



PIANO DELLA PERFORMANCE

2014-2016

ANNUALITA' 2014

Approvato con D.R. n. 120 DEL 27 GEN. 2014

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA



Direzione Generale
Ufficio Programmazione, Valutazione e Qualità
Via Pietro Bucci – 87036 Arcavacata di Rende (CS)

SOMMARIO

1. PREMESSA	5
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	9
2.1 Chi siamo	9
2.1.1 <i>La storia</i>	9
2.1.2 <i>Le caratteristiche organizzative e gestionali</i>	10
2.2 Che cosa facciamo e come operiamo	11
2.2.1 <i>L'offerta formativa</i>	11
2.2.2 <i>La Ricerca e il Trasferimento Tecnologico</i>	12
2.2.3 <i>I risultati della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico</i>	13
2.2.3.a <i>I risultati della Ricerca</i>	13
2.2.3.b <i>I risultati del Trasferimento Tecnologico</i>	13
2.2.4 <i>I servizi</i>	16
2.2.5 <i>L'internazionalizzazione</i>	20
2.2.6 <i>Organi di governo</i>	21
2.2.7 <i>Strutture didattiche – scientifiche – amministrative – di controllo</i>	25
3. IDENTITÀ	27
3.1 <i>L'Ateneo "in cifre"</i>	27
3.2 <i>Missione e visione</i>	29
3.2.1 <i>Missione</i>	29
3.2.2 <i>Visione</i>	30
3.3 <i>Costruzione del Piano della performance e Struttura della performance</i>	31
4. ANALISI DEL CONTESTO	34
5. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI	43
5.1 – <i>Area "Sviluppo del Sistema Ricerca"</i>	43
5.2 – <i>Area "Trasferimento Tecnologico"</i>	44
5.3 – <i>Area "Miglioramento della Didattica"</i>	49
5.4 – <i>Area "Servizi di Orientamento"</i>	51
5.5. – <i>Area "Diritto allo studio"</i>	54
5.6 – <i>Area "Amministrazione Centrale"</i>	55
6. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	59
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	61
7.1 <i>Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano</i>	61
7.2 <i>Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</i>	62
7.3 <i>Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance</i>	65

8. ALLEGATI

8.1 Piano strategico 2012

8.2 Bilancio di previsione dell'Ateneo anno 2013

8.3 Il Bilancio di previsione dell'Ateneo anno 2014

8.4 Mappa organizzativa Ateneo

8.5 Scheda rilevazione performance organizzativa

8.6 Scheda comportamenti organizzativi (Gestionale)

8.7 Scheda comportamenti organizzativi (Professionale)

8.8 Scheda Anagrafica Indicatore tipo

1. PREMESSA

Come già detto nelle precedenti versioni, si ribadisce che il Piano della Performance dell'Università della Calabria è predisposto in attuazione degli artt. 5 e 10 del Dlgs. 150/2009 (Riforma Brunetta)¹ - misurazione e valutazione delle performance delle Università – ed in riferimento alle delibere emanate dalla CIVIT n. 9/2010 (in tema di applicabilità del decreto legislativo n.150/2009 alle Università), n. 112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013. Va inoltre precisato che l'applicabilità delle disposizioni del decreto legislativo 150/09 riguarda le amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'art. 2, c. 2 del Dlgs 165/2001, quindi, per quanto riguarda l'Ateneo, è rivolto al solo personale tecnico-amministrativo.

E' quanto mai opportuno sottolineare che il Piano della Performance per l'anno 2014 risente ancora del notevole impatto che la legge 240/10 ha prodotto sull'ateneo in termini di rimodulazione dell'assetto organizzativo dei processi fondamentali (didattica e ricerca) ridefinito nel nuovo Statuto entrato in vigore nel mese di marzo 2012.

L'applicazione del Dlgs. 150/2010 agli Atenei, ed in particolare all'Università della Calabria, non può non tener conto di alcuni aspetti²:

- la peculiarità delle attività svolte a cominciare da quelle connesse al Diritto allo studio erogate direttamente dall'Ateneo attraverso il Centro Residenziale;

¹ Il Dlgs 150/09 prescrive che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione indipendente per la Valutazione la Trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) di cui all'art. 13 del medesimo decreto. In dettaglio, l'art. 7 del Dlgs. 150/2009 prescrive che ogni amministrazione pubblica deve dotarsi di un Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance delle strutture e dei dipendenti, al fine di raggiungere elevati standard qualitativi ed economici del servizio attraverso la valorizzazione dei risultati e della performance sia dell'organizzazione che del singolo individuo. Le finalità della misurazione e valutazione della performance sono da un lato il miglioramento della qualità dei servizi, dall'altro la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

² A tal riguardo, la CIVIT, con delibera n.9 dell'11 marzo 2010 ha espresso l'avviso "che le Università non siano tenute a costituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione", cui il d.lgs.150/09, articolo 4, affida il compito di definire il Piano di Misurazione e Valutazione delle Performance, che "a decorrere dal 30 aprile 2010 l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999" e inoltre che "le Università sono comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n.150/2009 e che pertanto sono chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito ed il miglioramento della performance organizzativa e individuale". Ciò in raccordo con l'attività dell'ANVUR, una volta costituita, e in collaborazione con la CRUI. La delibera stabilisce inoltre che agli Atenei si applichino soltanto le parti del Dlgs. 150/2010 relative alla contrattazione collettiva. La delibera della CIVIT sopra richiamata ha tenuto conto del fatto che: il Dlgs. 150/2010 prevede l'emanazione di un DPCM ad hoc per il personale e della Scuola e degli Enti di Ricerca per quanto concerne limiti e modalità di applicazione della misurazione, valutazione, rendicontazione e trasparenza delle performance; le Università sono già dotate di strumenti di valutazione; il raccordo tra l'ANVUR e la CIVIT richiede a sua volta l'emanazione di specifici DPCM. La successiva delibera n.89/2010 della CIVIT ha prescritto le modalità ed i tempi di attuazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, da adottarsi da parte delle strutture della PA, escludendo di fatto le Università tra i destinatari.

- l'articolazione delle strutture nelle quali vengono svolte le diverse attività (Direzione di Ateneo, Centro Residenziale, Dipartimenti, Biblioteche, Centri di Servizi);
- la compresenza di attività accademiche (svolte da docenti e ricercatori, in regime di diritto pubblico) e di attività di tipo tecnico-amministrativo (svolte da personale in regime di diritto amministrativo);
- la presenza di un sistema di rilevazione di indicatori, previsti dalle leggi d'anzì richiamate e da ulteriori norme emanate nel corso degli ultimi anni, relativi, ad esempio, alla sostenibilità dell'offerta didattica e alla qualità dei servizi didattici, il cui monitoraggio è effettuato dai Nuclei di Valutazione;
- il sistema di valutazione dei Dirigenti;
- il sistema di valutazione della qualità dei processi didattici, operativo in diversi Atenei sulla base di specifici modelli adottati come standard di riferimento.

Nel caso degli Atenei emerge, quindi, la necessità di coordinare e integrare le norme previste dal Dlgs. 150/2010 con gli elementi del sistema di programmazione e controllo già presenti per evitare duplicazione di atti programmatori e di processi di valutazione.

L'obiettivo fondamentale di riferimento del Piano è il miglioramento della performance globale dell'Ateneo coerentemente con i valori, la visione e la missione e compatibilmente con le disponibilità finanziarie e le condizioni di contesto. Tuttavia, essendo incentrato sulla misurazione delle performance del personale tecnico amministrativo a tutti i livelli a partire dai livelli più alti, è necessario declinare gli obiettivi generali, spesso orientati a misurare l'efficacia dell'azione tipica del corpo docente, traducendoli e integrandoli con le dimensioni degli obiettivi strategici di natura direzionale e i relativi obiettivi operativi (obiettivi dirigenziali) che includono parte dell'attività istituzionale ordinaria che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

Il documento tiene conto dei diversi livelli e dell'articolazione nei quali si esplicita l'azione dell'intera organizzazione, secondo uno schema ben definito che parte dagli obiettivi strategici definiti in fase di Programmazione triennale e che fa riferimento a quattro "prospettive" di analisi:

1. DIDATTICA
2. RICERCA
3. SERVIZI
4. ORGANIZZAZIONE

Per ciascuna delle prospettive sono stati individuati alcuni obiettivi strategici³; per ciascun obiettivo strategico sono stati individuati alcuni obiettivi operativi⁴; per ciascun obiettivo

³ Gli obiettivi strategici 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.

⁴ Gli obiettivi operativi "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.

operativo sono state individuate alcune linee di azione⁵, corrispondenti al livello attuativo della strategia. Per ciascuno degli obiettivi (strategici e operativi) 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). Su tutti gli aspetti del piano la responsabilità decisionale e di supervisione finale ricade sui massimi Organi Accademici, in funzione delle rispettive competenze.

Le performance esterne dell'Ateneo 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 di indicatori sintetici di misurazione delle performance di ateneo⁶. 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 strategici e operativi⁷.

Il Piano della performance dell'Università della Calabria prevede le tre categorie di azioni di miglioramento di seguito specificate:

- Azioni orientate a migliorare le prestazioni complessive e l'assetto organizzativo dell'Ateneo;

- Azioni orientate a migliorare il cosiddetto outcome, o servizio reso dall'Università ai propri utenti, sia interni che esterni.

- Azioni di miglioramento delle procedure gestionali dell'Amministrazione centrale e delle strutture amministrative di supporto decentrate.

Gli obiettivi strategici sono definiti nell'ambito della pianificazione strategica che scaturisce dall'analisi contestuale dell'ambiente esterno e di quello interno, ed un sistema

⁵ 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 tecnicoamministrativo) 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.

⁶ Nel dettaglio: indicatori calcolati ai fini del calcolo del peso UNICAL per l'FFO; indicatori di cui al DM 362 del 3 luglio 2007 connessi alla premialità per gli Atenei in funzione della pianificazione triennale; indicatori utilizzati dal Censis e da altre agenzie di rating nazionali o internazionali (Times, Shanghai University)

⁷ Gli elementi minimi da individuare concernono: a) un indicatore in grado di misurare l'attuazione della linea d'azione; b) il valore misurato di tale indicatore negli ultimi 3 anni; c) la variazione percentuale prevista per l'indicatore nei prossimi 3 anni, calcolata rispetto all'ultimo valore consuntivo disponibile, a fronte dell'azione avviata; d) 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; e) l'indicatore sintetico su cui si prevede che l'indicatore di azione impatti; f) Il coefficiente di leva tra i due indicatori di cui al punto precedente; g) 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.

di gestione delle performance implica necessariamente l'esplicitazione del nesso tra gli obiettivi strategici e quelli operativi. L'analisi dell'ambiente esterno è finalizzata ad una valutazione tanto delle occasioni da cogliere quanto dei rischi da fronteggiare, mentre la valutazione della situazione interna mira a rendere evidenti gli aspetti positivi ma anche le criticità che emergono all'interno dell'organizzazione. Per costruire il sistema di gestione delle performance devono essere individuati, pertanto, idonei strumenti di analisi.

Le azioni di miglioramento traggono origine dall'analisi degli scostamenti rispetto a modelli di riferimento fissati alla base della valutazione della performance. Si rende necessario definire a tale scopo i modelli per la valutazione dei risultati dal momento che solo con un termine di paragone è possibile stabilire attraverso quali azioni perseguire gli obiettivi assegnati e quali indicatori considerare per misurarne gli esiti.

Il 2014 rappresenta, a valle delle valutazioni che emergeranno dalla misurazione delle performance 2013, l'anno in cui il processo si svilupperà nell'ambito di una maggiore consapevolezza dell'impatto che l'attuazione delle disposizioni di legge ha avuto sul personale, ma anche del profondo mutamento che per altro verso è stato operato dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240, di riforma del sistema universitario.

Purtuttavia, si ritiene opportuno considerare anche l'anno corrente come ulteriore fase sperimentale verso il consolidamento del modello, al fine di poter procedere agli opportuni adattamenti, tanto a livello di sistema quanto a livello organizzativo.

