazione.</p>
---	---

<p>Obiettivi di primo livello</p> <p>1.F) Eccellenza nella ricerca applicata e nel trasferimento di conoscenza al sistema produttivo</p>	<p>Obiettivi di secondo livello</p> <p>1.F.1) Promozione e valorizzazione della proprietà intellettuale</p> <p>1.F.2) Potenziamento dei rapporti tra università e sistema imprenditoriale attraverso la diffusione dell'innovazione</p> <p>1.F.3) Potenziamento dei rapporti tra le strutture universitarie di ricerca ed il sistema di impresa e le istituzioni del territorio</p> <p>1.F.4) Sviluppo di risorse comuni, strumentali all'attività di ricerca (Sistema di Supporto alla Ricerca)</p> <p>1.F.5) Sviluppo delle attività Technest</p>
---	--

Linee d'azione a breve termine

La scarsa domanda locale di innovazione dovuta alla debolezza dell'economia locale si affronta aprendo la collaborazione dell'Università verso aree più sviluppate dell'Italia, dell'Europa e di tutto il mondo, cercando di utilizzare come elemento positivo il fatto che la Calabria è classificata come "regione di convergenza" e può perciò beneficiare dei fondi strutturali europei e del Fondo di coesione.

Inoltre, il Programma Operativo Regionale (POR) dedica grande attenzione ai processi di innovazione che l'Università può attivare, anche se fino ad oggi l'attuazione reale di questo programma è molto limitata, a causa della scarsa propensione delle istituzioni locali a sostenere realmente i processi di innovazione. Tuttavia, il principale attrattore strategico rimane la migliore qualità possibile delle ricerche universitarie.

Negli ultimi anni il LIO ha avviato diversi tipi di "acceleratori di business", per studenti e per laureati, con buoni risultati. Ma, oggi, l'Università della Calabria non offre ai suoi studenti corsi standard in discipline connesse con la proprietà intellettuale e la sua valorizzazione e di auto-impresarialità e piano di sviluppo aziendale, anche nelle aree scientifiche e tecniche. La loro attuazione in futuro, potrebbe contribuire a migliorare la consapevolezza dei giovani laureati delle opportunità offerte dall'economia dell'innovazione.

L'interesse verso le opportunità di sviluppo, dato dai processi di innovazione, può essere migliorato utilizzando come attrattore anche il piccolo, ma ben strutturato, sistema tecnologico di trasferimento realizzato dall'Università. Una scelta strategica è quella di rafforzare la partnership nel settore della TT, con la firma, per esempio, di accordi di collaborazione con i Fondi di investimento e con Uffici TT stranieri ben consolidati. Primi esempi di questa politica sono i buoni contatti con venture italiano / fondi di seed capital come Vertis e Dpixel e l'ufficio TT alla Case Western Reserve University di Cleveland, Ohio (USA).

Il principale obiettivo a breve termine è il lancio di un incubatore per imprese start-up, nel quadro del Progetto Crescita. L'incubatore sarà ospitato all'interno del Campus universitario. Il Progetto Crescita è stato finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico nel 2005. La prima fase di questo progetto (durata 2 anni) è stata conclusa alla fine del 2009, con azioni di promozione, esplorazione e pre-incubazione. L'ultima fase, dedicata all'incubazione, è partita nel 2010. L'incubatore dovrebbe agire come un'agenzia di valutazione per le idee imprenditoriali innovative basate sulla conoscenza avanzata. Il programma fornisce il supporto di incubazione allo Start-Up di 20 Aziende Hi-Tech.

Altro principale obiettivo a breve termine è il rafforzamento della capacità dell'Università della Calabria di partecipare a programmi europei. Per questo motivo, il Lio rappresenta in Calabria il principale riferimento di APRE per facilitare i progetti europei. APRE è l'Agenzia italiana per la Promozione della Ricerca Europea.

4.2 Miglioramento della Didattica

Nei primi anni settanta, nel momento in cui in Italia l'accesso all'Università è stato reso libero, una delle principali caratteristiche dell'Università della Calabria è stato il numero predefinito di studenti ammessi a ciascun programma di studio (numero chiuso). La possibilità di essere iscritti si basava principalmente sul basso reddito della famiglia. Gli studenti non residenti sono stati alloggiati nel campus gratuitamente. Questa era la prima Università nella regione Calabria; fortemente percepita come una parte fondamentale della sua missione quella di dare un'opportunità di istruzione superiore a gran parte della popolazione. Per anni, la maggior parte dei laureati UNICAL sono stati i primi nelle loro famiglie.

Nel corso degli anni, anche se la limitazione all'accesso non è stato rimosso, è stato sospeso il numero determinato per ciascun programma di studio e la posizione degli studenti nella graduatoria di accesso è stato gradualmente basata solo sul merito, cioè sulle prestazioni nella scuola secondaria superiore o, in alcune facoltà, sui punteggi nei test di ingresso. Il numero totale degli studenti, in costante e significativo aumento, ha portato a più di trenta mila unità posizionando l'UNICAL nel gruppo delle grandi università italiane.

Ovviamente la scelta aveva l'obiettivo principale di aumentare il livello medio culturale e sociale della popolazione giovanile, ma dare anche un impulso alla crescita economica della regione. La disponibilità di laureati qualificati (soprattutto in aree tecniche e scientifiche) era anche il prerequisito per lo sviluppo e l'industrializzazione della zona.

Con questi scopi e obiettivi, le Facoltà di Economia, Ingegneria e Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali furono le prime ad essere aperte nel 1972, anno della fondazione; in seguito l'Università ha iniziato a volgere verso una struttura scientifica ed educativa più generalista, istituendo la Facoltà di Lettere e Filosofia (1973), la Facoltà di Farmacia e Scienze della Nutrizione (1992) e Scienze Politiche nel 2000. Attualmente, le sei Facoltà offrono 33 corsi di laurea triennali, 38 corsi di laurea magistrale e 4 a ciclo unico.

Analisi SWOT

<p>Punti di forza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presenza nel campus di strutture di servizi, particolari per qualità e dimensioni. 2. Aumento della capacità di attrazione dell'Ateneo nei confronti della popolazione studentesca in termini di aumento delle richieste di immatricolazioni. 3. Diffusione della cultura della qualità nella maggior parte delle Facoltà. 4. Particolare impegno da parte di tutto il personale. 5. Buon livello di soddisfazione degli studenti rispetto ai corsi frequentati. 6. Solida esperienza nell'acquisizione e la valutazione delle opinioni degli studenti grazie a una ottima organizzazione, altamente professionale, della rilevazione dell'analisi centralizzata dei dati, relativi ai Corsi di Studio, che vengono forniti alle Facoltà in modo unificato e certificabile. 7. Politica proattive di marketing per aumentare l'attrattività presso il territorio e di orientamento in ingresso, in itinere ed in uscita. 8. Elevato il livello di soddisfazione degli studenti circa la qualità della didattica erogata come rilevato con l'indagine IVADIS annualmente 9. Il sistema Uniwex che riduce i tempi di lavorazione e registrazione degli esami sostenuti 10. Crescenti richieste di iscrizione da parte di studenti stranieri. 11. Attuazione di un programma consistente in scambi culturali che hanno portato a 60 accordi di cooperazione internazionale che ha notevolmente aumentato la qualità dell'offerta didattica e la visibilità internazionale dell'Ateneo. 12. Buone pratiche nel quadro del programma di apprendimento permanente, mobilità Erasmus. 	<p>Punti di debolezza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Assenza di procedure centralizzate di garanzia della qualità. 2. Basso livello medio di competenze e conoscenze pregresse degli studenti per l'accesso. 3. Mancanza di una vera politica di razionalizzazione dei corsi di studio in termini di efficacia ed efficienza della spesa sostenuta 4. Tuttora limitata visibilità al di fuori dell'ambito territoriale limitrofo, con bassi tassi di attrattività extraregionale e di mobilità studentesca in entrata ed in uscita. La capacità d'attrazione dell'Ateneo nei confronti della popolazione studentesca proveniente da altre regioni e dall'estero è una delle più basse a livello nazionale (solo l'1,8% degli studenti proviene da altre regioni o dall'estero) e risulta stabile. Ciò vale sia per lauree triennali e magistrali, ma anche per la formazione post lauream 5. Carezza quantitativa del personale docente 6. Contesto economico e sociale arretrato che genera limitati rapporti con il mondo imprenditoriale (locale e non), con le Organizzazioni professionali e di categoria e con le Aziende sul territorio, che dovrebbero tendere a far emergere i fabbisogni del sistema imprenditoriale di riferimento oltre a creare opportunità di stage e tirocini curriculari o post lauream. 7. Corsi tenuti in lingua italiana. 8. Calendario per le applicazioni inadeguato (soprattutto a causa delle regole imposte dal Ministero degli Affari Esteri).
---	---

<p>Opportunità</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso e sviluppo (anche se non ancora adottate) delle procedure locali e nazionali di garanzia della qualità, sulle quali apportare miglioramenti e progressi. 2. Progettare programmi di studio più qualificati, secondo le cornici fornite dal Ministero dell'Università e della Ricerca. 3. Sfruttare il sostegno finanziario fornito dal Consiglio Regionale, per qualificare e migliorare l'istruzione superiore. 4. Sfruttare in chiave strategica (quale elemento di unicità) la principale peculiarità dell'Ateneo, e cioè il Centro Residenziale, non solo per attrarre tutti gli studenti calabresi più capaci, ma anche per far venire gli studenti provenienti dalle Regioni limitrofe e dall'estero, per esempio dal bacino del Mediterraneo. 5. Rafforzamento della cooperazione con le altre Università calabresi nel quadro delle attività di internazionalizzazione. 	<p>Minacce</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Continui cambiamenti nei programmi e nella strutturazione dell'istruzione (in gran parte provenienti dal Ministero dell'Università e della Ricerca), causano gravi difficoltà per l'organizzazione delle attività didattiche e confusione negli studenti 2. Tagli al fondo assegnato dal governo centrale. 3. Diminuzione dei fondi annuali provenienti dal MIUR a causa di scarsi risultati, misurati in base alla qualità delle prestazioni. 4. Mancanza di corsi ufficiali tenuti in lingue straniere. 5. Problemi connessi all'ammissione di studenti stranieri (riconoscimento delle qualifiche) provenienti da Paesi in cui il sistema dell'istruzione superiore non corrisponde ai principi del Processo di Bologna (ad esempio maggior parte dei paesi latini). Per gli studenti della laurea di secondo livello (corsi di master di IE), la rigidità delle regole di accettazione per quanto riguarda il curriculum precedente.
--	---

6. Realizzazione di corsi estivi di lingua italiana per studenti stranieri prima dell'inizio dei corsi ufficiali.	6. Problemi legati alle politiche dei visti, in particolare per i paesi considerati potenzialmente rischiosi per l'immigrazione clandestina.
7. Giornata Internazionale.	7. Limitata attrattività del territorio.
8. Newsletter sulle attività internazionali.	