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

L'Università della Calabria ha un sistema molto complesso di stakeholder, tra cui spiccano gli studenti e la società civile; l'obiettivo è di produrre e trasmettere conoscenza per soddisfare i bisogni e le aspettative, potenziando capacità critiche e rigore metodologico utili all'interpretazione e alla trasformazione della realtà circostante.

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.

La missione è qualificata da un processo di accoglienza e integrazione dei saperi e delle culture di studenti e docenti, sostenuto da un'intensa collaborazione con la comunità scientifica internazionale. La missione dell'UNICAL è, quindi, contribuire allo sviluppo della società della conoscenza, alla formazione culturale e al progresso civile e allo sviluppo economico della società in cui opera:

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

Il compimento della missione passa anche attraverso un adeguato processo di valutazione e valorizzazione del merito del singolo dipendente, dei Dipartimenti o delle Aree, affinché le risorse possano essere ridistribuite secondo criteri incentivanti e condivisi.

2.1 Chi siamo

2.1.1 La storia

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

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

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

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

L'attuale complesso universitario, circondato da colline, è caratterizzato da una lunga serie di strutture a forma di cubi in cui si trovano Uffici, Dipartimenti, Laboratori, Biblioteche e Teatri.

Intorno ai "cubi", nella zona collinare e concentrata lungo la strada di transito, ci sono le residenze universitarie, una grande mensa (per il servizio di ristorazione degli studenti e del personale), gli uffici del Centro Residenziale e luoghi di aggregazione; nella zona a valle, invece, si trova il "Polifunzionale" (letteralmente "poli-funzionale") – primo distretto didattico e dipartimentale dell'Università – ed alcuni Centri Comuni.

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 una istituzione pubblica dotata di personalità giuridica finalizzata alla ricerca scientifica, alla formazione culturale e al progresso civile della società"*.

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.

2.1.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali

L'Ateneo, a seguito dell'adozione del nuovo Statuto, si articola in strutture didattiche e scientifiche e in strutture di servizio centrali e periferiche.

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

La Direzione Generale presiede alla gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale; essa è suddivisa, per competenze gestionali, in aree amministrative a cui fanno capo settori e uffici.

Nell'ambito dei servizi spiccano:

1. il Centro Residenziale, deputato alla erogazione dei servizi e delle attività connesse al diritto allo studio;

2. il Servizio Speciale d'Ateneo per le Attività di Orientamento, delegato alla realizzazione di attività legate all'accompagnamento degli studenti nella fase di Ingresso (studenti delle scuole superiori), in quella in Itinere (matricole e studenti degli anni successivi al primo) ed in Uscita (laureati). Al Servizio Speciale fanno capo anche il Counselling psicologico e l'ufficio dedicato al compito di seguire le esigenze degli studenti portatori di handicap.
3. il Sistema Bibliotecario d'Ateneo costituito da tre biblioteche: la Biblioteca di Area Tecnico-scientifica; la Biblioteca di Area Umanistica e la Biblioteca di Scienze Economiche e Sociali.

2.2 Che cosa facciamo e come operiamo

2.2.1 - L'offerta formativa

La didattica dell'UNICAL è organizzata su vari livelli, come previsto dal DM 270/04: lauree triennali, lauree magistrali e magistrali a ciclo unico, corsi di Specializzazione, Dottorati di Ricerca, Master universitari di 1° e 2° livello e Corsi di Alta Formazione.

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 venivano 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, è arrivato 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.

Attualmente, in applicazione della riforma del sistema universitario avviata dalla legge 240/10, l'ateneo offre 32 corsi di laurea triennali, 38 corsi di laurea magistrale, 5 corsi di laurea magistrale a ciclo unico e 1 Scuola di specializzazione.

2.2.2 - La Ricerca e il Trasferimento tecnologico

L'Università della Calabria è stata la prima Università italiana a programmare e strutturare le attività di ricerca attraverso l'istituzione di Dipartimenti.

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. I quattordici Dipartimenti attualmente esistenti nell'Università della Calabria riguardano i settori della scienza, ingegneria, economia, scienze umane, farmaceutica e scienze politiche.

Va precisato che per effetto della riforma introdotta con la legge 240/10, su un totale di 441 ricercatori, 428 sono a tempo indeterminato (assunti cioè con la precedente procedura concorsuale) e 13 a tempo determinato (nuova procedura concorsuale). 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.

Le attività di ricerca sono di competenza dei Dipartimenti. Per esse il Liaison Office svolge funzioni esclusivamente di supporto. Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, verrà costituito un tavolo tecnico di lavoro, costituito dai delegati dipartimentali alla ricerca e al trasferimento tecnologico, e presieduto dal Delegato di Ateneo in materia. Scopo del tavolo è promuovere iniziative congiunte su progetti di ricerca, di base e applicata, a livello europeo, nazionale e regionale.

Per quanto riguarda il trasferimento tecnologico, l'Università della Calabria è stata tra le prime in Italia a puntare sulla cosiddetta terza missione, istituendo il Liaison Office di Ateneo, costituito già dal 2003. In tale struttura i principali servizi di base per il supporto al Trasferimento Tecnologico e il rafforzamento delle ricerche applicate sono tutti regolarmente attivati e funzionanti.

In generale, i risultati ottenuti fino ad ora indicano una buona risposta del sistema universitario nel campo dei processi di innovazione e si intravede pertanto la possibilità di ulteriori sviluppi.

Si vuole infine sottolineare come ad inizio 2014 il Rettore ha nominato il Delegato alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico e, sin da subito, dopo aver effettuato un'attenta analisi e ricognizione degli uffici coinvolti e dei processi in essere negli ambiti di sua competenza, quest'ultimo ha inteso da un lato proporre una riorganizzazione della struttura interna di riferimento (il Liaison Office) dall'altro dettare i nuovi principi fondanti.

Per quanto riguarda la nuova struttura, si prevede di istituire i due seguenti uffici speciali:

- Liaison Office – Supporto alla ricerca e al trasferimento tecnologico;
- Liaison Office – Supporto ai processi gestionali e informativi.

Per quanto concerne, invece, le linee guida dell'azione in tali ambiti, queste saranno basate, tra gli altri, sui principi della trasparenza e la distribuzione dell'informazione, della condivisione e della partecipazione di tutto l'Ateneo, il tutto con il precipuo intento di far

diventare – e far percepire – la struttura come al servizio dei Dipartimenti e dell'intero Ateneo.

Il seguito del paragrafo intende fornire, per i due macro settori Ricerca Scientifica e Trasferimento Tecnologico, da un alto un quadro consuntivo delle attività svolte e dei risultati ottenuti nel 2013, dall'altro una previsione di quanto si intende fare ed ottenere nel corso del 2014.

2.2.3 – I risultati della Ricerca e del Trasferimento tecnologico nell'anno 2013

2.2.3.a - I risultati della Ricerca

Il censimento delle pubblicazioni scientifiche del personale strutturato dell'Ateneo avviene tramite la piattaforma informatica "POLARiS", che consente anche la raccolta delle informazioni quantitative e qualitative sui progetti di ricerca dell'Università della Calabria. Tale strumento risulta ormai essere utilizzato dalla totalità dei docenti⁸, che provvedono al continuo aggiornamento delle proprie produzioni scientifiche.

Con riferimento alla produzione scientifica dell'Ateneo, nell'anno 2012 (ultimo anno rilevato), emerge che i prodotti censiti sono aumentati del 3,93% rispetto allo scorso anno passando da 2.467 del 2011 a 2.564 del 2012, con un grado di proprietà pari al 46,2%.

Sul totale di 795 unità di personale strutturato (ordinari, straordinari, associati, ricercatori e incaricati) afferenti ai Dipartimenti, nel triennio 2010-2012, solo il 2,9% non ha prodotto alcuna pubblicazione.

Si mantiene invece costante il valore relativo ai prodotti pubblicati su riviste (con e senza Impact Factor) che nel 2012 è stato di 1.223 con una percentuale di prodotti pubblicati su riviste con Impact Factor del (65,0%).

Un primo tentativo di condividere a livello di Ateneo lo sviluppo del sistema della ricerca è stato portato avanti attraverso la costituzione di dieci tavoli tematici, uno per ogni "sfida sociale" indicata nella bozza del Programma Nazionale della Ricerca del Miur. I dieci tavoli tematici, a ciascuno dei quali ogni Dipartimento è stato invitato a partecipare attraverso un proprio delegato, hanno prodotto un documento di Ateneo di manifestazione di interesse. I dieci tavoli si prevede che saranno coinvolti anche nelle iniziative di ricerca europea a carattere interdipartimentale che saranno indicati come opportunità strategica dell'Unical.

2.2.3.b - I risultati del Trasferimento tecnologico

b1) Supporto alla progettazione

Le azioni intraprese in tale ambito hanno riguardato nello specifico attività di Fund raising e supporto alla progettazione pubblico-privata, attività costanti di help-desk, ricerca

⁸ Ogni utente del sistema (docente, assegnista, assegnista-dottorando, dottorando, ricercatore a tempo determinato, ricercatore-dottorando, professore incaricato) è dotato di una username ed una password con la quale accedere per aggiornare il proprio "spazio" all'interno della piattaforma web. Per maggiori informazioni si veda <http://polaris.unical.it/>.

partner, stesura sezioni progettuali amministrative e tecniche, uso strumenti informatici per le candidature, supporto nelle fasi di negoziazione dei contratti, assistenza all'attuazione.

Nel corso dell'anno 2013:

- è stata prestata assistenza a **149 iniziative progettuali distinte** (POR, PON, 7PQ, altri programmi europei) per un totale di 193 assistenze effettuate (studi preliminari di identificazione call più appropriata, predisposizione documentazione amministrativa, supporto nella ricerca di partner, assistenza alla sottomissione on line delle proposte, supporto nella fase di avvio);
- sono stati avviati **25 progetti** a valere su programmi regionali, nazionali e comunitari che hanno determinato un investimento complessivo per l'Università pari a € **9.664.175,00**.

b2) Informazione, formazione, assistenza e documentazione

Nell'anno 2013 sono stati **2.500 gli utenti** della newsletter telematica (per il 60% esterni all'Ateneo), sono state pubblicate 500 notizie/anno, gestiti e aggiornati due siti web **www.lio.unical.it** e **technest.unical.it** e attivati due profili facebook (Liaison Office e TechNest).

Sono stati **7 i seminari** direttamente organizzati e/o erogati dal LiO su programmi europei, nazionali e regionali, proprietà intellettuale e creazione di impresa che hanno visto la partecipazione di circa 300 partecipanti.

b3) Supporto alla tutela e alla valorizzazione della conoscenza

Nel 2013 si sono attivati 4 accordi di licensing che sono in fase di negoziazione. L'auspicio è di concluderli tutti nei primi mesi del 2014. Inoltre, un contratto di cessione di brevetto concesso iniziato nel 2013 sarà stipulato anch'esso nel 2014.

Sempre nello scorso anno si sono processate 31 nuovi trovati di cui sono arrivati alla protezione attraverso il deposito di brevetto solo in 10 (8 nazionali e 2 internazionali con procedura PCT). L'attività di valorizzazione ha subito una lieve flessione (contratti di licensing,) dovuta alle riforme che hanno portato all'accorpamento dei dipartimenti e alle elezioni del nuovo Rettore.

B4) Supporto alla creazione d'impresa

✓ Generazione di imprese spin off della ricerca pubblica

L'Università della Calabria ha ad oggi 21 spin off attivi. In particolare nell'anno **2011** l'Ateneo ha riconosciuto **3 imprese Spin-off**, nell'anno 2012 sono state riconosciute **2 imprese Spin off** mentre nell'anno 2013 presso il Liaison Office sono pervenute 4 richieste Spin off ma riconosciuta solo 1. Le attività di generazione di imprese spin off hanno subito dei rallentamenti a seguito delle elezioni del nuovo Rettore.

Nel corso dell'anno 2013 è stata avviata l'attività di monitoraggio delle 20 imprese spin off i cui dati di sintesi sono e seguenti:

- 12 imprese spin off hanno sede legale c/o l'Ateneo;
- L'Ateneo partecipa alla compagine sociale di 4 imprese;
- Il numero medio di dipendenti degli spin off è di circa 1 unità;

- 8 aziende non hanno dipendenti;
 - 6 imprese sono attive da più di 10 anni, 10 sono state costituite dal 2004 al 2010, 4 dal 2011 ad oggi;
 - Un'azienda ha nella compagine sociale la partecipazione di un Venture Capital;
 - 10 spin off dichiarano un fatturato inferiore ai 25.000€, altre 5 spin off si posizionano tra i 25.000€ e i 50.000€, 1 spin off tra i 50.000€ e i 100.000€, 4 spin off tra i 100.000€ e i 200.000€.
- Solo 1 spin off supera i 500.000€.

Si è proceduto ad avviare e a rendere operativa la Convenzione stipulata con CalabriaInnova, di durata biennale, avente ad oggetto la realizzazione di un programma di azioni di contesto finalizzato all'erogazione di servizi di informazione, promozione, assistenza e agli operatori della ricerca e ai laureati dell'Ateneo. L'impegno può essere definito in circa 40 giornate. Inoltre da Novembre 2013 è stato avviato il progetto d'Ateneo "Contamination-Lab" che ha durata biennale.

✓ **Incubazione di imprese innovative**

Il 2013 è stato anche il terzo anno di attività dell'incubatore TechNest. Nel complesso, l'esperienza del primo triennio mostra che Technest è soggetto ad un ricambio "naturale" delle start-up ospitate che è coerente con le finalità dell'incubatore:

- nell'arco del triennio 2011-2013, sono state incubate 19 aziende, 6 sono uscite e 13 sono attualmente presenti nella struttura;
- alla scadenza del primo triennio di incubazione è previsto un ulteriore ricambio con 4-5 uscite, 4 richieste di prolungamento del periodo di incubazione da parte di aziende in crescita (Artemat, DLV, OKT, Spintel) recentemente approvate dal Consiglio di Amministrazione, 2 richieste di nuovi ingressi in fase di formalizzazione.

Tali dati sono in linea con quelli di altre esperienze italiane e internazionali che registrano periodi di incubazione "medi" di 3 anni, con punte massime di 4-5 anni. Inoltre, i dati sembrano confermare che l'istituzione di un canone mensile, seppure conveniente rispetto agli standard di mercato, rappresenti un utile fattore di "auto-selezione" delle iniziative imprenditoriali.

Anche i dati sul fatturato e numero di occupati complessivi delle start-up incubate mostrano una tendenza positiva, essendo cresciuti sensibilmente anno dopo anno:

- dipendenti e collaboratori: 36 nel 2011, 66 nel 2012; circa 90 secondo i dati parziali raccolti per il 2013;
- volume di affari complessivo: 230K€ nel 2011; 700K€ nel 2012; oltre 1M€ secondo i dati parziali raccolti per il 2013.

La 5° edizione della Start Cup Calabria è stata organizzata insieme a CalabriaInnova, registrando anche quest'anno un'ampia partecipazione (66 registrati da tutte le province) con un buon coinvolgimento degli altri atenei calabresi e una confermata visibilità nazionale. Fra le finaliste della SCC 2013, Scalable Data Analytics ha ricevuto i premi Intel e Microsoft alla fase finale del Premio Nazionale per l'Innovazione 2013 (Genova) mentre Gipstech ha vinto il TechCrunch 2013.

Nel corso del 2013, il Liaison Office ha inoltre perfezionato l'adozione del sistema di stage e tirocini (Internship@Technest) per introdurre competenze economico-gestionali nelle start-up incubate, attivando altri 8 percorsi con il sostegno del programma Lavoro&Sviluppo4 di ItaliaLavoro. L'iniziativa Internship@Technest è stata riconosciuta come "buona pratica" dalla rete EURAXESS.

Infine, si sono intensificate le occasioni di scambi e incontri per l'internazionalizzazione delle start-up. In particolare, l'ufficio ha promosso la partecipazione di start-up e spin-off a varie iniziative di scambio bilaterale nell'ambito del programma SPRINT (Camera di Commercio Italo Canadese, Ambasciata tedesca, 1 follow-up), di iniziative del Polo dei Materiali (Ambasciata Belga e Agenzia delle Fiandre, 2 follow-up) e dirette (Camera di Commercio Italo-Svizzera, 2 follow-up).

2.2.4 I servizi

*Servizi di Orientamento*⁹

Nel corso degli ultimi dieci 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.

⁹ Per una analisi di dettaglio sulle attività del Servizio di Orientamento si rinvia al sito <http://www.unical.it/portale/orientamento/>

Il Counselling Psicologico

E' uno dei fiori all'occhiello dell'attività di Orientamento dell'Ateneo.

Il Counselling, dotato di locali con adeguate caratteristiche strutturali, che assicurano un adeguato livello di comfort e il rispetto della privacy per gli studenti che usufruiscono del servizio, ha l'obiettivo di dare continuità e, per molti aspetti, intensificare un servizio di grande importanza, attivo all'Università della Calabria da oltre 12 anni.

Il Servizio è garantito tutti i giorni ed è aperto per le prenotazioni ed i colloqui d'accoglienza psicologica nei giorni di lunedì dalle ore 15,00 alle ore 17,00, mercoledì e venerdì dalle ore 9,30 alle ore 12,00. Gli studenti possono prenotare un primo colloquio anche attraverso la posta elettronica, all'indirizzo counseling@unical.it, che rappresenta un proficuo e veloce veicolo per attivare i primi contatti e concordare gli appuntamenti.

Il Counselling Psicologico d'Ateneo offre agli studenti universitari uno spazio di incontro e di ascolto nel quale lo studente, con l'aiuto di una psicologa, può rivedersi e riflettere sulla propria realtà e su eventuali motivi di disagio inerenti la sfera emotivo-relazionale, affettiva e cognitiva.

A quanti ne fanno richiesta, vengono proposti colloqui individuali finalizzati al riconoscimento delle proprie risorse e dei propri limiti nonché all'individuazione del percorso da intraprendere per affrontare le proprie difficoltà e criticità che determinano o potrebbero causare blocchi nello studio e condizioni psicologiche di difficile soluzione.

Un'attenzione particolare è garantita dal Servizio agli studenti con disabilità, al fine di supportare la loro esperienza universitaria, sostenendoli verso l'autonomia, non soltanto fisica, ma anche e soprattutto di pensiero e di giudizio.

Servizi del Centro Residenziale di Ateneo¹⁰

L'Università della Calabria è l'unica Università italiana che, per Legge istitutiva, gestisce direttamente il Diritto allo Studio Universitario (DSU) attraverso il proprio Centro Residenziale, istituito contestualmente alla fondazione dell'Università stessa, con lo scopo di contribuire a creare un vero e proprio campus universitario internazionale e interculturale.

Le funzioni relative al DSU, di competenza delle Regioni, sono delegate all'Unical attraverso apposita Convenzione. In tale contesto, il Centro Residenziale eroga agli studenti bisognosi, capaci e meritevoli diverse provvidenze.

Sebbene il principale intervento, attuato ai sensi dell'art. 34 della Costituzione al fine di rimuovere gli ostacoli di carattere economico per il raggiungimento dei più "alti gradi degli studi", sia costituito dalla borsa di studio, la tradizionale concezione del diritto allo studio intesa come fornitura di alloggi-mensa-borse di studio, è stata superata connotandolo, più modernamente, come un complesso integrato di benefici, servizi ed interventi il cui obiettivo è quello, non solo di agevolare il percorso conoscitivo, ma anche di favorire la crescita della maturità della personalità dei giovani universitari visti come i futuri protagonisti della vita sociale ed economica in un contesto globale.

¹⁰ All'indirizzo <http://www.unical.it/portale/strutture/centri/residenziale/> è possibile acquisire tutte le informazioni relative alle attività ed ai servizi offerti dal Centro Residenziale alla comunità universitaria.

Infatti il Centro Residenziale offre ulteriori servizi e sostegni agli studenti quali: le borse di studio per la mobilità internazionale, le collaborazioni di lavoro part-time, i prestiti d'onore, i programmi di attività socioculturali, spazi per attività ricreative autogestite.

Questo complesso di interventi e benefici che devono essere assicurati, sia per sostenere gli studenti nel corso dei loro studi, sia per mantenere un livello di competitività con altri contesti territoriali verso i quali ancora, purtroppo, migrano ancora troppi studenti calabresi attratti anche dalla vasta gamma di servizi che otterranno, comporta, indubbiamente, un forte impegno finanziario.

L'erogazione di tali benefici è regolamentata dal DL 68/2012 che ha recentemente sostituito la L. 390/91 e il DPCM del 9.4.2001. Il numero complessivo delle borse di studio e degli altri benefici economici erogabili, la quantità e qualità dei servizi residenziali e di ristorazione dipendono sostanzialmente dalla disponibilità dei finanziamenti a ciò destinati, che sono:

- il contributo che gli studenti versano per l'attuazione del Diritto allo Studio, fissato in € 140,00, dal DL 68/12;
- il fondo integrativo statale erogato dal MIUR;
- il fondo per i collegi e le residenze universitarie erogato dal MIUR;
- Il fondo Ex L.34 della Regione Calabria.
- fondi propri dell'Università della Calabria

Il Sistema bibliotecario¹¹

Il Sistema Bibliotecario dell'Università della Calabria è composto da **tre Biblioteche di area** che si estendono su 20.000 metri quadrati di superficie.

Le tre biblioteche ospitano circa 400.000 volumi e offrono 900 posti lettura e 300 punti di rete telematica.

L'edificio delle biblioteche, inaugurato dal Presidente della Repubblica, Carlo Azeglio Ciampi, il 7 Febbraio 2001, è suddiviso in tre corpi di fabbrica che riflettono l'organizzazione istituzionale delle biblioteche

- ⊙ la **Biblioteca Area Umanistica** (F. E. Fagiani)
- ⊙ la **Biblioteca Area Tecnico-Scientifica** (BATS)
- ⊙ la **Biblioteca Interdipartimentale di Scienze Economiche e Sociali** (E. Tarantelli)

Le tre biblioteche, completamente automatizzate, sono di tipo **self-service**. Questo significa che il lettore accede direttamente agli scaffali per prelevare il documento di suo interesse.

Oltre ai servizi relativi ai documenti presenti in sede, le biblioteche offrono anche servizi di **reference e ricerche documentali**, servizi di **prestito interbibliotecario** e **servizi multimediali** avanzati:

- ⊙ Servizio multimediale locale

¹¹ Collegandosi al sito web <http://www.biblioteche.unical.it>, l'utente può consultare il catalogo unico on-line Aleph, prenotare o rinnovare il prestito di un libro, sfogliare cataloghi remoti, cd-rom in rete, riviste full-text on-line.

- ⊙ Servizio multimediale in rete
- ⊙ *Reference* e ricerche documentali (Sostegno alla ricerca avanzata)
- ⊙ Servizio ricerche in Internet (postazioni computer)
- ⊙ Mediateca (BAU)

La maggior parte dei documenti delle Biblioteche, **nel rispetto e alle condizioni previste dai regolamenti vigenti per ciascuna biblioteca**, possono essere presi in prestito, tramite la tessera utente.

La Tessera Utente è un tesserino magnetico mediante il quale si può accedere a tutti i servizi che la Biblioteca offre. Essa prevede un **barcode** personale che si abbina, al momento del prestito, al barcode (e/o microchip) presente sui documenti cartacei.

Lo **Sportello Utenza**, che offre **informazioni** sulle modalità di accesso alla biblioteca e sui suoi servizi, è chiaramente visibile a tutte le persone che entrano in biblioteca. Esso rappresenta il primo impatto con la biblioteca (sportello utenza + assistenti di sala).