Obiettivi di primo livello 2.A) Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa 2.B) Sviluppo dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa	Obiettivi di secondo livello 2.A.1) Razionalizzazione dell'offerta dei Corsi di Studio rispettando i requisiti dell'accreditamento 2.A.2) Adozione progressiva di un sistema per l'assicurazione della qualità della didattica attraverso l'autovalutazione e l'utilizzo di standard internazionali 2.A.3) Progettazione integrata di Ateneo dell'offerta formativa tenendo conto anche delle esigenze emergenti dal territorio e dai vari gruppi di stakeholders. 2.A.4) Programmazione congiunta di didattica e logistica attraverso il miglioramento del sistema informativo per la didattica 2.A.5) Definizione e razionalizzazione della rete della formazione continua e permanente 2.A.6) Sviluppo di un programma e-learning di Ateneo 2.B.1) Incremento delle attività formative in lingua straniera 2.B.2) Miglioramento delle competenze del personale universitario (docente, ricercatore, tecnico amministrativo) a sostegno dell'internazionalizzazione 2.B.3) Incremento del numero di soggetti in uscita 2.B.4) Innalzamento della quota di studenti stranieri iscritti alle Lauree e LM
---	---

Linee d'azione a breve termine

A partire dall'anno accademico 2008/09 le università italiane sono state chiamate ad adottare le normative nazionali definite con il Processo di Bologna, secondo cui i piani di studio delle diverse lauree e lauree magistrali dovevano essere uniformati a una nuova serie di regole. In particolare, per attivare un programma di studio sono stati definiti requisiti minimi più esigenti in termini di docenti disponibili. Sono stati definiti, inoltre, indicatori per misurare l'efficienza e l'efficacia dei programmi di studio, nonché i requisiti di qualità. Ciò rende necessario un ripensamento dell'offerta formativa da riprogettare in funzione delle risorse di docenza effettivamente disponibili, riducendo al minimo, e tendenzialmente solo per i SSD obbligatori e non coperti, il ricorso a supplenze e contratti.

Alla luce della necessità di requisiti di qualità e di indicatori, l'obiettivo dell'Università è quello di sfruttare l'opportunità offerta dalla citata "transizione", per ottenere miglioramenti e progressi nella qualità e nei risultati; per evitare, in particolare, la eccessiva frammentazione dei programmi di studio e per ridurre il numero estremamente elevato di esami. Tutte le facoltà devono fare grandi sforzi per applicare le nuove regole per la progettazione di programmi più qualificati.

Un'occasione, che vale la pena di essere menzionata, è che il governo regionale dovrebbe fornire un sostegno finanziario per contribuire al miglioramento delle attività educative, con particolare attenzione per i nuovi studenti iscritti (gli studenti mostrano più difficoltà a fornire buone prestazioni). La progettazione ed organizzazione di tali attività di sostegno, rendendoli compatibili con il regolare anno accademico, ha richiesto uno sforzo impegnativo.

D'altra parte, questo potrebbe essere visto come una minaccia moderata, dal momento che ciò implica un ulteriore impegno per il corpo docente ed uno sforzo supplementare per l'organizzazione.

A seguito dell'attuazione del Processo di Bologna da parte dell'Università della Calabria, si sono creati alcuni problemi riguardanti l'ammissione degli studenti stranieri, provenienti da paesi i cui sistemi di istruzione superiore non corrispondono al sistema previsto da detto Processo (ad esempio per la maggior parte dei paesi latino) durante le fasi intermedie della loro carriera universitaria. Un obiettivo da realizzare a breve è, quindi, quello di migliorare il processo di valutazione e selezione degli studenti stranieri, privilegiando l'accesso istituzionale più che quelli individuali, preferibilmente nel quadro del doppio grado e di azioni comuni con le istituzioni particolarmente qualificati mediante accordi con i governi e le organizzazioni internazionali.

Urge, poi, rafforzare la cooperazione con le altre Università della regione e del Mezzogiorno d'Italia nel quadro della internazionalizzazione, anche coinvolgendo l'amministrazione regionale.

Dal punto di vista organizzativo, l'attuazione della riforma del sistema universitario e l'adozione del nuovo statuto ha comportato la ridefinizione della didattica, adesso nella responsabilità dei nuovi dipartimenti. La gestione del transitorio è una sfida nella sfida.

4.3 Miglioramento dell'efficacia nella governance, nell'organizzazione e nei servizi dell'Ateneo

4.3.1 Servizi di Orientamento

Nel corso degli ultimi 10 anni l'Università della Calabria si è fortemente impegnata in attività di orientamento, in modo piuttosto sistematico. L'attenzione si è concentrata principalmente sulle prospettive di orientamento permanente in quanto elemento centrale nel processo di sviluppo di ogni persona. In effetti, l'orientamento è costituito da attività che aiutano gli studenti a sviluppare e potenziare capacità e competenze volte a conoscere meglio se stessi, il loro contesto socio-culturale, le modifiche ad esso collegato e le opportunità accademiche. Le attività dovrebbero aiutare gli studenti ad essere protagonisti attivi del proprio progetto di vita personale e di partecipare alla vita accademica e familiare in modo attivo e responsabile. Le attività possono essere collocate all'interno di due aree principali: 1. metodologico e didattico, 2. informativo. L'Università della Calabria ha realizzato due progetti europei: Oracolo e Oracolo2 e Bussola. Il primo è stato valutato come il miglior progetto nel Pon Ricerca (MIUR).

L'Orientamento in entrata è un processo volto a sostenere le giovani generazioni che stanno vivendo la transizione da un sistema scolastico all'altro: scuola media, liceo, università. Tale processo guida i giovani verso le loro scelte future attraverso percorsi di studio adeguati che cercano di rispettare le loro attitudini e aspettative.

L'Orientamento in itinere è un'attività rivolta agli studenti già iscritti per rendere gli studi universitari di successo ed efficaci, sulla base degli obiettivi scelti dagli studenti stessi, facendo riferimento alla formazione che meglio si adatta alle loro attitudini professionali e alle aspettative e per mantenere il periodo di studio entro i termini previsti.

L'Orientamento laureati ha l'obiettivo principale di accompagnare i neo-laureati nel mondo del lavoro (collocamento, occupazione) e, come effetto secondario auspicabile, di trasferire le informazioni acquisite da questa esperienza nel processo di definizione o aggiornamento dell'offerta didattica.

Analisi SWOT

Punti di forza <i>Orientamento in entrata</i> 1. Azioni informative e formative (offerta didattica,	Punti di debolezza <i>Orientamento in entrata</i> 1. Rafforzare il rapporto tra Scuola e Università, per
--	---

<p>strutture universitarie, area sociale). Utenti finali: studenti delle scuole superiori della regione Calabria e alcuni studenti della regione Basilicata.</p> <p>2. Attività formative: possibilità di partecipare a eventi quotidiani del campus (visite ai laboratori e partecipazione a corsi universitari).</p> <p><i>Orientamento in itinere</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisi e rimedi sulle difficoltà che gli studenti iscritti possono incontrare. 2. Servizi di qualità per gli studenti con disabilità. <p><i>Orientamento laureati</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stretti legami con i laureati che possono essere facilmente contattati dalle aziende. 	<p>promuovere la consapevolezza degli studenti delle loro scelte e per far conoscere loro le competenze necessarie per entrare nel contesto universitario.</p> <p><i>Orientamento in itinere</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difficoltà di una comunicazione veloce con gli studenti e mancanza di strutture di servizi agli studenti. 2. Mancanza di alternative in materia di istruzione universitaria per studenti con disabilità e mancanza di coordinamento delle attività tra l'Università e gli enti locali . <p><i>Orientamento laureati</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stage di lavoro specialmente in Calabria. 2. Monitoraggio limitato sugli esiti occupazionali.
--	--

<p>Opportunità</p> <p><i>Orientamento in entrata</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contatti più stretti e accordi ufficiali con l'Ufficio Scolastico Regionale. 2. Aumento delle attività di Orientamento per gli insegnanti ed i presidi delle scuole. 3. Valorizzazione delle attività formative (ad esempio: Campus Live, vedi Appendice). <p><i>Orientamento in itinere</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partecipazione attiva degli studenti iscritti al processo educativo. 2. Pari Opportunità di studio e di vita universitaria per gli studenti con disabilità. <p><i>Orientamento laureati</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grande interesse delle aziende per i giovani laureati dell'Università della Calabria. 2. Maggiore attenzione al servizio di collocamento. 	<p>Minacce</p> <p><i>Orientamento in entrata</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diverse lacune nelle azioni necessarie a causa dello scarso sostegno finanziario. <p><i>Orientamento in itinere</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diverse lacune nelle azioni necessarie a causa dello scarso sostegno finanziario. 2. La legislazione non sempre è adeguata alle esigenze degli studenti con disabilità. <p><i>Orientamento laureati</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La mancanza di finanziamenti per stage peggiora la condizione precaria dei giovani laureati e riduce la possibilità di avere tali esperienze.
---	---