Le biblioteche offrono:

Servizi di accesso: guardaroba, rilascio delle tessere, *quick reference*;

Servizi di base: lettura in sede, prestito diretto, prestito interbibliotecario, consultazione dei cataloghi, informazioni di secondo livello;

Servizi di assistenza

- ⊙ assistenza di primo livello (*quick reference* o *ready reference*):
 - ⊙ orientamento su spazi, servizi e documenti
 - ⊙ semplici ricerche in Opac di autore, titolo, localizzazione
 - ⊙ ricerche tematiche o fattuali (date, nomi, numeri) a risposta pronta
- ⊙ assistenza di secondo livello (svolta attraverso una vera e propria *intervista*):
 - ⊙ ricerche complesse in Opac
 - ⊙ ricerche in opere di consultazione classiche, banche dati, repertori, archivi, web
 - ⊙ orientamento verso altri servizi

È possibile effettuare il prestito dei documenti autonomamente servendosi dell'apposita macchina di **autoprestito** (self-check) messa a disposizione degli utenti della Biblioteca.

Il **self-check**, quindi, è la postazione per l'auto-prestito che consente all'utente di ottimizzare i tempi, effettuando il prestito in modo autonomo anche negli orari in cui lo Sportello Utenza (e quindi il servizio di prestito con operatore) è ancora chiuso.

Il RiMuseum

Il RiMUSEUM è l'unico museo in Italia dedicato interamente al tema dei rifiuti, ed è anche risorsa unica per un'esperienza educativa irripetibile per tutti i tipi di utenza.

Il RiMUSEUM Museo per l'Ambiente, non è un museo nel senso tradizionale del termine, ma è un luogo speciale reso originale da un allestimento espositivo singolare e interattivo. Si sviluppa su tre piani; in ognuno degli spazi il visitatore è investito da inattesi stimoli visivi e uditivi che affrontano le tematiche del rifiuto e lo coinvolgono emotivamente. Dalla fase della produzione del rifiuto a quella dello smaltimento, fino a considerare l'impatto che questo problema ha sulla vita dell'uomo e sull'organizzazione del suo modello sociale, il RiMUSEUM ha il compito di stimolare nuovi comportamenti individuali e l'adozione singola e collettiva di "buone pratiche" ecologiche.

La visita al RiMUSEUM vuole rappresentare un'occasione per approfondire il proprio sapere, fare nuove scoperte e prendere coscienza del ruolo attivo di ciascuno di noi nella tutela dell'ambiente.

Coinvolgere il pubblico affinché si interessi in misura maggiore a ciò che vede, o prepararlo ad affrontare il percorso in modo costruttivo, è uno degli obiettivi primari degli Educatori Ambientali del RiMUSEUM.

Il Museo è stato realizzato grazie alla sensibilità, alle idee, al lavoro e alle risorse della Regione Calabria e dell'Università della Calabria che hanno creduto in un progetto che vuole contribuire a creare cultura ambientale diffusa e condivisa per lo sviluppo sostenibile del territorio.

I programmi del RiMUSEUM coniugano tre risorse fondamentali: i contenuti del Museo - allestimento espositivo e i laboratori interattivi - la professionalità dello staff , ed il bagaglio che gli stessi visitatori portano all'interno dell'esperienza. Queste risorse creano un approccio distintivo che caratterizza e rende unico tutto il lavoro del museo.

2.2.5 L'internazionalizzazione

In base allo Statuto d'autonomia l'Università della Calabria favorisce la caratterizzazione internazionale dei propri programmi di ricerca e di formazione, anche attraverso la mobilità di tutte le sue componenti, i contatti e gli accordi con qualificate istituzioni accademiche europee ed extra-europee, l'adesione a reti e consorzi internazionali, lo scambio di conoscenze scientifiche e di esperienze formative, la definizione di *curricula* formativi in lingue diverse dall'italiano, la promozione di titoli multipli o congiunti di ogni livello, l'accoglimento di studenti, ricercatori, docenti, tecnici e amministrativi provenienti da altri Paesi.

A tal fine, l'Ateneo rafforza le competenze linguistiche di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo.

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. Negli ultimi tre anni il numero degli studenti stranieri è passato da 537 a 628 con un incremento del 14%.

2.2.6 Organi di governo

Gli Organi dell'Università sono il Rettore, il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio dei Revisori dei Conti, il Nucleo di Valutazione, il Direttore Generale. Nell'Università della Calabria sono, altresì, previsti il Consiglio degli Studenti, il Collegio di Disciplina e il Comitato Unico di Garanzia.

Il Rettore viene eletto fra i professori ordinari in servizio presso le Università italiane, a seguito di presentazione di candidature ufficiali.

Al Rettore sono attribuite: le funzioni di rappresentanza legale dell'Università della Calabria e di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche; la responsabilità del perseguimento delle finalità dell'Università della Calabria secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito; la funzione di proposta del documento di programmazione triennale di Ateneo, di cui all'articolo 1-ter del D.L. 31/01/2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla Legge 31/03/2005, n. 43, anche tenuto conto dei pareri del Senato Accademico, nonché la funzione di proposta del bilancio di previsione annuale e triennale e del conto consuntivo; la funzione di proposta dell'incarico di Direttore Generale; la funzione di proposta di iniziativa dei procedimenti disciplinari per ogni fatto che possa dar luogo all'irrogazione di una sanzione più grave della censura, con invio entro trenta giorni dal momento della conoscenza dei fatti al Collegio di Disciplina; la funzione di proposta al Senato Accademico circa le violazioni del Codice Etico, qualora non ricadano nell'ambito di competenza del Collegio di Disciplina; la funzione di stipulare, su proposta dei competenti Organi accademici, contratti per attività di insegnamento, anche con docenti, studiosi e professionisti stranieri di chiara fama.

Il Senato Accademico: formula proposte e pareri obbligatori in materia di didattica, di ricerca e di servizi agli studenti, anche con riferimento al documento di programmazione triennale di Ateneo, di cui all'art. 1-ter del D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla Legge 31 marzo 2005, n. 43, nonché di attivazione, modifica o soppressione di Dipartimenti, Strutture di raccordo, Corsi, Sedi, Centri universitari e interuniversitari; approva il Regolamento di Ateneo e il Regolamento Didattico di Ateneo, previo parere del Consiglio di Amministrazione, con deliberazione adottata da entrambi gli Organi su voto favorevole della maggioranza assoluta dei loro componenti; approva, previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione, i Regolamenti, compresi quelli di competenza dei Dipartimenti e delle Strutture di raccordo, in materia di didattica e di ricerca, nonché il Codice Etico; approva le convenzioni in materia didattica, scientifica e culturale; svolge funzioni di coordinamento con i Dipartimenti e con le Strutture di raccordo; propone al corpo elettorale, con maggioranza di almeno due terzi dei suoi componenti, una mozione di sfiducia al Rettore non prima che siano trascorsi due anni dall'inizio del mandato del Rettore medesimo; esprime parere obbligatorio sul bilancio di previsione annuale e triennale e sul conto consuntivo dell'Università della Calabria; esprime parere obbligatorio sul conferimento dell'incarico di Direttore Generale; designa quattro componenti interni e uno esterno come membri del Consiglio di Amministrazione e propone al Rettore, per lo stesso Organo, i nominativi di un componente interno e di uno

esterno secondo le procedure previste all'art. 2.5, comma 3, lettere c) e d); designa sette componenti del Nucleo di Valutazione di Ateneo, di cui uno scelto in una terna proposta dal Consiglio degli Studenti; decide, su proposta del Rettore, sulle violazioni del Codice Etico, qualora non ricadano nella competenza del Collegio di Disciplina irrogando le sanzioni di cui all'art. 1.4, comma 6, lettere d) ed e); esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulle proposte di chiamata di professori e ricercatori; esprime parere sugli insegnamenti a contratto da attribuire al fine di favorire l'internazionalizzazione, a docenti, studiosi o professionisti stranieri di chiara fama; approva annualmente il bando di ammissione degli studenti all'Università della Calabria, definendone il numero da ammettere ai singoli Corsi di Studio, sulla base delle risorse disponibili, ed esplicitando i criteri per la formulazione delle graduatorie; approva il Calendario Accademico delle attività didattiche, anche sulla base delle esigenze organizzative e funzionali del Centro Residenziale; valuta le istanze e le proposte avanzate dal Consiglio degli Studenti in merito all'organizzazione della didattica e alla sua qualità e assume al riguardo le opportune delibere; determina i criteri per la distribuzione degli spazi a servizio dell'attività didattica e scientifica, e del personale docente e ricercatore ai fini dello sviluppo armonico di tutte le aree di attività; delibera sulle richieste di afferenza dei docenti e dei ricercatori ai singoli Dipartimenti, previo parere obbligatorio dei Dipartimenti interessati; delibera sulle richieste di trasferimento dei professori e ricercatori tra i Dipartimenti; formula al Consiglio di Amministrazione, per le deliberazioni di sua competenza, e al Direttore Generale proposte riguardo alla distribuzione del personale tecnico-amministrativo e dei dirigenti; approva le relazioni ufficiali da inviare ai Ministeri competenti; adotta la Carta dei diritti degli studenti; valuta, sentito il Nucleo di Valutazione di Ateneo, l'efficacia delle scelte operate dagli Organi competenti in materia di didattica, di tutorato e di diritto allo studio per l'adozione di eventuali provvedimenti; propone al Consiglio di Amministrazione l'attivazione, la modifica o la soppressione di Dipartimenti, Strutture di raccordo, Corsi, Sedi, Centri universitari e interuniversitari; esercita tutte le altre attribuzioni demandategli dalle norme generali e speciali sull'ordinamento universitario, dallo Statuto e dai Regolamenti dell'Università della Calabria, e non rientranti nelle competenze del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione: approva, su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico, il bilancio di previsione annuale e triennale, il conto consuntivo e il documento di programmazione triennale nonché il bilancio sociale; approva la programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale; dispone la trasmissione al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e al Ministero dell'Economia e delle Finanze sia del bilancio di previsione annuale e triennale sia del conto consuntivo; vigila sulla sostenibilità finanziaria delle attività e sulla conservazione del patrimonio mobiliare e immobiliare dell'Università della Calabria; formula indirizzi al Direttore Generale sulla complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti, in quanto compatibili, di cui all'art. 16 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165; delibera, previo parere del Senato Accademico, l'attivazione, la modifica o la soppressione di Dipartimenti, Strutture di raccordo, Corsi, Sedi, Centri universitari e interuniversitari; approva il Regolamento per

l'Amministrazione e la Contabilità, predisposto dal Direttore Generale con delibera adottata a maggioranza assoluta dei componenti; approva, sentito il Senato Accademico, i programmi di edilizia e di manutenzione; approva i contratti e le convenzioni non affidate alle competenze delle singole strutture né a quelle del Direttore Generale; conferisce l'incarico di Direttore Generale; ha competenza disciplinare relativamente ai professori e ricercatori universitari; approva la proposta di chiamata di professori e ricercatori da parte del Dipartimento; esprime parere obbligatorio e vincolante sulle modifiche dello Statuto e del Regolamento di Ateneo, con delibera adottata a maggioranza assoluta dei componenti; approva il programma annuale di attività del Centro Residenziale; approva il Bando annuale per i servizi del Centro Residenziale; approva, sentito il Senato Accademico, il Regolamento di utilizzo delle strutture del Centro Residenziale; approva il Bando per l'assegnazione degli alloggi di servizio del Centro Residenziale e le relative graduatorie; delibera la quota del canone di locazione mensile da versare al Centro Residenziale da parte del personale assegnatario di alloggio; approva il bilancio di previsione ed il conto consuntivo del Centro Residenziale; delibera su tutte le questioni ad esso poste dal Pro Rettore delegato al Centro Residenziale, dal Direttore del Centro Residenziale medesimo e dal Presidente del Comitato Unico di Garanzia; delibera su ogni altra materia per la quale sia previsto il suo intervento dalle norme dell'ordinamento universitario.