<p>Obiettivi di primo livello</p> <p>3.A) Potenziamento dell'Orientamento in Entrata al fine di accrescere la consapevolezza della scelta tra i diversi percorsi formativi offerti dal contesto universitario</p> <p>3.B) Sviluppo ulteriore dell'orientamento in itinere per rendere proficuo ed efficace lo studio universitario sulla base degli obiettivi che il singolo studente si pone con lo scopo di riuscire a mantenere la durata degli studi entro i</p>	<p>Obiettivi di secondo livello</p> <p>3.A.1) Raggiungimento di un più stretto rapporto con la scuola superiore attraverso il potenziamento della rete orientativa</p> <p>3.A.2) Promozione dell'offerta formativa nei confronti degli studenti italiani e stranieri anche attraverso una adeguata comunicazione delle opportunità che l'Università offre</p> <p>3.A.3) Realizzazione di servizi per l'aiuto alla scelta del percorso formativo</p> <p>3.A.4) Sostegno all'impegno dei dipartimenti nello sviluppo di sistemi di valutazione delle conoscenze iniziali degli studenti e alle attività volte a colmare le eventuali lacune formative degli studenti immatricolati</p> <p>3.B.1) Analisi e trattamento delle situazioni di difficoltà che gli studenti si trovano ad affrontare nel percorso universitario, e miglioramento delle loro condizioni di vita</p>
---	--

<p>limiti previsti</p> <p>3.C) Sviluppo ulteriore dell'orientamento in uscita per supportare il giovane nella transizione dall'università al mondo del lavoro attraverso attività di informazione e formazione</p>	<p>3.B.2) Sostegno dei processi di apprendimento e monitoraggio delle relative azioni (anche con modelli di peer education), per rimuovere gli ostacoli che impediscono uno studio di successo e la partecipazione attiva alla vita universitaria</p> <p>3.B.3) Soddisfazione delle esigenze specifiche degli studenti con disabilità per garantire loro pari opportunità di studio e di vita universitaria</p> <p>3.C.1) Facilitazione delle esperienze professionali mediante tirocini/stage in Italia e all'estero e miglioramento della loro gestione</p> <p>3.C.2) Facilitazione dell'accesso al mercato del lavoro e delle professioni ai laureandi/neo laureati (anche con modelli di peer education)</p> <p>3.C.3) Migliorare l'accesso delle imprese a banche dati di pronto utilizzo, per comunicare con gruppi di neo-laureati assunti attraverso annunci o cooperando con le aziende durante le fasi di pre-selezione</p>
--	---

Linee d'azione a breve termine

Orientamento in entrata

Sottoscrizione di accordi con l'Ufficio Scolastico Regionale.

Incremento delle attività di orientamento rivolte ai docenti e ai presidi delle scuole.

Valorizzazione delle azioni di orientamento, come Lezioni di Campus (orientamento informativo) e Campus Live (orientamento formativo).

Organizzazione di seminari volti a riflettere sui risultati dei test degli studenti in entrata. Organizzazione di seminari di formazione per la scuola e il contesto universitario, al fine di focalizzare l'attenzione sulle conoscenze di base richieste dalle singole Facoltà.

Orientamento in itinere

Rafforzamento delle attività a sostegno dei processi di apprendimento (compresi i modelli di peer education) e di monitoraggio.

Migliore pianificazione dei bisogni degli studenti con disabilità, soprattutto per le nuove immatricolazioni, con l'obiettivo di programmare per tempo le attività ed i servizi di sostegno.

Rafforzamento della comunicazione con gli studenti iscritti e creazione di un sistema di carte di credito per i servizi universitari essenziali.

Pianificazione delle azioni con la Regione e la Provincia con l'obiettivo di costituire un coordinamento di servizi per gli studenti con disabilità, al fine di risolvere problemi che l'Università non può risolvere da sola (ad esempio: il trasporto verso il campus, l'assistenza personale, la formazione, il post-diploma).

Orientamento laureati

Monitoring di tutti gli stage con l'acquisizione del parere espresso da tutte le parti coinvolte.

Miglioramento dei servizi online e di coordinamento tra gli uffici Stage di Facoltà e gli uffici dei servizi di orientamento.

Intensificazione della comunicazione con le aziende, mediante contatti diretti (ad esempio tramite messaggi e pubblicazioni ad hoc) e attraverso gli eventi e le opportunità di incontri con le associazioni di categoria.

4.3.2 Governance e Organizzazione

Fin dall'inizio l'Amministrazione universitaria si è occupata di tutte le azioni gestionali più rilevanti con l'obiettivo di rispettare i principi di efficienza e trasparenza. L'Amministrazione centrale è organizzata secondo Aree basate su competenze specifiche. Alle Aree, strutturate in divisioni e uffici, sono assegnate le risorse disponibili e che si ritengono necessarie per raggiungere gli obiettivi stabiliti.

In particolare, oltre alle due Unità Organizzative Complesse (Affari generali e Servizi Speciali - Relazioni Esterne e Comunicazione) e al Servizio Speciale di Ateneo per le attività di Orientamento, l'Amministrazione centrale è suddivisa nelle seguenti 8 aree:

1. Didattica
2. Ricerca Scientifica e Rapporti Internazionali
3. Informatica, Telematica e Statistica
4. Risorse Mobiliari e Immobiliari
5. Risorse Umane
6. Finanziaria
7. Attività Negoziali
8. Centro Residenziale

Analisi SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestione contabile tesa al pareggio di bilancio. 2. Regolamenti efficienti delle attività amministrative e gestionali all'interno delle diverse aree. 3. Efficaci criteri di suddivisione dei fondi alle varie strutture dell'Università. 4. Migliore sito web in base alla classifica di un sondaggio effettuato tra le "grandi università italiane" da una importante agenzia italiana specializzata. 5. Secondo posto tra le Università italiane in base alla valutazione dei suoi docenti e ricercatori. 6. Attività e corsi per la formazione del personale, finalizzate a valorizzare capacità e competenze professionali. 7. Adeguamento dei servizi alla rapida crescita ed allo sviluppo dell'Università, mantenendo alta la qualità. 8. Basso tasso di assenteismo del personale rispetto ad analoghe istituzioni. 9. Basso livello d'indebitamento; considerato uno dei principali parametri di monitoraggio imposto dai Ministeri competenti, tale indicatore dell'UNICAL risulta essere pari allo 0,07% rispetto al 15% massimo consentito. 10. Struttura organizzativa per la gestione delle relazioni internazionali. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il rapporto tra le spese per gli stipendi del personale (docente e tecnico amministrativo) a tempo indeterminato e la consistenza del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) consolidato potrebbe rapidamente raggiungere la soglia del 90%. 2. Il Sistema contabile è in grado di quantificare le spese per attività di ricerca e didattica solo dagli inizi del 2010. 3. Il programma per la Qualità non è stato ancora completamente definito. 4. Il programma per il controllo di gestione non è stato ancora completamente definito. 5. Limitata capacità di attrarre finanziamenti privati. 6. Limitata consapevolezza del potenziale che sono in grado di offrire i sofisticati sistemi di gestione delle informazioni. 7. Bassa velocità nello scambio di informazioni tra i diversi settori a causa della integrazione dei sistemi informativi non ancora definita. 8. Limitate competenze nelle lingue straniere da parte del personale tecnico e amministrativo. 9. L'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico ha avviato la sua attività solo di recente. 10. Pagamento di una significativa rata per l'ammortamento di un mutuo acceso per la costruzione di nuove residenze universitarie. 11. Carezza di personale per sostenere le attività dell'Ufficio Relazioni internazionali. 12. Inadeguatezza della dotazione finanziaria necessaria per garantire più attività legate alla internazionalizzazione. 13. Debole condivisione e riconoscimento di una strategia di politica internazionale. 14. Scarso supporto logistico per le attività di internazionalizzazione

<p>Opportunità</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sfruttare il supporto (ad esempio finanziario) da parte delle istituzioni locali per il miglioramento della efficienza amministrativa nelle amministrazioni pubbliche regionali e locali. 2. Sostegno finanziario - su base competitiva - fornito dal governo centrale e locale per l'adozione di infrastrutture tecnologiche utili alle procedure amministrative. 3. Istituzione del Comitato delle Relazioni Internazionali, compresi i rappresentanti dei Presidi delle singole Facoltà. 4. Sito web dell'Università (in esame) disponibile in quattro lingue (inglese, spagnolo, cinese e arabo). 5. Online il portale chiamato "Ammissione all'UNICAL" (in preparazione) che fornirà una migliore organizzazione per l'ammissione dello studente internazionale. 	<p>Minacce</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La continua evoluzione dello scenario politico e legislativo non garantisce la stabilità nelle azioni gestionali. 2. Tagli progressivi delle Risorse finanziarie. 3. Blocco delle assunzioni a causa dei decreti governativi "Anti-crisi" che creano instabilità del lavoro per molte persone. 4. L'Ateneo risulta fortemente dipendente dal finanziamento MUR (81% del totale entrate al netto delle partite di giro), con una bassa incidenza delle entrate contributive (11% del totale entrate al netto delle partite di giro). 5. La mancanza di significativi contributi da parte di Enti che operano sul territorio, al contrario di quanto avviene per altri Atenei in altre Regioni.
--	--

<p>Obiettivi di primo livello</p> <p>3.D) Garanzia del diritto all'istruzione offrendo l'opportunità di raggiungere i massimi obiettivi della formazione universitaria che mirano alla crescita personale e lo sviluppo armonioso dell'uomo e dell'ambiente.</p> <p>3.E) Servizi di supporto per l'internazionalizzazione</p> <p>3.F) Miglioramento della gestione organizzativa e delle</p>	<p>Obiettivi di secondo livello</p> <p>3.D.1) Incremento della percentuale di studenti idonei che percepiscono effettivamente le borse di studio</p> <p>3.D.2) Aumento delle risorse da destinare alla gestione degli asset (rinnovo attrezzature, manutenzione immobili e impianti)</p> <p>3.D.3) Razionalizzazione della gestione degli asset nella logica dell'efficacia e dell'efficienza</p> <p>3.E.1) Promozione delle opportunità offerte dal Campus per attrarre un maggior numero di studenti e docenti</p> <p>3.E.2) Aumento delle risorse da destinare a borse di studio per studenti stranieri</p> <p>3.E.3) Incremento dei servizi di supporto per i soggetti in uscita</p> <p>3.E.4) Incremento servizi di supporto alla didattica internazionale</p> <p>3.E.5) Incremento servizi di supporto alla ricerca internazionale</p> <p>3.E.6) Supporto per la qualificazione dell'offerta formativa con riferimento alla riconoscibilità internazionale dei titoli rilasciati dai Corsi di Studio</p> <p>3.E.7) Partecipazione a programmi UE</p> <p>3.E.8) Partecipazione alle iniziative nazionali (Ministero dell'Università e della Ricerca) e delle istituzioni internazionali</p> <p>3.E.9) Promozione di accordi di cooperazione con istituti di istruzione superiore e Centri di eccellenza internazionale</p> <p>3.E.10) Individuazione di nuove aree geografiche obiettivo e rafforzamento dei rapporti con quelle già in portafoglio</p> <p>3.F.1) Sviluppo delle professionalità</p>
---	--

risorse umane	<p>3.F.2) Sviluppo di competenze distintive per ruoli direttivo/gestionali di particolare complessità</p> <p>3.F.3) Sviluppo e prima attuazione di strategie di comunicazione (esterne e interne)</p> <p>3.F.4) Potenziamento dei sistemi di reclutamento che consentano di verificare la motivazione personale e la consapevolezza dell'ambito lavorativo in cui si viene inseriti</p> <p>3.F.5) Individuazione dei criteri per il contenimento dell'incremento di spesa relativa al personale conseguente a vincoli esterni ed interni</p> <p>3.F.6) Processo integrato di Ateneo per un'allocazione programmata delle risorse umane</p> <p>3.F.7) Riequilibrio nella distribuzione delle risorse di personale docente</p> <p>3.F.8) Riequilibrio nella distribuzione delle risorse di personale tecnico-amministrativo</p> <p>3.F.9) Riequilibrio tra personale docente e tecnico-amministrativo</p> <p>3.F.10) Riduzione dell'età media del personale docente e tecnico-amministrativo</p> <p>3.F.11) Sviluppo del sistema di Valutazione delle Performance (Organizzazione e individuale) e realizzazione di un Sistema Premiante ad essa legato</p> <p>3.F.12) Realizzazione di un corretto sistema di relazioni sindacali</p>
---------------	--

Linee d'azione a breve termine

Nello specifico, le linee d'azione che dovrebbero essere adottate sono le seguenti:

- Creazione di contatti con le istituzioni locali e privati attraverso le opportune divisioni per la stipula di accordi sulla base di progetti comuni che offriranno l'opportunità di migliorare l'efficienza del personale (ad esempio: la formazione in servizio, la comunicazione tra le divisioni amministrative attraverso infrastrutture ad alto contenuto tecnologico);
- Stabilizzazione delle azioni manageriale attraverso frequenti contatti e scambio di opinioni con altre università e istituzioni (ad esempio: CRUI, CODAU) con l'obiettivo di stabilire obiettivi comuni;
- Sviluppo di un sistema di proiezione della copertura finanziaria dei costi per far fronte alla progressiva riduzione delle risorse finanziarie dovuta ai tagli governativi;
- Attenzione alla soluzione del "blocco delle assunzioni", attualmente considerato come una delle maggiori minacce nella gestione dell'Università, pur nel rispetto dei parametri stabiliti dalla legge
- Gestione delle risorse finanziarie maggiormente contratta, necessitata dalla progressiva contrazione dei finanziamenti pubblici dettata dal Governo nazionale, mantenendo, nelle sue azioni di gestione, le attivazione dei principi di efficienza ed economicità
- Costruzione di un sistema di misurazione integrata delle performance che inglobi il sistema di controllo di gestione e ne superi i limiti in ottica strategica di medio termine
- Azioni per migliorare la comunicazione interna ed esterna
- Attenzione costante alle azioni volte a migliorare la professionalità e la formazione del personale tecnico amministrativo.

Recentemente si è proceduto alla riorganizzazione della struttura incaricata delle attività di cooperazione internazionale ed è stato istituito un Ufficio Internazionale. Il Rettore ha delegato la sua supervisione a due docenti, responsabili rispettivamente dell'internazionalizzazione e del programma LLP. In entrambi i casi, il supporto amministrativo è garantito dall'Area Ricerca Scientifica e Relazioni Internazionali. C'è necessità di incrementare ulteriormente e a breve le risorse umane e finanziarie dedicate all'obiettivo

dell'internazionalizzazione.

Un altro aspetto importante da evidenziare è il sito web (in fase di revisione) per gli studenti e i visitatori internazionali. Al momento il sito è disponibile in tre versioni linguistiche (inglese, spagnolo e cinese), mentre è in preparazione la sezione araba. Sta per essere attivato un nuovo sistema on-line chiamato "UNICALAdmission", per una migliore organizzazione delle attività connesse con l'ammissione degli studenti internazionali.

4.3.3 – Servizi del Centro Residenziale di Ateneo

Il Centro Residenziale, istituito contestualmente alla fondazione dell'Università, aveva lo scopo di contribuire a creare un vero e proprio campus universitario. Il ruolo attribuito al Centro Residenziale è stato quello di fornire agli studenti che non sarebbero stati in grado di intraprendere studi universitari, perché appartenenti a famiglie a basso reddito, una opportunità di accesso all'università. Successivamente, il Centro Residenziale ha assunto un ruolo chiave nel riconoscere e garantire che ogni studente ha il diritto di frequentare l'università. Dal 2000, il Centro ha promosso l'estensione dei benefici legati al diritto allo studio per gli studenti meritevoli e di talento che non possono permettersi di sostenere economicamente la loro formazione universitaria.

Analisi SWOT

<p>Punti di forza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presenza di strutture fisiche quantitativamente e qualitativamente rilevanti. 2. Offerta di numerosi servizi. 3. Qualità percepita dei servizi medio-alta 4. Esistenza di notevole disponibilità residenziale per gli ospiti stranieri 5. Competenze elevate del personale e alta capacità di ascolto. 6. Forte coesione organizzativa e condivisione della mission. 7. Management efficace e orientato al medio-lungo termine. 8. Attività ricreative e socio-culturali. 9. Utilizzo di navette interne ecologiche. 	<p>Punti di debolezza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quantità di risorse inadeguate a mantenere gli standard di qualità degli alloggi. 2. Risorse insufficienti per il pagamento delle borse di studio a tutti gli aventi diritto. 3. Ricavi provenienti in gran parte da trasferimenti statali o regionali per il diritto allo studio. 4. Struttura tariffaria dei servizi a pagamento non adeguata alla copertura dei costi. 5. Limitazione delle politiche di integrazione etnico-culturale. 6. Organizzazione della logistica e della costruzione del campus in corso di completamento. 7. Assenza di interventi esogeni a sostegno del diritto allo studio. 8. Inadeguatezza delle strutture sportive. 9. Sistema dei trasporti urbani inadeguato
--	---

<p>Opportunità</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilità, nel breve-medio termine, di quattro nuovi complessi residenziali per studenti, di altissima qualità, nel Campus. 2. Opportunità di mercato per migliorare la qualità dei servizi. 3. Nuove politiche di gestione e valorizzazione dei beni immobili. 4. Ruolo di importanza strategica per il perseguimento dell'obiettivo statutario di Campus Universitario residenziale. 5. Interazione con l'Università sui temi della internazionalizzazione. 6. Interazione con le politiche del territorio e dell'Università su tematiche sociali, culturali ed 	<p>Minacce</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Notevole presenza di offerta residenziale privata, in nero, di bassa qualità a tariffe stracciate. 2. Trasferimenti statali o regionali per il diritto allo studio in continua e forte riduzione. 3. Rischio di formazione di "isole di nazionalità" pregiudizievoli per un autentico processo di integrazione. 4. Rigida strutture dei costi. 5. Nuovo quadro legislativo relativo alle politiche per il diritto allo studio.
---	---

etniche.	
----------	--

Obiettivi di primo livello	Obiettivi di secondo livello
3.G) Aumento della qualità, quantità e sostenibilità economica dei servizi residenziali	3.G.1) Aumento delle risorse economiche interne ed esterne da destinare alla gestione tecnica delle Residenze 3.G.2) Incremento della qualità effettiva e percepita dei servizi residenziali 3.G.3) Adeguamento del sistema tariffario alla struttura dei costi 3.G.4) Aumento del tasso di occupazione medio delle residenze assegnate ad ospiti paganti 3.G.5) Miglioramento della redditività attraverso un mix di gestione interna vs esternalizzazione dei servizi
3.H) Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione dei servizi per il diritto allo studio	3.H.1) Adeguamento Professionale delle risorse umane 3.H.2) Miglioramento dello sfruttamento delle tecnologie emergenti e dei sistemi informativi innovativi 3.H.3) Miglioramento dell'orientamento al cliente
3.I) Incremento della percentuale di studenti idonei che percepiscono effettivamente le borse di studio	3.I.1) Incremento della percentuale di Risorse Proprie destinate a Borse di Studio 3.I.2) Migliorare la selettività dei criteri di merito per l'ottenimento delle borse di studio ed aumento degli iscritti attivi 3.N.3) Incremento della percentuale di ripartizione dei fondi Statali/Regionali per il diritto allo studio

Linee di azione a breve termine

Per quanto riguarda le linee di azione, è necessario superare le carenze individuate in precedenza. Questo può essere fatto mediante l'attuazione di politiche di investimento volte ad aumentare i livelli di qualità dei servizi, rendendoli quindi sostanzialmente attraenti non solo per gli studenti meritevoli e bisognosi ai sensi del DPCM 9.4.01, ma anche per studenti appartenenti a nuclei familiari con reddito medio-alto.. Ancora più importanti sono le politiche di riqualificazione e di razionalizzazione che dovrebbero essere attuate al fine di ridurre ulteriormente i costi di gestione dei servizi residenziali. Ciò potrebbe essere attuato aumentando i casi di collaborazione dell'Università con la politica del patrimonio immobiliare del territorio e dei centri storici, e, soprattutto, introducendo meccanismi di mercato nella gestione dei servizi.