Il Nucleo di Valutazione d'Ateneo è un Organo tecnico interno all'Università della Calabria di natura collegiale e carattere paritetico, il quale, anche attraverso analisi comparative dei costi e dei rendimenti verifica: l'efficienza, l'economicità, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, il buon andamento dell'efficacia dell'azione gestionale svolta dalle strutture amministrative dell'Ateneo; l'efficienza, l'efficacia e la congruità della didattica impartita rispetto alle finalità culturali e professionali corrispondenti ai diversi livelli e titoli di studio, nonché la qualità e la quantità degli interventi di sostegno al diritto allo studio posti in essere nell'Università della Calabria anche sulla base degli indicatori individuati dalle Commissioni paritetiche docenti-studenti, di cui all'art. 2, comma 2, lettera g), della Legge n. 240/2010; l'attività di ricerca svolta dai Dipartimenti; la congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento di cui all'art. 23, comma 1, della Legge n. 240/2010; la qualità e il grado di produttività delle ricerche scientifiche svolte nell'Università della Calabria o da essa promosse.

Il Direttore Generale: coadiuva il Rettore nell'ambito delle disponibilità definite dal Consiglio di Amministrazione e, in coerenza con il piano strategico di Ateneo, nell'elaborazione della proposta di Piano triennale di fabbisogno del personale e cura l'esecuzione dello stesso con riferimento al personale tecnico-amministrativo, nel rispetto degli indirizzi impartiti dal Consiglio medesimo; conferisce e revoca gli incarichi dirigenziali, nonché dirige, coordina e controlla l'attività dei responsabili degli uffici e dei servizi tecnico-amministrativi, anche con potere sostitutivo in caso di inerzia di questi; definisce gli obiettivi e cura l'attuazione dei programmi che i dirigenti devono perseguire alla luce degli indirizzi strategici stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, compresa l'adozione dei provvedimenti di acquisizione dei beni e servizi necessari; valuta

annualmente le prestazioni dei dirigenti sulla base dei criteri e delle modalità stabiliti dal sistema di misurazione e valutazione della *performance* di Ateneo; adotta gli atti relativi all'organizzazione degli uffici e dei servizi tecnico-amministrativi nel rispetto del Regolamento di Ateneo e degli indirizzi strategici fissati dal Consiglio di Amministrazione; collabora a tale scopo con i responsabili delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio per la gestione del personale promuovendo azione costante di coordinamento; sovrintende all'attività di organizzazione e gestione del personale e alla gestione dei rapporti sindacali e di lavoro, nel rispetto del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto; esercita l'azione disciplinare nei confronti dei dirigenti, nel rispetto delle norme vigenti; propone al Consiglio di Amministrazione sia il Piano triennale della *performance* organizzativa dell'Ateneo sia la relazione annuale a consuntivo sui risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Il Consiglio degli Studenti: avanza proposte ai Dipartimenti e al Senato Accademico in merito alla organizzazione della didattica e alla sua qualità; esprime parere sugli ordinamenti didattici, sull'organizzazione dei servizi, sulle misure attuative del diritto allo studio e sull'organizzazione del tutorato; formula proposte al Rettore per la redazione del Bilancio di previsione dell'Università della Calabria; formula proposte e concorre all'organizzazione delle attività del tempo libero nell'ambito del Centro Residenziale e dei Centri sportivi; concorre all'organizzazione delle elezioni delle rappresentanze degli studenti negli organismi universitari; esercita tutte le altre attribuzioni demandategli dalle norme generali e speciali sull'ordinamento universitario, dallo Statuto e dai Regolamenti generali e particolari dell'Università della Calabria.

Il Collegio di Disciplina svolge funzioni istruttorie nell'ambito dei procedimenti disciplinari promossi nei confronti dei professori e ricercatori ed esprime in merito parere conclusivo. È composto da tre professori ordinari, tre professori associati e tre ricercatori a tempo indeterminato, in qualità di membri effettivi, tutti in regime di tempo pieno e con almeno cinque anni di anzianità nel ruolo, designati dal Senato Accademico previo assenso delle persone interessate. Il Collegio di Disciplina si articola in tre sezioni, ciascuna composta da tre membri effettivi e da un membro supplente. La prima sezione è formata da quattro professori ordinari di cui tre effettivi e uno supplente e opera solo nei confronti dei professori ordinari; la seconda sezione è formata da quattro professori associati di cui tre effettivi e uno supplente e opera solo nei confronti dei professori associati; la terza sezione è formata da quattro ricercatori a tempo indeterminato di cui tre effettivi e uno supplente e opera solo nei confronti dei ricercatori.

I componenti effettivi e supplenti del Collegio di Disciplina sono nominati con decreto del Rettore.

Attraverso il **Comitato Unico di Garanzia**, l'Università della Calabria: garantisce pari opportunità nell'accesso allo studio e al lavoro, nella ricerca, nella progressione di carriera del personale docente e tecnico-amministrativo, impegnandosi a rimuovere ogni discriminazione diretta e indiretta, fondata sul genere, l'orientamento sessuale, l'origine etnica, la lingua, le convinzioni religiose, le opinioni politiche, le condizioni sociali e

personali; promuove azioni positive volte a realizzare garanzie generali di pari opportunità nell'Ateneo, rimuovendo gli ostacoli che di fatto impediscono l'effettiva attuazione dell'uguaglianza sostanziale e quant'altro costituisca discriminazione, diretta o indiretta, legata al genere come a qualunque altro tipo di differenza nei confronti di chi lavora e studia nell'Ateneo; attua un'opera di prevenzione delle discriminazioni sia attraverso opportune politiche di genere e di valorizzazione degli studi di genere, sia favorendo quanto necessario a realizzare ambienti di lavoro improntati al benessere organizzativo, sia impegnandosi per l'eliminazione di ogni forma di violenza materiale, morale o psichica al proprio interno.

Il Comitato, inoltre, verifica la qualità dei servizi offerti dal Centro Residenziale effettuando o disponendo accertamenti sulle condizioni di igiene, sanità e sicurezza di persone e cose degli alloggi nonché sul servizio di mensa, e ne dà informazione al Consiglio di Amministrazione nei tempi e secondo le modalità previste dal Regolamento dello stesso; accerta che le strutture del Centro Residenziale siano utilizzate dai legittimi assegnatari; riceve i reclami scritti presentati direttamente dagli utenti dei servizi del Centro Residenziale o tramite i docenti ivi residenti e li trasmette al Consiglio di Amministrazione dopo averli istruiti; esprime parere obbligatorio al Consiglio di Amministrazione sulla congruità delle quote di canone di locazione mensile che il personale assegnatario di alloggi è tenuto a versare al Centro stesso.

2.2.7 Strutture didattiche e scientifiche – amministrative – di controllo

I Dipartimenti dell'UNICAL sono strutture organizzative di uno o più settori di ricerca culturalmente affini o omogenei per fini o per metodo, promuovono e coordinano le attività didattiche e di ricerca nel rispetto dell'autonomia di ciascun professore e ricercatore e del loro diritto di accedere direttamente a finanziamenti per la ricerca provenienti da Enti pubblici o privati, hanno la responsabilità dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

A seguito dell'adozione del nuovo statuto, in ottemperanza alla mutata normativa di riferimento, le Facoltà e i vecchi Dipartimenti hanno cessato di operare amministrativamente il 31/12/2012, per lasciare il posto ai nuovi dipartimenti, costituiti in numero di 14:

1. Dipartimento di Biologia, Ecologia e Scienze della Terra - DiBEST
2. Dipartimento di Chimica e Tecnologie Chimiche - CTC
3. Dipartimento di Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione
4. Dipartimento di Fisica
5. Dipartimento di Informatica, Modellistica e Sistemistica per l'Ingegneria -DIMSI
6. Dipartimento di Ingegneria Civile
7. Dipartimento di Ingegneria Meccanica, Energetica e Gestionale - DIMEG
8. Dipartimento di Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio e Ingegneria Chimica
9. Dipartimento di Lingue e Scienze dell'Educazione
10. Dipartimento di Matematica e Informatica
11. Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche - DiScAG
12. Dipartimento di Scienze Economiche, Statistiche e Finanziarie -Di.S.E.S.F.

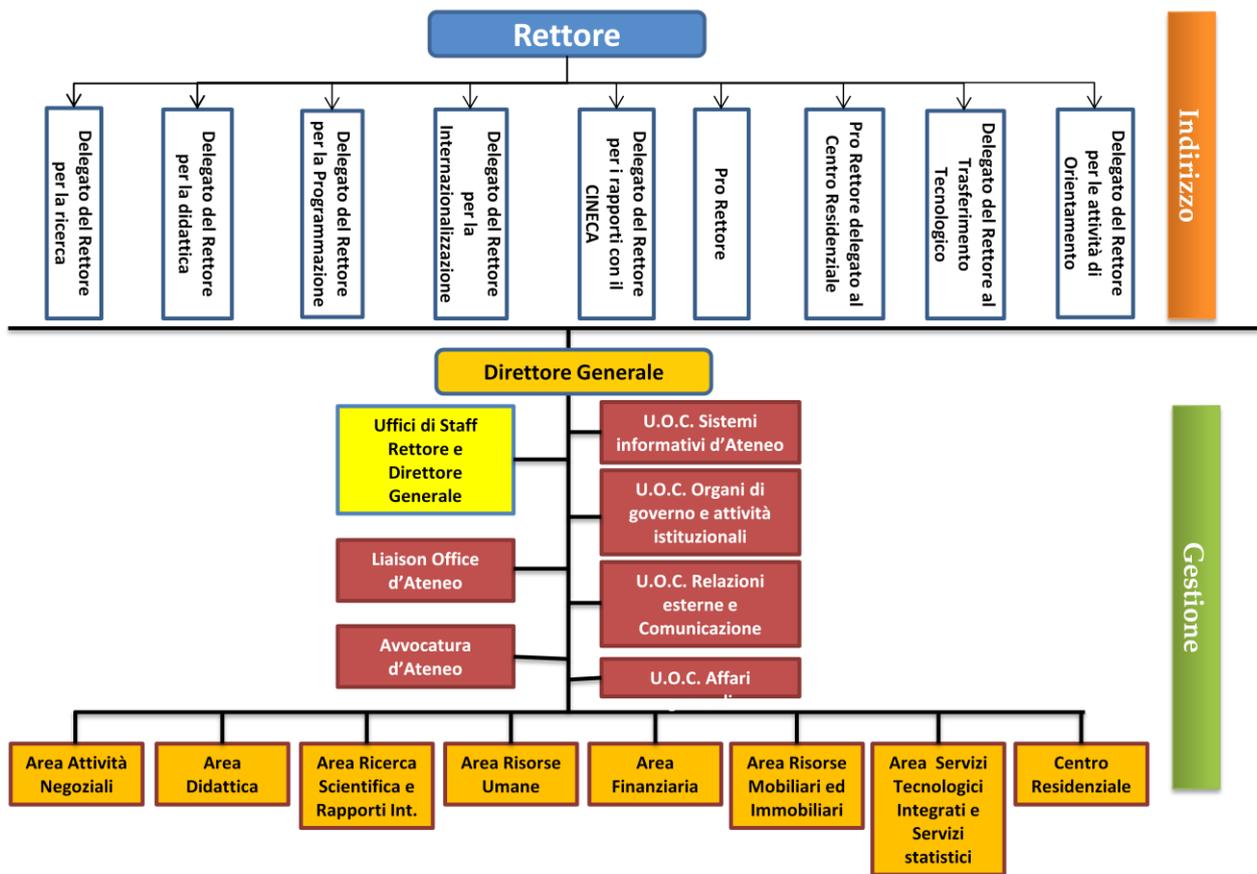
13. Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali

14. Dipartimento di Studi Umanistici.

La **Direzione Generale** universitaria si occupa, sin dall'istituzione dell'Ateneo, 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.

Nella figura sotto riportata viene rappresentata la struttura organizzativa dell'Amministrazione.