4) Miglioramento dell'efficienza di tutti i processi sviluppati nell'Ateneo

L'area decisionale relativa al miglioramento dell'efficienza di tutti i processi sviluppati nell'Ateneo diviene cruciale nell'attuale contesto caratterizzato da risorse decrescenti a parità di servizi erogati. E' necessario pertanto progettare e adottare azioni che consentano recuperi di efficienza; solo in tal modo sarà possibile non ridimensionare l'attività dell'Ateneo.

Analisi SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
1.Crescente consapevolezza nell'organizzazione della	1.Assenza di risorse finanziarie disponibili per lo

necessità di recuperare efficienza nei processi 2. Disponibilità delle competenze, sia tra il PTA che tra i docenti, idonee a sviluppare un sistema di controllo di gestione che funga da sistema informativo del cambiamento	sviluppo del progetto “recupero efficienza”
--	---

Opportunità 1. I previsti cambiamenti nei sistemi contabili delle università vanno verso l’adozione della contabilità analitica, propedeutica all’avvio di un vero controllo di gestione 2. Esistenza sul mercato di software idonei allo sviluppo del sistema	Minacce 1. Necessità di procedere in maniera spedita
---	--

Obiettivi di primo livello 4.A) Costruzione di un sistema di controllo di gestione 4.B) Miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dei processi svolti nell’Ateneo	Obiettivi di secondo livello 4.A.1) Progettazione del sistema informativo di supporto e potenziamento del DWH di Ateneo 4.A.2) Progettazione e implementazione del disegno concettuale 4.B.1) Tassonomia dei processi gestionali nelle aree didattica, ricerca e servizi 4.B.2) Individuazione dinamica dei centri di costo e di responsabilità 4.B.3) Definizione dei driver di costo delle attività svolte 4.B.4) Definizione degli obiettivi di miglioramento per ogni centro di responsabilità
---	---

5. Attuazione e controllo del piano Project Management del Piano

Il piano strategico triennale esposto in precedenza deve inquadrarsi come un vero e proprio progetto e, pertanto, può essere utilmente trattato utilizzando le metodologie classiche del project management. Il progetto complessivo, come detto, può intendersi come “Il miglioramento della performance complessiva di Ateneo”

L’articolazione del progetto, secondo l’approccio cartesiano del “dividi per risolvere”, in livelli di dettaglio crescenti (macro aree di intervento, obiettivi strategici, obiettivi operativi, linee di azione) costituisce la Work Breakdown Structure (WBS) del progetto stesso. Ogni Work Breakdown Element (WBE) è a sua volta un progetto che può essere descritto con maggiori livelli di dettaglio. I presidi da individuare per ciascuno degli elementi, a tutti i livelli di dettaglio, corrispondono ad altrettante figure di project manager. Ai project manager delle linee d’azione, massimo elemento di dettaglio del piano sin qui evidenziato, una volta individuati, spetterà il compito di definire nel dettaglio la Organization Breakdown Structure (OBS), cioè “chi fa che cosa” e il cronogramma dell’attività (ganttt) per definire il “quando”.

Il controllo concomitante dell’attuazione spetta ai vari livelli di project manager individuati e potrà essere sviluppato secondo le metodologie proprie del controllo di progetto del tipo EVMS (Earned Value Management System). Per poter fare ciò sarà necessario individuare uno o più indicatori per ciascuna attività elementare e stimare il loro valore in intervalli di tempo definiti (milestone), per controllare scostamenti di tempo, costo o qualità per l’attività stessa e predisporre le opportune misure in grado di garantire il raggiungimento dei valori target a fine periodo.

Attuazione

Per quanto riguarda l'*attuazione* del piano strategico, essa è facilitata dalla definizione e applicazione di criteri di allocazione delle risorse con esso coerenti e sviluppati secondo una logica di valutazione delle attività di Ricerca, Didattica e di Amministrazione.

Dal punto di vista gestionale, ciò comporta il coordinamento tra piano strategico e bilancio di previsione; per raggiungere tale obiettivo è necessario un sistema informativo integrato di ateneo e una efficace struttura di reporting (criteri, basi di dati, supporto alle decisioni).

Dal punto di vista politico, sottintende la presenza in tutti i processi decisionali di un palese orientamento alla valutazione in grado di collegare ciascuna decisione alle prestazioni da misurare e ai target da raggiungere oltre che ai sistemi di incentivo.

Come già esplicitato in precedenza, l'attività necessaria di monitoraggio deve poggiare su un set di indicatori da identificare e misurare per verificare il raggiungimento degli obiettivi strategici di ogni singola azione promossa. I misuratori delle azioni, però, non sono altro che valori di controllo intermedi da porre in collegamento con indicatori sintetici (vedi allegato 2) che costituiscono il vero set di metriche in base alle quali l'Ateneo è valutato dall'esterno. Per migliorare le performance misurate dagli indicatori sintetici "esterni" appare evidente la necessità di agire su indicatori "interni" i quali, grazie alla leva e al lag di cui si è detto, fanno variare quelli "esterni".

Gli indicatori sintetici esterni scelti appartengono a 4 categorie:

Indicatori FFO, grazie ai quali l'Ateneo è valutato dal MIUR per la distribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario

Indicatori DM362/07, in virtù dei quali l'Ateneo viene valutato in ragione dei miglioramenti che sarà riuscito a centrare nelle aree indicate e con i pesi prescelti

Indicatori AQUIS, sono gli indicatori quantitativi che gli Atenei AQUIS si sono impegnati a rispettare

Indicatori Censis, sono gli indicatori utilizzati per il celebre ranking Censis di tutti gli Atenei Italiani e non dissimili da quelli utilizzati dalle agenzie internazionali di valutazione (Times, Shangai)

Come avviene nei Business Performance Measurement Systems aziendali, per ciascun indicatore che sarà selezionato dovrà essere definito il valore atteso al 31 dicembre di ogni anno di pianificazione rapportandolo al medesimo valore dell'ultimo anno pre-pianificazione per rilevare, ex post, gli scostamenti significativi.

6 Allegati

Allegato 1

Informazioni quantitative sull'Ateneo

Nell'anno accademico 2011/2012 l'attività didattica si è articolata complessivamente in 6 facoltà e 75 Corsi di Laurea come esposto nella successiva tabella.

Tabella 1 Le Facoltà e i Corsi di Laurea

2010/2011

<i>Facoltà</i>	Corsi di laurea	Corsi di laurea specialistica/magistrale	Corsi di laurea a ciclo unico	Totale
<i>Economia</i>	5	5	1	11

<i>Farmacia e Scienze della Nutrizione e della Salute</i>	2	1	2	5
<i>Ingegneria</i>	7	10	1	18
<i>Lettere e Filosofia</i>	6	10		16
<i>Scienze Matematiche Fisiche e Naturali</i>	10	9		19
<i>Scienze Politiche</i>	3	3		6
Totale	33	38	4	75

Fonte: Banca dati Offerta Formativa

L'offerta formativa 2011/2012 è completata, per la parte post lauream, da 5 corsi di dottorato afferenti a scuole monodottorato, da 9 corsi di dottorato indipendenti o afferenti a scuole pluridottorato, 1 corso di perfezionamento, 1 scuola di specializzazione e 24 master di I o di II livello. La ricerca è sviluppata in 25 Dipartimenti, a cui afferiscono 837 docenti suddivisi per ruolo come nella successiva tabella 2.

Tabella 2

Personale Docente	
Professori Ordinari	184
Professori Associati	227
Professori Incaricati	1
Ricercatori	425
Tot. Docenti	837

Figura 2

Il Personale Tecnico-Amministrativo è composto da 735 unità

Tabella 3

Personale Tecnico Amministrativo	
Categoria	N°
Dir	10
EP	19
D	242
C	380
B	84

Tot. P.T.A. 735

Figura 3

Nell'a.a. 2011/2012 risultano iscritti 32.530 studenti; di questi, 4.623 sono gli immatricolati dell'anno. Nell'anno solare 2011 si sono laureati 4.757 studenti. In quanto al diritto allo studio, 2.516 sono i posti letto studenti disponibili presso l'UNICAL, 735.151 i pasti erogati presso le tre mense universitarie, 8.228 le domande per borse di studio, 6.142 gli idonei alle borse di studio, 2.404 le borse di studio assegnate, 293 i premi di laurea erogati e 83 i contributi per mobilità internazionale.

Inoltre, nell'UNICAL, sono attivi 3 Centri Interdipartimentali; 6 Centri Comuni di Servizio; 6 Centri di Sperimentazione o Documentazione scientifica; 3 Centri di Eccellenza per la Ricerca avanzata; 1 Scuola di specializzazione; 1 Scuola di Alta Formazione per la Pubblica Amministrazione; 170 aule per un totale di 14.273 posti a sedere; la più grande biblioteca del Sud Italia (523.051 volumi, 6.704 periodi on line, 896 posti lettura e 57.636 prestiti); un Ufficio per le Pari Opportunità; un Ufficio per il Sostegno ai Disabili; un Orto botanico; un museo di Paleontologia; 1185 posti di ristorazione sedere (con 3500 pasti erogati al giorno ed oltre un milione ogni anno); 5.000 posti auto; servizi di trasporto pubblico per più di 28.000 studenti al giorno; strutture sportive con apparecchiature di nuova generazione che permettono di seguire svariate discipline anche a livello agonistico.