Figura 1 - Organigramma Amministrazione generale



Con riferimento a quanto stabilito nello Statuto d'autonomia, il **Nucleo di Valutazione** interno è incaricato della valutazione del sistema universitario, della ricerca, della didattica e di ogni altra funzione stabilita dalla legge; il **Collegio dei Revisori dei Conti** ha il compito di verificare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale dell'Ateneo.

3. IDENTITÀ

3.1 L'ateneo "in cifre"

Nell'anno accademico 2013/14 l'attività didattica è articolata complessivamente in 14 Dipartimenti e 75 Corsi di Laurea come esposto nella successiva tabella.

Tab. 1 – I Dipartimenti e i Corsi di Laurea afferenti

Dipartimento	Corsi di laurea	Corsi di laurea specialistica/magistrale	Corsi di laurea a ciclo unico	Totale
Biologia, Ecologia e Scienze della Terra	5	4		9
Chimica e Tecnologie Chimiche	1	1		2
Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione	2	1	2	5
Fisica	2	2		4
Informatica, Modellistica e Sistemistica per l'Ingegneria	2	4		6
Ingegneria Civile	1	1	1	3
Ingegneria Meccanica, Energetica e Gestionale	2	3		5
Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio e Ingegneria Chimica	2	2		4
Lingue e Scienze dell'Educazione	1	1		2
Matematica e Informatica	2	2		4
Scienze Aziendali e Giuridiche	2	1	1	4
Scienze Economiche, Statistiche e Finanziarie	2	2		4
Scienze Politiche e Sociali	4	5		9
Studi Umanistici	4	9	1	14
Totale	32	38	5	75

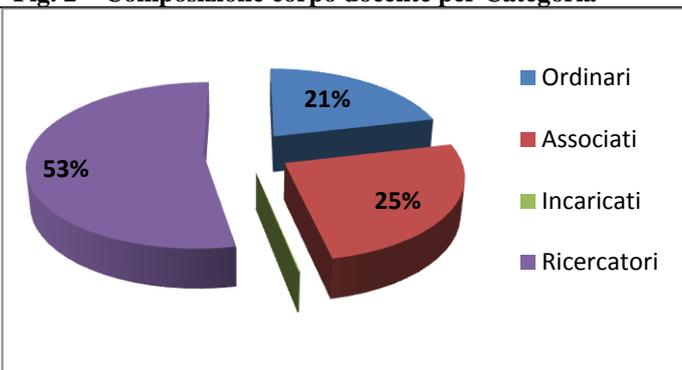
L'offerta formativa 2013/2014 è completata, per la parte post lauream, da 10 corsi di dottorato di ricerca, 1 scuola di specializzazione, 2 master di I livello e 3 master di II livello.

La ricerca è stata sviluppata in 14 Dipartimenti, a cui afferiscono 830 docenti suddivisi per ruolo come nella successiva tabella 2.

Tab. 2 – Consistenza corpo docente

Personale docente	
Categoria	N.
Ordinari	177
Associati	211
Incaricati	1
Ricercatori	441
TOTALE	830

Fig. 2 – Composizione corpo docente per Categoria

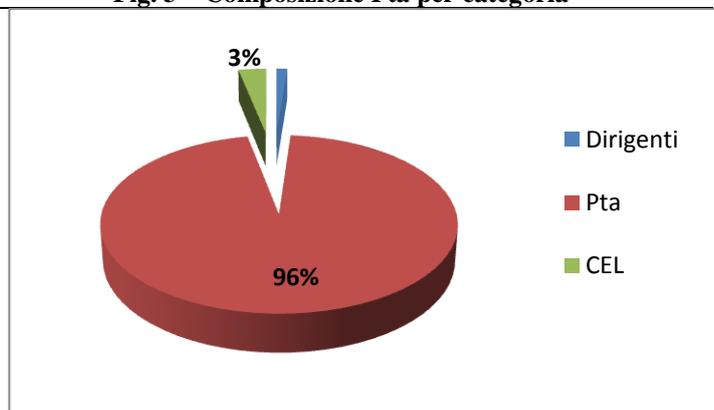


Il Personale Tecnico-Amministrativo (compreso i Collaboratori ed Esperti Linguistici) è composto da 742 unità.

Tab. 3 - Consistenza Pta

Personale tecnico amministrativo	
Dirigenti	9
Pta	710
C.E.L.	23
Totale	742

Fig. 3 – Composizione Pta per categoria



Nell'a.a. 2013/14 risultano iscritti 30.079 studenti; di questi, 6.330 sono gli immatricolati dell'anno. Nell'anno accademico 2012/2013 si sono laureati 5.117 studenti. Per quanto riguarda il diritto allo studio, 1.969 sono i posti letto disponibili per gli studenti iscritti, 680.000 circa i pasti erogati presso le tre mense universitarie, 7.898 le domande per borse di studio, 5.508 gli idonei alle borse di studio, 2.607 le borse di studio assegnate, 249 i premi di laurea erogati e 55 i contributi per mobilità internazionale.

Inoltre, nell'UNICAL, sono attivi 3 Centri Interdipartimentali; 5 Centri Comuni di Servizio; 1 Centri di Eccellenza per la Ricerca avanzata; 2 Scuole di specializzazione; 1 Scuola di Alta Formazione per la Pubblica Amministrazione; 204 aule per un totale di 18.403 posti a sedere; un Ufficio per le Pari Opportunità; un Ufficio per il Sostegno ai Disabili; un Orto botanico; un museo di Paleontologia; 1.070 posti a sedere nelle tre mense; 5000 posti auto; servizi di trasporto pubblico per più di 28000 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 importante servizio sociale di assistenza sanitaria per la comunità universitaria e per il territorio circostante. E' una struttura che non ha precedenti in Italia, con una postazione operativa (l'unica di questo tipo su tutto il territorio regionale). Nel Centro, da qualche anno, è presente il servizio di

emergenza sanitaria (119), che rappresenta un importante esempio di conurbazione del campus con il territorio circostante.

All'interno del perimetro universitario vi sono anche uno sportello bancario, postazioni bancomat, un Ufficio postale, 2 teatri (con, rispettivamente, 200 e 700 posti); 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.

3.2 - Missione e visione

3.2.1 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, ecuadoregna, 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.

3.2.2 *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.

La riduzione dei trasferimenti correnti da parte dello Stato, iniziata nel 2010, non registrerà un sostanziale cambio di tendenza neanche per l'esercizio finanziario 2014. Per tale esercizio, infatti, è prevista, a legislazione vigente, una ulteriore leggera decurtazione dello stanziamento a livello ministeriale. Considerato che, al momento, non risulta ancora comunicata l'assegnazione del fondo di finanziamento ordinario per l'esercizio 2013, risulta particolarmente difficile effettuare una previsione attendibile in merito a tale voce di entrata. In questo contesto di forte incertezza, legata sia all'entità dello stanziamento complessivo a livello ministeriale che al posizionamento dell'Ateneo nell'ambito della ripartizione della quota premiale, la previsione per l'anno 2014 è stata effettuata con un'ulteriore decurtazione rispetto alla previsione dell'anno precedente.

3.3 – Costruzione del Piano della performance e Struttura della performance

Un sistema di misurazione delle performance deve contribuire alla definizione di quali performance misurare, come misurarle, per quale stakeholder, per quale scopo e con quali driver delle performance.

La costruzione di un Piano della performance in grado di specificare gli obiettivi, rilevare, misurare e valutare gli esiti delle politiche e delle azioni dell'Ente, nonché i risultati qualitativi a livello individuale, segue una road map articolata in step successivi. Nella tabella sotto riportata, l'elenco delle azioni e lo stato di attuazione.

Tab. 4 – Azioni per la costruzione della struttura della Performance

N.	AZIONE	STATO DI ATTUAZIONE
1	Mappatura dell'organizzazione e individuazione dei Centri di attività (come siamo)	Ultimata
2	Aggiornamento della mappatura dei processi e delle attività per singola Struttura (chi fa cosa)	Completata la rilevazione nei Dipartimenti. E' in fase avanzata quella relativa alle altre strutture.
3	Mappatura delle posizioni organizzative (individuazione dei responsabili)	Ultimata
4	Valutazione della compresenza di attività accademiche (svolte da docenti e ricercatori, personale in regime di diritto pubblico) e di attività di tipo tecnico-amministrativo (svolte da personale in regime di diritto amministrativo)	L'analisi, riferita in particolare alle strutture dipartimentali quindi connessa all'azione 2, è in fase conclusiva.
5	Definizione del sistema di driver ed indicatori previsti da leggi e norme	Ultimata ma inserita in un processo continuo di revisione e aggiornamento
6	Implementazione del sistema informatico di supporto	L'azione, fortemente condizionata dalla scarsa disponibilità delle necessarie risorse finanziarie, è all'attenzione degli organi di governo.
7	Costruzione del DWH di alimentazione del sistema informatico	Completata la fase di progettazione, si è dato avvio ad un primo livello di sperimentazione del modello "raccolta dati" in fogli excel alimentati dai diversi sistemi informatici in uso.
8	Definizione delle regole e dei criteri di assegnazione degli obiettivi e delle risorse	Una prima esperienza è stata realizzata nella fase di individuazione e attribuzione ai responsabili delle strutture degli obiettivi e dei relativi indicatori per l'anno 2013. A valle delle verifiche che saranno effettuate nel corso dell'anno 2014 si procederà alla ulteriore implementazione.
9	Definizione delle modalità di gestione dei report (tempi, destinatari)	Allo stato la reportistica è con cadenza annuale.
10	Il sistema di valutazione dei Dirigenti	Il sistema si basa su una relazione del Direttore Generale, definita sulla scorta delle relazioni dei singoli dirigenti, approvata dal Consiglio di Amministrazione
11	Costruzione del sistema premiante collegato alla performance organizzativa e individuale	Le schede di valutazione sono in fase di approvazione della Contrattazione

		decentrata
12	Il Sistema di valutazione della qualità dei processi didattici	E' attivo il Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica
13	Attività ANVUR con VQR (Valutazione Qualità della Ricerca)	Si cercherà mettere in campo tutte le azioni possibili per migliorare i risultati ottenuti e consolidando le aree che oggi rappresentano punte di eccellenza nazionale.

L'albero della performance è una mappa logica che a partire dalla missione e visione si declina in tre livelli gerarchici:

- aree strategiche;
- obiettivi di primo livello;
- obiettivi di secondo livello.

In attesa della adozione del nuovo Piano Strategico, le aree e gli obiettivi sono stati definiti e adottati con riferimento al Piano Strategico triennale 2010-2012 approvato dagli organi di governo dell'Ateneo (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione).

Le aree strategiche individuate sono 4

- 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.

Figura 4 – Struttura della performance



E' appena il caso di ricordare, inoltre, 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 presìdi, in qualche caso già avviata anche a titolo di esempio, troverà compimento successivamente all'adozione del piano.

4. ANALISI DEL CONTESTO

L'analisi del contesto di riferimento di seguito esposta è stata sviluppata mediante la metodologia SWOT per le aree strategiche individuate nell'ambito della definizione del Piano Strategico 2010-2012 almeno per le condizioni rimaste invariate. Tale analisi è alla base della definizione degli obiettivi strategici e della loro declinazione in obiettivi operativi. Per lo sviluppo dell'analisi sono state utilizzate sia fonti interne che esterne. Le informazioni delle fonti interne sono state reperite attraverso rapporti strutturati dell'Ufficio Programmazione con il management dell'università a vari livelli (direzione amministrativa, direzioni di area, delegati del Rettore, ecc...). In merito alle fonti esterne si è fatto riferimento a documenti pubblici (fonti MIUR, EUA, Cineca, CRUI, CiVIT, Regione Calabria, ecc...) per giungere anche a una analisi di benchmarking utilizzando banche dati (PRO3, Ufficio statistico MIUR, Dalia e altre) e indagini sul campo per acquisire informazioni dirette dagli stakeholder dell'Ateneo.