Nel Campus esiste, inoltre, un Centro Sanitario, che offre un servizio di assistenza sociale per la comunità universitaria e per il territorio circostante. E' una struttura che non ha precedenti in Italia, con una postazione operativa (l'unica di questo tipo su tutto il territorio regionale).

Nel Centro, da qualche anno, è presente il servizio di emergenza sanitaria (118), che rappresenta un importante esempio di conurbazione del campus con il territorio circostante.

All'interno del perimetro universitario vi sono anche uno sportello bancario, un Ufficio postale, 2 teatri (con, rispettivamente, 200 e 700 posti); 2 cinema (di 200 posti ciascuno); due anfiteatri per gli eventi all'aperto; un asilo nido (uno dei pochi in Italia) che da ospitalità ad oltre 50 bambini a partire dai tre mesi di vita e fino all'età di 6 anni.

Sono stati sottoscritti più di 200 accordi bilaterali con membri delle università europee del LLP – Programma di Apprendimento Continuo, che organizza attività di studio e di ricerca (con circa 320 studenti in uscita e 110 in entrata ogni anno). L'Ateneo ha anche creato consorzi con università italiane e straniere con l'obiettivo di sviluppare servizi di collocamento in imprese europee o centri di ricerca e di organizzare Corsi di dottorato e Scuole.

Allegato 2

Il modello di misurazione delle performance

Il piano strategico triennale esposto in precedenza si coordina, come previsto dalla normativa vigente, al piano di misurazione delle performance dell'Ateneo, che si articola in livelli di maggiore dettaglio progressivo arrivando alla misurazione delle performance individuali.

L'obiettivo è arrivare alla progettazione e all'attuazione di un sistema di valutazione delle performance (autovalutazione) che coinvolga l'Ateneo nel suo complesso e si coordini con le linee generali di pianificazione strategica.

Il sistema di misurazione progettato prevede i seguenti elementi base:

- a) Aree di performance: Ricerca, Didattica, Servizi e Governance, Efficienza dei processi (trasversale e declinabile per le altre tre aree)
- b) Profili di performance: Efficacia/Qualità/Equità per le prime tre aree di performance; Efficienza/Produttività per la quarta

Il processo di misurazione della performance ha come unità elementari:

- a) l'intero Ateneo;
- b) un certo numero di sottosistemi caratterizzati da un livello predefinito di discrezionalità organizzativa e da un responsabile;
- c) le singole unità di personale.

La performance individuale sarà misurata utilizzando due parametri, pesati diversamente in base alla posizione gerarchica dell'unità valutata: risultato e comportamento.

Le performance dei sottosistemi di Ateneo saranno misurate in termini di risultato; tale misurazione corrisponderà al parametro di risultato del responsabile dell'unità organizzativa. Il parametro comportamento per ciascun responsabile dell'unità organizzativa valutata sarà misurato, attraverso una metodologia opportunamente predisposta, dal diretto superiore in termini di gerarchia organizzativa. Per le unità di personale appartenenti ai sottosistemi organizzativi individuati, la misurazione della performance sarà sempre effettuata come una ponderazione tra risultati e comportamenti, entrambi però valutati direttamente dal responsabile dell'unità che nella sua valutazione si soffermerà anche sui profili di efficacia lavorativa e di contribuzione al raggiungimento degli obiettivi di risultato dell'unità, oltre che sui comportamenti.

La misurazione della performance individuale, multidimensionale e quindi multi-indicatore, sarà utilizzata per distribuire le quote premiali della retribuzione. Ciascuna misura di performance (risultato) sarà confrontata con due valori a essa stessa riferiti (soglia e target). La percentuale di raggiungimento del target potrà calcolarsi con la formula $(\text{risultato} - \text{soglia}) / (\text{target} - \text{soglia})$ per valori $\text{soglia} < \text{risultato} < \text{target}$; la stessa convenzionalmente si porrà a zero per $\text{risultato} < \text{soglia}$ e a 1 (oppure 100%) per $\text{risultato} > \text{target}$. A ciascuna dimensione di performance sarà assegnato un peso in funzione della rilevanza assegnata alla stessa. Ponderando le percentuali di raggiungimento ottenute si otterrà la performance complessiva individuale, da utilizzare per il calcolo della premialità.

In termini ponderali, la valutazione delle Performance Individuali sarà effettuata dunque su due dimensioni:

- a) **RISULTATI : Preponderante per livelli dirigenziali e di responsabilità (es. : 70%R / 30%C)**
- b) **COMPORAMENTI : Peso crescente per livelli da EP a B (es.: da 70%C a 100%C) senza ruoli di responsabilità di unità**

Parametro risultati

La performance di risultato sarà esplicitamente definita, almeno in prima applicazione del sistema, fino al livello di unità (sottosistema) organizzativo, che di fatto è un centro di responsabilità.

La struttura procedurale del sistema prevede che tramite il processo di pianificazione gli Organi di Governo individuino un numero "n" di obiettivi di primo livello per ciascuna delle "s" aree strategiche : genericamente O_{si} .

Ogni obiettivo di primo livello (O_{si}) è declinato in un numero "m" ($j:1..m$) di Obiettivi di secondo livello: il generico O_{sij} .

Ogni obiettivo di secondo livello può essere misurato attraverso un numero "p" ($k: 1..p$) di indicatori riferibili alle "u" (1..48) unità organizzative individuate: Ind_{sijk_u} (anno). Pertanto, Ind_{sijk_u} (anno) è il valore assunto nell'anno (anno) per l'unità "u" dall'indicatore "k" riferito all'obiettivo di secondo livello "j" dell'obiettivo di primo livello "i" appartenente all'area strategica s.

Intuitivamente, alcuni indicatori potranno essere significativi per tutte le aree, altri solo per alcune di esse.

Anche in questo caso, ciascun indicatore Ind_{sijk_u} (anno) il modello di valutazione considera: i valori storici fino a anno-1; un valore soglia; un valore target; il risultato.

La percentuale di raggiungimento dell'obiettivo potrà calcolarsi come $(risultato-soglia)/(target-soglia)$ per valori $soglia < risultato < target$. Convenzionalmente si porrà a zero per $risultato < soglia$ e pari a 1 (oppure 100%) per $risultato > target$.

Nell'ambito dell'attività di pianificazione, agli Organi di Governo è richiesto di esplicitare gli indirizzi strategici anche attraverso la definizione di pesi che evidenzino la rilevanza relativa assegnata agli oggetti di pianificazione. In particolare, ogni anno si dovranno assegnare dei pesi, a base 100, in primo luogo alle aree strategiche oggetto di pianificazione: ricerca, didattica, servizi, efficienza dei processi. A ciascuna area sarà quindi assegnato un peso x_s .

Successivamente, per ogni area strategica, individuati gli obiettivi di primo livello, gli stessi dovranno tra loro essere ponderati a base 100. Ciascun obiettivo peserà dunque x_{si} .

La stessa cosa dovrà farsi per ciascuno degli obiettivi di secondo livello e per ciascuno degli indicatori, che peseranno rispettivamente x_{sij} e x_{sijk_u} .

In tal modo, ciascun indicatore selezionato per misurare una prestazione avrà un peso, e questo sarà pari, in ottica Ateneo, $x_s * x_{si} * x_{sij} * x_{sijk_u}$

Nell'ottica delle singole unità organizzative, ciascun indicatore a ciascuna di esse individuate costituirà parte della performance misurata e derivante, per come fissata, dagli obiettivi generali di Ateneo.

Per ciascuna unità organizzativa, nel determinare la performance complessiva dell'unità, il peso di un singolo indicatore sarà pari a $(x_{sijku} / \sum_u x_{sijku})$, cioè il rapporto tra il peso assoluto di un singolo indicatore rispetto alla somma dei pesi assoluti di tutti gli indicatori riferiti all'unità organizzativa.

A titolo di esempio si rimanda alla successiva tabella esplicativa

Arete strategiche	peso	Ob I liv	peso	Ob II liv	peso	indicatori	peso	peso assoluto indicatore	peso indicatori per l'unità u-esima			
Area strategica 1 Ricerca	30%	Os i	30%	Ooi1	25%	Indsi1k1	30%	0,68%				
						Indsi1ku	30%	0,68%	37,50%			
						Indsi1kp	40%	0,90%				
				Ooij	50%	Indsijk1	50%	2,25%				
						Indsijku	25%	1,13%	62,50%			
						Indsijkp	25%	1,13%				
				Ooim	25%							
				totale	100%							
				Os n	70%							
totale	100%											
Area strategica 2 Didattica	25%											
Area strategica 3 Servizi e governance	25%											
Area strategica 4 Efficienza dei processi	20%											
totale	100%											

Al momento, è in corso l'individuazione delle unità elementari di valutazione e dei relativi responsabili; complessivamente si ritiene che il numero possa essere di 50, oltre all'unità Ateneo. E' in corso una revisione del set di obiettivi e di indicatori previsti sinora dalla pianificazione strategica. Lo scopo è di fornire set di obiettivi/indicatori realmente azionabili dall'Organo di Governo. E' necessario prevedere una forte accelerazione del processo di sviluppo/completamento del DWH di Ateneo, che deve riconciliare tutti i DB esistenti e permettere la misurazione efficace ed efficiente degli indicatori.

Parametro comportamenti

L'obiettivo è soddisfare la necessità di premiare non solo il risultato, ma anche le competenze legate al risultato, incoraggiando così i lavoratori ad una più dinamica gestione di sé stessi nell'ambito della quale gli individui non si accontentano solo di aver ottenuto un risultato soddisfacente, ma cercano di capire quali competenze sviluppare per ripetere la prestazione e migliorare i propri risultati.

Valutare le performance individuali in base ai comportamenti osservati rispetto a 10 ambiti primari, e due profili di base 'Professionals' e 'Managers', il secondo dei quali riferito alle unità di personale con responsabilità.

1. Affidabilità'
2. Autonomia e Orientamento al Risultato
3. Competenze Relazionali
4. Lavoro di Gruppo
5. Orientamento all'Utente
6. Competenze Tecnico-Professionali
7. Crescita Professionale
8. Processi Lavorativi
9. Problem Solving
10. Capacità Gestionali ed Organizzative

Per ogni ambito di comportamento sono definiti 'n' indicatori di comportamento. ad es. :

1. Affidabilità'
 - Rispetta tempi e scadenze
 - Svolge il lavoro in modo completo, accurato e preciso
 - Rispetta ed attua direttive e procedure
 - Rispetta le regole del codice di comportamento
2. Autonomia e Orientamento al Risultato
 - Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale
 - Definisce le priorità in funzione degli obiettivi e delle strategie/esigenze organizzative.
 - Assicura la conformità delle soluzioni fornite alle indicazioni ricevute.

- Adegua la propria attività alle priorità dell'Unità Organizzativa.

3. Competenze Relazionali

- Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione
- Comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile
- Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi
- Condivide le informazioni

4.

-

Il Valutatore, per ogni indicatore di comportamento, in base a dati e situazioni oggettivamente riscontrabili, esprime la sua valutazione individuando il comportamento prevalente del valutando tra i seguenti casi:

1. Mai, nonostante sia stato sollecitato
2. In alcuni casi, su sollecitazione
3. In alcuni casi, autonomamente
4. Spesso, su sollecitazione
5. Spesso, autonomamente
6. Sistematicamente ed autonomamente

Come già descritto per il parametro risultati, per ciascun indicatore di comportamento il modello di valutazione considera

- a) un valore soglia "s"
- b) un valore target "t"

La percentuale di performance potrà calcolarsi come $(r-s)/(t-s)$ per valori $s < r < t$, convenzionalmente pari a zero per $r < s$ e pari al 100% per $r > t$.

Pesando i singoli indicatori, si otterrà la performance per ogni ambito di comportamento; pesando gli ambiti di comportamento si otterrà la performance complessiva.

Particolare attenzione, per il buon funzionamento del sistema, dovrà essere prestata ai colloqui di feedback, che dovrà caratterizzarsi come Specifico, Tempestivo, Diretto, Equilibrato, Breve, Oggettivo (fatti, comportamenti), Chiaro, Utile, Costruttivo; e non Generico, Tardivo Impersonale Solo Negativo/solo positivo Prolisso Confuso Su aspetti non modificabili Distruttivo.

A titolo esemplificativo, un feedback costruttivo sarà orientato a: Descrivere il comportamento della persona, Spiegare perché considerate il suo comportamento positivo.

Un feedback migliorativo a: Descrivere il comportamento della persona, Descrivere le conseguenze che quel comportamento ha provocato, Fornire un comportamento alternativo positivo (Alternative Positive Behaviour), Spiegare perché l'APB è migliore del comportamento osservato.

Di seguito sono presentate alcune tabelle esplicative relative alla misurazione dei comportamenti

UNITA' ORGANIZZATIVA :	CENTRO RESIDENZIALE	PROFILO: <i>MANAGER</i>						
VALUTATORE:		Posizione:						
VALUTATO :		Qualifica:		Liv. Econ:				
Settore :		Indenn.Risultato: €						
Periodo di Riferimento :	GEN-DIC 2011	Data :	16-feb-12					
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI OSSERVATI		Mai, nonostante sia stato sollecitato	In alcuni casi, su sollecitazione	In alcuni casi, autonomamente	Spesso, su sollecitazione	Spesso, autonomamente	Sistematicamente ed autonomamente	NOTE
1. Affidabilità'								
Rispetta tempi e scadenze					1			
Svolge il lavoro in modo completo, accurato e preciso							1	
Rispetta ed attua direttive e procedure							1	
Rispetta le regole del codice di comportamento							1	
2. Autonomia e Orientamento al Risultato								
Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale				1				
Definisce le priorità in funzione degli obiettivi e delle strategie/esigenze organizzative.				1				
Assicura la conformità delle soluzioni fornite alle indicazioni ricevute.					1			
Adegua la propria attività alle priorità dell'Unità Organizzativa.							1	
3. Competenze Relazionali								
Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione							1	
Comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile				1				
Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi						1		
Condivide le informazioni							1	
4. Lavoro di Gruppo								
Dimostra flessibilità collaborativa, modificando le proprie posizioni, se funzionale al raggiungimento dell'obiettivo del gruppo							1	
Interagisce in modo collaborativo e funzionale nell'ambito del gruppo.						1		
Coinvolge i componenti del gruppo in vista di un obiettivo comune.						1		
Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione					1			
5. Orientamento all'Utente								
Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni							1	

Ascolta e comprende i bisogni dell'utente, proponendo soluzioni coerenti alle attese.			1			
E' tempestivo ed esaustivo nel fornire risposte agli utenti.				1		
Si fa carico delle problematiche poste dall'utente, indirizzandolo, se del caso, con precisione verso altre strutture competenti			1			
6. Competenze Tecnico-Professionali						
Dimostra di possedere le conoscenze e le competenze necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza				1		
Assolve al proprio lavoro applicando le conoscenze e le competenze possedute al proprio contesto lavorativo					1	
E' disponibile a trasferire le proprie competenze/conoscenze ai propri colleghi o a quelli di altre unità organizzative					1	
7. Crescita Professionale						
Manifesta attitudine ad aggiornarsi e a frequentare corsi di formazione proposti dall'amministrazione.				1		
Partecipa ai percorsi di formazione, affiancamento, addestramento e avviamento dei vari processi lavorativi proposti.			1			
Riviera nell'ambito della propria attività e nei rapporti con i colleghi le conoscenze acquisite.				1		
Mostra disponibilità a sperimentare nuove attività lavorative						1
8. Processi Lavorativi						
Dimostra efficacia ed efficienza nella gestione dei processi lavorativi di propria competenza.				1		
Valuta le responsabilità dirette ed indirette che derivano dalla conformità o meno delle sue azioni al procedimento amministrativo.						1
Utilizza efficacemente gli applicativi informatici disponibili per i processi lavorativi nei quali è impegnato.			1			
Individua e propone aree di miglioramento dei processi lavorativi.						1
9. Problem Solving						
Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche.					1	
Nell'immediato, si attiva prevedendo soluzioni alternative, selezionando quella più efficace e attuandola tempestivamente					1	
In prospettiva, analizza le situazioni che si sono presentate e si attiva per la ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento.				1		
Individua problemi pratici, anche relativi a processi lavorativi interconnessi, e li risolve con tempestività.					1	
10. Capacità Gestionali ed Organizzative						
Pianifica in modo accurato il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori					1	
Svolge con efficacia lavori complessi						1
Definisce in modo chiaro gli obiettivi, complessivi ed individuali, e ne fa partecipi i propri collaboratori						1
E' in grado di indirizzare, motivare e valutare i propri collaboratori						1
E' capace di valutare correttamente le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere					1	
E' in grado di gestire processi e problematiche di lavoro della propria unità organizzativa utilizzando le risorse in dotazione						1
E' in grado di utilizzare tecniche gestionali quali: piani di lavoro, tempificazione e monitoraggio dei risultati						1

VALORIZZAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI OSSERVATI	Mai, nonostante sia stato sollecitato	In alcuni casi, su sollecitazione	In alcuni casi, autonomamente	Spesso, su sollecitazione	Spesso, autonomamente	Sistematicamente ed autonomamente							5	
							C/B	D/C	EP/D	DIR/EP	passo			
Qualifica DI Valutato: R	7	12	21	36	60	100	+10,0 %	+12,0 %	+12,0 %	+12,0 %	-40 %		PROFESSIONAL	MANAGER

VALORI SOGLIA E TARGET PER I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E PESI DEGLI AMBITI	B		C		D		EP		DIR		PES O	B	C	D	EP	C	D	EP	DIR
	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET		%							
1. Affidabilità	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	7%	14%	14%	12%	11%	9%	7%	7%	7%
Rispetta tempi e scadenze	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Svolge il lavoro in modo completo, accurato e preciso	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Rispetta ed attua direttive e procedure	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Rispetta le regole del codice di comportamento	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
2. Autonomia e Orientamento al Risultato	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	13%	8%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	13%
Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Definisce le priorità in funzione degli obiettivi e delle strategie/esigenze organizzative.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Assicura la conformità delle soluzioni fornite alle indicazioni ricevute.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Adegua la propria attività alle priorità dell'Unità Organizzativa.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
3. Competenze Relazionali	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	13%	9%	9%	9%	9%	11%	12%	12%	13%
Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Condivide le informazioni	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
4. Lavoro di Gruppo	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	11%	12%	12%	13%	13%	11%	11%	11%	11%
Dimostra flessibilità collaborativa, modificando le proprie posizioni, se funzionale al raggiungimento dell'obiettivo del gruppo	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Interagisce in modo collaborativo e funzionale nell'ambito del gruppo.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Coinvolge i componenti del gruppo in vista di un obiettivo comune.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
5. Orientamento all'Utente	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	11%	12%	12%	12%	12%	11%	11%	11%	11%
Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Ascolta e comprende i bisogni dell'utente, proponendo soluzioni coerenti alle attese.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
E' tempestivo ed esaustivo nel fornire risposte agli utenti.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Si fa carico delle problematiche poste dell'utente, indirizzandolo, se del caso, con precisione verso altre strutture competenti	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
6. Competenze Tecnico-Professionali	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	6%	12%	12%	13%	13%	8%	8%	7%	6%
Dimostra di possedere le conoscenze e le competenze necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									
Assolve al proprio lavoro applicando le conoscenze e le competenze possedute	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84									