Analisi SWOT Ateneo

Opportunità	Minacce
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.	La progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici con le ripercussioni sul Fondo di Finanziamento Ordinario.
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.	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 <i>welfare</i> . 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	Punti di debolezza
Livello e qualità dei servizi offerti agli studenti: Campus dotato di struttura residenziale, ufficio disabili, counselling psicologico, sportello pari opportunità, sistema bibliotecario d'ateneo.	Elevato rapporto studente-docente equivalente rispetto alla media nazionale.
Risultati della ricerca eccellenti in alcuni settori di punta.	Entità dei contratti con le imprese e in generale del livello di finanziamenti privati alla ricerca.
Performance di buon livello negli indicatori FFO per la didattica.	Modeste misure di supporto alla mobilità dei giovani laureati.
Varietà offerta formativa.	Assenza di offerta formativa in altre lingue Comunitarie.
Presenza di una struttura di interfaccia università-imprese-territorio (Industrial Liaison Office).	Limitata offerta post-universitaria, quali Master di I e II livello e corsi post-dottorato.
Misure di accoglienza di studenti stranieri nell'ambito del programma Erasmus.	Limitato livello del potenziale di ricerca espresso in termini di successo di proposte nell'ambito dei PRIN e FIRB.
Numero studenti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale.	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 valorizzazione dei punti di vista di questi importanti stakeholder.

Analisi SWOT Area strategica Ricerca

Punti di forza	Punti di debolezza
Organizzazione dipartimentale.	Inadeguata attenzione ai processi di autovalutazione dei prodotti scientifici con conseguente attribuzione delle risorse, sia umane che finanziarie, sulla base di criteri che non sono strettamente legati alle performance dei risultati ottenuti dai vari gruppi di lavoro / dipartimenti.
Scuole di dottorato con razionalizzazione del numero dei corsi di dottorato.	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.
Fondi disponibili per borse di studio di dottorato e post-dottorato.	Carenza di fondi per nuove attrezzature e strumentazioni.
Co-finanziamento di Progetti di ricerca.	Inadeguata attenzione ai programmi/processi di mobilità nazionale e internazionale dei professori e dei ricercatori sia in ingresso che in uscita.
Collaborazioni con istituzioni pubbliche e private.	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.
	Insufficiente attenzione alla efficienza economico-finanziaria che può essere stimata dal rapporto tra il reddito di ogni struttura di ricerca e il numero di unità di personale afferenti in relazione ai risultati scientifici dati dai prodotti / risultati ottenuti.
	Bassa attrattività della formazione post-laurea: gli stranieri iscritti ai Corsi di dottorato, Scuole di Specializzazione e Master incidono per l'1%, a fronte di un dato medio nazionale pari al 3%.
Opportunità	Minacce
Nuova dotazione di risorse per i dottorati di ricerca attraverso l'utilizzo di fondi europei dati dalla Regione Calabria per questo scopo.	Incapacità di offrire adeguate prospettive di integrazione e di valutazione per il post-dottorato a causa della mancanza di fondi e / o norme sul tema che limitano fortemente l'accesso al ruolo dei ricercatori universitari (punti organico).
Risorse per Progetti dalla Unione Europea.	Difficoltà ad applicare strategie adeguate per il riconoscimento dei risultati ottenuti nel campo della ricerca in termini di assegnazione di risorse umane e finanziarie.
Fondi dal Ministero dell'Università e della Ricerca sulla base dei risultati ottenuti.	Limitata valorizzazione dei risultati di ricerca ottenuti.
Risorse per la internazionalizzazione	Difficoltà a ottenere dal contesto territoriale un adeguato sostegno finanziario che può contribuire a promuovere e sostenere i progetti di ricerca.
	Difficoltà a seguire le dinamiche dei fabbisogni formativi nel settore della ricerca, a causa dell'utilizzo di modelli obsoleti o dell'inadeguato allineamento al contesto produttivo.

Analisi SWOT Area strategica TTO (LIO)

Punti di forza	Punti di debolezza
L'università è dotata di competenze molto forti nei settori scientifici e tecnologici.	L'economia locale è debole e il settore industriale è caratterizzato da imprese molto piccole che operano in settori tradizionali.
Partecipazione alle principali reti nazionali ed europee che operano nel settore del Trasferimento	Bassa disponibilità e interesse limitato delle istituzioni locali a sostenere realmente i processi di

Tecnologico.	innovazione. Le istituzioni locali mancano di una efficace cultura di innovazione.
Alto livello di professionalità delle persone che lavorano nell'Ufficio per il trasferimento tecnologico dell'Università.	Mancanza di investitori privati a sostenere le ricerche applicate.
Buona esperienza dell'Ufficio per il Trasferimento Tecnologico dell'Università con diverse "best practices" riconosciute a livello nazionale ed europeo.	Mancanza di sovvenzioni e scarsa presenza di capitali d'impresa.
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.	Il Liaison Office non ha nell'Ateneo un collegamento integrato con il settore della ricerca.
Sistema per semplificare l'accesso alle opportunità di innovazione chiaro e trasparente.	La maggior parte dei ricercatori dell'Università non sono del tutto consapevoli del valore della proprietà intellettuale.
Presenza interna della proprietà intellettuale e dei relativi servizi di base.	Mancanza di cultura imprenditoriale tra gli studenti e i ricercatori.
Accesso alle banche dati professionali per i brevetti e le ricerche di mercato.	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.
Partecipazione paritaria di uomini e donne alle attività di TT (sia per la formazione che per la valorizzazione).	
Incubatore Technest.	
Opportunità	Minacce
La Calabria è una "regione di convergenza europea" e permette di beneficiare dei Fondi strutturali e del Fondo di coesione.	Alto livello di competitività nazionale e internazionale nel campo del Trasferimento Tecnologico.
Il Programma Operativo Regionale (POR) dedica grande attenzione all'innovazione.	Oggettiva difficoltà di ottenere ritorni economici dai processi valorizzazione.
Buon livello di cultura, istruzione e abilità degli studenti universitari locali.	Basso livello di fiducia delle imprese private verso la qualità dei prodotti della ricerca pubblica.
Presenza di corsi di laurea, di laurea e dottorato di ricerca anche di scuole e programmi dedicati agli sviluppi tecnologici.	Risorse economiche probabilmente non sufficienti per un ulteriore sviluppo di servizi avanzati per la valorizzazione dei prodotti della ricerca.
Un'attenzione crescente tra i ricercatori dell'Università delle opportunità del TT.	Possibile futura burocratizzazione dei processi connessi con l'innovazione all'interno dell'Università, tale da compromettere le reazioni e la flessibilità nell'auto-organizzazione.
Esecuzione di programmi locali per sostenere idee imprenditoriali e per l'incubazione di imprese start-up all'interno del Campus (Progetto Crescita).	
Ulteriore attuazione e rafforzamento del modello del Progetto Crescita.	
La diffusione delle pratiche TT direttamente all'interno dei Dipartimenti dell'Università attraverso una collaborazione strategica con l'Ufficio di collegamento.	

Analisi SWOT Area strategica Didattica

Punti di forza	Punti di debolezza
Presenza nel campus di strutture di servizi, particolari per qualità e dimensioni.	Assenza di procedure centralizzate di garanzia della qualità.
Aumento della capacità di attrazione dell'Ateneo nei confronti della popolazione studentesca in termini di aumento delle richieste di immatricolazioni.	Basso livello medio di competenze e conoscenze pregresse degli studenti per l'accesso.
Diffusione della cultura della qualità nella maggior parte dei Dipartimenti.	Mancanza di una vera politica di razionalizzazione dei corsi di studio in termini di efficacia ed efficienza della spesa sostenuta.
Particolare impegno da parte di tutto il personale.	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.
Buon livello di soddisfazione degli studenti rispetto ai corsi frequentati.	Carenza quantitativa del personale docente
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 ai Dipartimenti in modo unificato e certificabile.	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.
Politica proattive di marketing per aumentare l'attrattività presso il territorio e di orientamento in ingresso, in itinere ed in uscita.	Corsi tenuti in lingua italiana.
Elevato il livello di soddisfazione degli studenti circa la qualità della didattica erogata come rilevato annualmente con l'indagine IVADIS.	Calendario per le applicazioni inadeguato (soprattutto a causa delle regole imposte dal Ministero degli Affari Esteri).
Il sistema Uniwex che riduce i tempi di lavorazione e registrazione degli esami sostenuti.	
Crescenti richieste di iscrizione da parte di studenti stranieri.	
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.	
Buone pratiche nel quadro del programma di apprendimento permanente, mobilità Erasmus.	
Opportunità	Minacce
Uso e sviluppo (anche se non ancora adottate) delle procedure locali e nazionali di garanzia della qualità, sulle quali apportare miglioramenti e	Continui cambiamenti nei programmi e nella strutturazione dell'istruzione (in gran parte provenienti dal Ministero dell'Università e della

progressi.	Ricerca), causano gravi difficoltà per l'organizzazione delle attività didattiche e confusione negli studenti.
Progettare programmi di studio più qualificati, secondo le cornici fornite dal Ministero dell'Università e della Ricerca.	Tagli al fondo assegnato dal governo centrale.
Sfruttare il sostegno finanziario fornito dal Consiglio Regionale, per qualificare e migliorare l'istruzione superiore.	Diminuzione dei fondi annuali provenienti dal MIUR a causa di scarsi risultati, misurati in base alla qualità delle prestazioni.
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.	Mancanza di corsi ufficiali tenuti in lingue straniere.
Rafforzamento della cooperazione con le altre Università calabresi nel quadro delle attività di internazionalizzazione.	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.
Realizzazione di corsi estivi di lingua italiana per studenti stranieri prima dell'inizio dei corsi ufficiali.	Problemi legati alle politiche dei visti, in particolare per i paesi considerati potenzialmente rischiosi per l'immigrazione clandestina.
Giornata Internazionale.	Limitata attrattività del territorio.
Newsletter sulle attività internazionali.	

Analisi SWOT Area strategica Servizi Orientamento

Punti di forza	Punti di debolezza
<i>Orientamento in entrata</i>	<i>Orientamento in entrata</i>
Azioni informative e formative (offerta didattica, strutture universitarie, area sociale). Utenti finali: studenti delle scuole superiori della regione Calabria e alcuni studenti della regione Basilicata.	Rafforzare il rapporto tra Scuola e Università, per promuovere la consapevolezza degli studenti delle loro scelte e per far conoscere loro le competenze necessarie per entrare nel contesto universitario.
Attività formative: possibilità di partecipare a eventi quotidiani del campus (visite ai laboratori e partecipazione a corsi universitari).	
<i>Orientamento in itinere</i>	<i>Orientamento in itinere</i>
Analisi e rimedi sulle difficoltà che gli studenti iscritti possono incontrare.	Difficoltà di una comunicazione veloce con gli studenti e mancanza di strutture di servizi agli studenti.
Servizi di qualità per gli studenti con disabilità.	Mancanza di alternative in materia di istruzione universitaria per studenti con disabilità e mancanza di coordinamento delle attività tra l'Università e gli enti locali.

<i>Orientamento laureati</i>	<i>Orientamento laureati</i>
Stretti legami con i laureati che possono essere facilmente contattati dalle aziende.	Stage di lavoro specialmente in Calabria.
	Monitoraggio limitato sugli esiti occupazionali.
Opportunità	Minacce
<i>Orientamento in entrata</i>	<i>Orientamento in entrata</i>
Contatti più stretti e accordi ufficiali con l'Ufficio Scolastico Regionale.	Diverse lacune nelle azioni necessarie a causa dello scarso sostegno finanziario.
Aumento delle attività di Orientamento per gli insegnanti ed i presidi delle scuole.	
Valorizzazione delle attività formative (ad esempio: Campus Live, vedi Appendice).	
<i>Orientamento in itinere</i>	<i>Orientamento in itinere</i>
Partecipazione attiva degli studenti iscritti al processo educativo.	Diverse lacune nelle azioni necessarie a causa dello scarso sostegno finanziario.
Pari Opportunità di studio e di vita universitaria per gli studenti con disabilità.	La legislazione non sempre è adeguata alle esigenze degli studenti con disabilità.
<i>Orientamento laureati</i>	<i>Orientamento laureati</i>
Grande interesse delle aziende per i giovani laureati dell'Università della Calabria.	La mancanza di finanziamenti per stage peggiora la condizione precaria dei giovani laureati e riduce la possibilità di avere tali esperienze.
Maggiore attenzione al servizio di collocamento.	