al proprio contesto lavorativo																				
E' disponibile a trasferire le proprie competenze/conoscenze ai propri colleghi o a quelli di altre unità organizzative	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
7. Crescita Professionale	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	6%	10%	10%	9%	9%	8%	8%	7%	6%	
Manifesta attitudine ad aggiornarsi e a frequentare corsi di formazione proposti dall'amministrazione.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
Partecipa ai percorsi di formazione, affiancamento, addestramento e avvicendamento dei vari processi lavorativi proposti.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
Rivernia nell'ambito della propria attività e nei rapporti con i colleghi le conoscenze acquisite.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
Mostra disponibilità a sperimentare nuove attività lavorative	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
8. Processi Lavorativi	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	7%	12%	12%	12%	12%	9%	8%	8%	7%	
Dimostra efficacia ed efficienza nella gestione dei processi lavorativi di propria competenza.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
Valuta le responsabilità dirette ed indirette che derivano dalla conformità o meno delle sue azioni al procedimento amministrativo.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
Utilizza efficacemente gli applicativi informatici disponibili per i processi lavorativi nei quali è impegnato.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
Individua e propone aree di miglioramento dei processi lavorativi.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
9 .Problem Solving	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	13 %	11%	11%	11%	11%	11%	12%	12%	12%	13%
Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
Nell'immediato, si attiva prevedendo soluzioni alternative, selezionando quella più efficace e attuandola tempestivamente	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
In prospettiva, analizza le situazioni che si sono presentate e si attiva per la ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
Individua problemi pratici, anche relativi a processi lavorativi interconnessi, e li risolve con tempestività.	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
10. Capacità Gestionali ed Organizzative	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	SOGL IA	TARG ET	13 %	0%	0%	0%	0%	11%	11%	12%	13%	
Pianifica in modo accurato il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
Svolge con efficacia lavori complessi	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
Definisce in modo chiaro gli obiettivi, complessivi ed individuali, e ne fa partecipi i propri collaboratori	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
E' in grado di indirizzare, motivare e valutare i propri collaboratori	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
E' capace di valutare correttamente le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
E' in grado di gestire processi e problematiche di lavoro della propria	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										

unità organizzativa utilizzando le risorse in dotazione																				
E' in grado di utilizzare tecniche gestionali quali: piani di lavoro, tempificazione e monitoraggio dei risultati	35	55	38	60	42	67	47	75	52	84										
											100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

CALCOLO RISULTATI (COMPORAMENTI)		MANAGER						V5.0											
UNITA' ORGANIZZATIVA :	CENTRO RESIDENZIALE						VALUTATO :												
VALORE MAX. INCENTIVO	€ 1.600																		
QUALIFICA VALUTATO :	DIR												€561				NO		
	VALORE OSSERVATO	VALORE SOGLIA	VALORE TARGET	SCOSTAMENTO DA SOGLIA	% SCOSTAMENTO NORMALIZZATO	MEDIA % SCOSTAMENTI	PESO	% SCOSTAMENTO FINALE	% SCOSTAMENTO NORMALIZZATO	VALORE INCENTIVO DA CORRISPONDERE	SCOSTAMENTO DA TARGET	PROGRESSIONE (SI/NO)							
1. Affidabilità'						+100,0%	7,0%	+7,0%	+7,0%	€112,0	+0								
Rispetta tempi e scadenze	36	52	84	-16	-50,0%						-48								
Svolge il lavoro in modo completo, accurato e preciso	100	52	84	+48	+150,0%						+16								
Rispetta ed attua direttive e procedure	100	52	84	+48	+150,0%						+16								
Rispetta le regole del codice di comportamento	100	52	84	+48	+150,0%						+16								
2. Autonomia e Orientamento al Risultato						-23,4%	13,0%	-3,0%	+0,0%	€0,0	-40								
Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale	21	52	84	-31	-96,9%						-63								
Definisce le priorità in funzione degli obiettivi e delle strategie/esigenze organizzative.	21	52	84	-31	-96,9%						-63								
Assicura la conformità delle soluzioni fornite alle indicazioni ricevute.	36	52	84	-16	-50,0%						-48								
Adegua la propria attività alle priorità dell'Unità Organizzativa.	100	52	84	+48	+150,0%						+16								
3. Competenze Relazionali						+57,0%	13,0%	+7,4%	+7,4%	€118,6	-14								
Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione	100	52	84	+48	+150,0%						+16								
Comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile	21	52	84	-31	-96,9%						-63								
Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi	60	52	84	+8	+25,0%						-24								
Condivide le informazioni	100	52	84	+48	+150,0%						+16								
4. Lavoro di Gruppo						+37,5%	11,0%	+4,1%	+4,1%	€66,0	-20								
Dimostra flessibilità collaborativa, modificando le proprie posizioni, se funzionale	100	52	84	+48	+150,0%						+16								

al raggiungimento dell'obiettivo del gruppo												
Interagisce in modo collaborativo e funzionale nell'ambito del gruppo.	60	52	84	+8	+25,0%							-24
Coinvolge i componenti del gruppo in vista di un obiettivo comune.	60	52	84	+8	+25,0%							-24
Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione	36	52	84	-16	-50,0%							-48
5. Orientamento all'Utente				+0		-35,9%	11,0%	-4,0%	+0,0%	€0,0		-44
Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni	60	52	84	+8	+25,0%							-24
Ascolta e comprende i bisogni dell'utente, proponendo soluzioni coerenti alle attese.	21	52	84	-31	-96,9%							-63
E' tempestivo ed esaustivo nel fornire risposte agli utenti.	60	52	84	+8	+25,0%							-24
Si fa carico delle problematiche poste dall'utente, indirizzandolo, se del caso, con precisione verso altre strutture competenti	21	52	84	-31	-96,9%							-63
6. Competenze Tecnico-Professionali						+0,0%	6,0%	+0,0%	+0,0%	€0,0		-32
Dimostra di possedere le conoscenze e le competenze necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza	36	52	84	-16	-50,0%							-48
Assolve al proprio lavoro applicando le conoscenze e le competenze possedute al proprio contesto lavorativo	60	52	84	+8	+25,0%							-24
E' disponibile a trasferire le proprie competenze/conoscenze ai propri colleghi o a quelli di altre unità organizzative	60	52	84	+8	+25,0%							-24
7. Crescita Professionale						-11,7%	6,0%	-0,7%	+0,0%	€0,0		-36
Manifesta attitudine ad aggiornarsi e a frequentare corsi di formazione proposti dall'amministrazione.	36	52	84	-16	-50,0%							-48
Partecipa ai percorsi di formazione, affiancamento, addestramento e avvicendamento dei vari processi lavorativi proposti.	21	52	84	-31	-96,9%							-63
Riversa nell'ambito della propria attività e nei rapporti con i colleghi le conoscenze acquisite.	36	52	84	-16	-50,0%							-48
Mostra disponibilità a sperimentare nuove attività lavorative	100	52	84	+48	+150,0%							+16
8. Processi Lavorativi						+38,3%	7,0%	+2,7%	+2,7%	€42,9		-20
Dimostra efficacia ed efficienza nella gestione dei processi lavorativi di propria competenza.	36	52	84	-16	-50,0%							-48
Valuta le responsabilità dirette ed indirette che derivano dalla conformità o meno delle sue azioni al procedimento amministrativo.	100	52	84	+48	+150,0%							+16
Utilizza efficacemente gli applicativi informatici disponibili per i processi lavorativi nei quali è impegnato.	21	52	84	-31	-96,9%							-63
Individua e propone aree di miglioramento dei processi lavorativi.	100	52	84	+48	+150,0%							+16
9 .Problem Solving						+6,3%	13,0%	+0,8%	+0,8%	€13,0		-30
Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche.	60	52	84	+8	+25,0%							-24
Nell'immediato, si attiva prevedendo soluzioni alternative, selezionando quella più efficace e attuandola tempestivamente	60	52	84	+8	+25,0%							-24
In prospettiva, analizza le situazioni che si sono presentate e si attiva per la ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento.	36	52	84	-16	-50,0%							-48

Individua problemi pratici, anche relativi a processi lavorativi interconnessi, e li risolve con tempestività.	60	52	84	+8	+25,0%							-24
10. Capacità Gestionali ed Organizzative						+100,0 %	13,0 %	+13,0%	+13,0%	€208,0	+5	
Pianifica in modo accurato il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori	60	52	84	+8	+25,0%							-24
Svolge con efficacia lavori complessi	100	52	84	+48	+150,0%							+16
Definisce in modo chiaro gli obiettivi, complessivi ed individuali, e ne fa partecipi i propri collaboratori	100	52	84	+48	+150,0%							+16
E' in grado di indirizzare, motivare e valutare i propri collaboratori	100	52	84	+48	+150,0%							+16
E' capace di valutare correttamente le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere	60	52	84	+8	+25,0%							-24
E' in grado di gestire processi e problematiche di lavoro della propria unità organizzativa utilizzando le risorse in dotazione	100	52	84	+48	+150,0%							+16
E' in grado di utilizzare tecniche gestionali quali: piani di lavoro, tempificazione e monitoraggio dei risultati	100	52	84	+48	+150,0%							+16
TOTALI						+26,8%		+27,3%	+35,0%	€560,5		NO

Sintesi del modello

Per le unità organizzative la performance è misurata a risultato.

Per il personale. La performance è misurata facendo al media ponderata tra performance di risultato e performance comportamentale.

Sia nel primo che nel secondo caso, elemento essenziale del processo è la condivisione a tutti i livelli del modello stesso, degli obiettivi assegnati a ogni sottoinsieme valutato e delle modalità di calcolo del risultato.