Analisi SWOT Area strategica Servizi Centro Residenziale

Punti di forza	Punti di debolezza
Presenza di strutture fisiche quantitativamente e qualitativamente rilevanti.	Quantità di risorse inadeguate a mantenere gli standard di qualità degli alloggi.
Offerta di numerosi servizi.	Risorse insufficienti per il pagamento delle borse di studio a tutti gli aventi diritto.
Qualità percepita dei servizi medio-alta.	Ricavi provenienti in gran parte da trasferimenti statali o regionali per il diritto allo studio.
Esistenza di notevole disponibilità residenziale per gli ospiti stranieri.	Struttura tariffaria dei servizi a pagamento non adeguata alla copertura dei costi.
Competenze elevate del personale e alta capacità di ascolto.	Limitazione delle politiche di integrazione etnicoculturale.
Forte coesione organizzativa e condivisione della mission.	Organizzazione della logistica e della costruzione del campus in corso di completamento.
Management efficace e orientato al medio-lungo termine.	Assenza di interventi esogeni a sostegno del diritto allo studio.
Attività ricreative e socio-culturali.	Inadeguatezza delle strutture sportive.
	Sistema dei trasporti urbani inadeguato.
Opportunità	Minacce
Disponibilità, nel breve-medio termine, di quattro nuovi complessi residenziali per studenti, di altissima qualità, nel Campus.	Notevole presenza di offerta residenziale privata, in nero, di bassa qualità a tariffe stracciate.
Opportunità di mercato per migliorare la qualità dei servizi.	Trasferimenti statali o regionali per il diritto allo studio in continua e forte riduzione.
Nuove politiche di gestione e valorizzazione dei beni immobili.	Rischio di formazione di "isole di nazionalità" pregiudizievoli per un autentico processo di integrazione.

Ruolo di importanza strategica per il perseguimento dell'obiettivo statutario di Campus Universitario residenziale.	Rigida strutture dei costi.
Interazione con l'Università sui temi della internazionalizzazione.	Nuovo quadro legislativo relativo alle politiche per il diritto allo studio.
Interazione con le politiche del territorio e dell'Università su tematiche sociali, culturali ed etniche.	

Analisi SWOT Area strategica Direzione generale

Punti di forza	Punti di debolezza
Gestione contabile tesa al pareggio di bilancio.	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%.
Regolamenti efficienti delle attività amministrative e gestionali all'interno delle diverse aree.	Il Sistema contabile è in grado di quantificare le spese per attività di ricerca e didattica solo dagli inizi del 2010.
Efficaci criteri di suddivisione dei fondi alle varie strutture dell'Università.	Il programma per la Qualità non è stato ancora completamente definito.
Migliore sito web in base alla classifica di un sondaggio effettuato tra le "grandi università italiane" da una importante agenzia italiana specializzata.	Il programma per il controllo di gestione non è stato ancora completamente definito.
Secondo posto tra le Università italiane in base alla valutazione dei suoi docenti e ricercatori.	Limitata capacità di attrarre finanziamenti privati.
Attività e corsi per la formazione del personale, finalizzate a valorizzare capacità e competenze professionali.	Limitata consapevolezza del potenziale che sono in grado di offrire i sofisticati sistemi di gestione delle informazioni.
Adeguamento dei servizi alla rapida crescita ed allo sviluppo dell'Università, mantenendo alta la qualità.	Bassa velocità nello scambio di informazioni tra i diversi settori a causa della integrazione dei sistemi informativi non ancora definita.
Basso tasso di assenteismo del personale rispetto ad analoghe istituzioni.	Limitate competenze nelle lingue straniere da parte del personale tecnico e amministrativo.
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.	L'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico ha avviato la sua attività solo di recente.
Struttura organizzativa per la gestione delle relazioni internazionali.	Pagamento di una significativa rata per l'ammortamento di un mutuo acceso per la costruzione di nuove residenze universitarie.
Tempi medi molto bassi per il pagamento delle spese e l'incasso delle entrate.	Carenza di personale per sostenere le attività dell'Ufficio Relazioni internazionali.
Buona copertura delle reti wireless all'interno del campus. Il programma di avanzamento del grado di copertura è ancora in essere.	Inadeguatezza della dotazione finanziaria necessaria per garantire più attività legate alla internazionalizzazione.
	Debole condivisione e riconoscimento di una strategia di politica internazionale.
	Scarso supporto logistico per le attività di

	internazionalizzazione
Opportunità	Minacce
Mettere a frutto (ritorno finanziario e di immagine) il know how disponibile per realizzare una rete di supporto alle istituzioni locali per il miglioramento della efficienza amministrativa.	La continua evoluzione dello scenario politico e legislativo non garantisce la stabilità nelle azioni gestionali.
Sostegno finanziario - su base competitiva - fornito dal governo centrale e locale per l'adozione di infrastrutture tecnologiche utili alle procedure amministrative.	Tagli progressivi delle Risorse finanziarie.
Istituzione del Comitato delle Relazioni Internazionali, compresi i rappresentanti dei Direttori dei singoli Dipartimenti.	Blocco delle assunzioni a causa dei decreti governativi "Anti-crisi" che creano instabilità del lavoro per molte persone.
Sito web dell'Università (in esame) disponibile in quattro lingue (inglese, spagnolo, cinese e arabo).	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).
Online il portale chiamato "Ammissione all'UNICAL" (in preparazione) che fornirà una migliore organizzazione per l'ammissione dello studente internazionale.	La mancanza di significativi contributi da parte di Enti che operano sul territorio, al contrario di quanto avviene per altri Atenei in altre Regioni.

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

Analisi SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
Crescente consapevolezza nell'organizzazione della necessità di recuperare efficienza nei processi.	Assenza di risorse finanziarie disponibili per lo sviluppo del progetto "recupero efficienza".
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.	
Opportunità	Minacce
I previsti cambiamenti nei sistemi contabili delle università vanno verso l'adozione della contabilità analitica, propedeutica all'avvio di un vero controllo di gestione.	Necessità di procedere in maniera spedita.
Esistenza sul mercato di software idonei allo sviluppo del sistema.	

5. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Alla luce dell'analisi di contesto sono stati individuati, per ciascuna area strategica, alcuni obiettivi di natura operativa azionabili a breve sia per il personale docente sia per il personale tecnico-amministrativo. Il collegamento dei vari obiettivi è stato realizzato nell'ambito del sistema di gestione operativa informatizzata del piano.

5.1 - Area "Sviluppo del sistema della Ricerca"

5.1.1) – Mappatura delle competenze

Al fine supportare al meglio i Dipartimenti nelle loro attività di ricerca, una delle prime operazioni previste per il 2014 è la creazione di una mappatura delle competenze presenti nell'Ateneo. Ciò consentirà di guidare ogni singolo Dipartimento verso opportunità che possano risultare coerenti con le tematiche di ricerca scientifica che in esso vengono studiate e approfondite.

Come specifica quantitativa, si prevede che nell'arco dell'anno verranno condotte, tramite incontri finalizzati, indagini in tutti e 14 i dipartimenti dell'Ateneo e, conseguentemente, saranno mappate le relative competenze, inserite in una base dati di Ateneo.

5.1.2) – Sviluppo del sistema della Ricerca

A valle della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004-2010, effettuata nel 2013, si dovranno mettere in campo tutte le azioni possibili per migliorare i risultati ottenuti, specialmente in quelle aree che presentano i risultati meno entusiasmanti, consolidando quelle che invece già oggi rappresentano punte di eccellenza nazionale.

5.1.3) – Supporto alla rendicontazione dei progetti di ricerca

Il parco progetti di ricerca e sviluppo in cui è coinvolta l'Università della Calabria che nel 2014 saranno ancora in corso di svolgimento è particolarmente nutrito; fanno la parte da leone i progetti a valere sul PON R&C 2007/2013 (PON01 – Ricerca Industriale, PON02 – xxxx, PON03 – Distretti Tecnologici, PONa04 – Smart Cities), ai quali si aggiungono numerosi altri progetti (regionali, nazionali ed europei). Le operazioni di rendicontazione, pertanto, saranno in quest'anno molto impegnative. Sebbene esse siano ormai consolidate, a causa da un lato della mole di lavoro previsto e dall'altro della carenza di standardizzazione dei processi che le caratterizzano, si prevede di procedere ad una serie di azioni volte a rendere più efficienti ed efficaci tali operazioni. Ad esempio, onde evitare le criticità manifestatesi a fine 2013, è necessario programmare un sistema automatico centralizzato per la rendicontazione delle ore del personale dell'Ateneo; dovranno essere, inoltre, standardizzate le procedure interne, in modo che in tutti i progetti esse risultino uniformi e univoche; si dovrà intervenire per rendere più semplice la relazione con gli uffici amministrativi centrali e, di conseguenza, più agevole il reperimento dei dati necessari alla rendicontazione dei progetti.

In termini quantitativi, si prevede di:

- dare supporto alla rendicontazione di almeno 20 progetti di ricerca e sviluppo sia a livello regionale, nazionale ed europeo;

- realizzare un sistema automatico centralizzato per la rendicontazione del personale interno, con l'eventuale produzione automatica dei timesheet di rilevazione delle ore impegnate nei vari progetti;
- scrivere le linee guida di Ateneo per la rendicontazione dei progetti a qualunque titoli attivati;
- attivare un sistema automatico per il reperimento dei dati dell'area finanziaria;
- ridurre i tempi di consegna dei documenti amministrativo-contabili relativi alle varie fasi di rendicontazione.

5.1.4) – Supporto alla progettazione

Il 2014, se da un lato rappresenta un anno di transizione tra i due Programmi Operativi Nazionali (PON) e Regionali (POR) 2007-2013 e 2014-2020, per cui non presenta in questo ambito un periodo di grandi possibilità di progetti finanziati, dall'altro, con la partenza di Horizon 2020 (l'11 dicembre sono state lanciate le prime call), è sicuramente un anno di enormi potenzialità nell'ambito dei progetti europei.

Nell'ottica di supportare i dipartimenti – in special modo quelli non ancora addentro alla progettualità europea – si prevede in tutti questi di organizzare incontri di presentazione del programma Horizon 2020, con enfasi su Work Programme, Topic e Call specifici per il singolo dipartimento.

In termini quantitativi, si prevede di effettuare almeno 14 incontri in altrettanti dipartimenti e di far partecipare l'Università della Calabria in almeno n. 6 proposte a valere su Call europee.

Tra queste, si prevede di partecipare alla Call per l'organizzazione presso l'Università della Calabria della "Notte dei Ricercatori".

Si prevede altresì, in risposta a specifici bandi, la presentazione di almeno un progetto specifico di Trasferimento Tecnologico di diretto interesse della struttura.

A meno dell'uscita di bandi specifici al momento non preventivabili, non si prevede la partecipazione dell'Unical a progetti nazionali o regionali, a esclusione di quelle legati all'Agenda Strategica dei Poli di Innovazione della Regione Calabria.

5.2 - Area "Trasferimento Tecnologico"

5.2.1) – Informazione, formazione, assistenza e documentazione

Un aspetto su cui molto si punterà nel corso del 2014 sarà quello della condivisione e della distribuzione interna delle informazioni relative alle tematiche della ricerca scientifica. In particolare, nel solco di quanto già fatto negli ultimi anni, si darà un'ulteriore spinta in questa direzione, potenziando i servizi già attivi della newsletter e mettendo mano al sito web del Liaison Office. Fondamentale sarà, sfruttando la mappatura delle competenze e il profilo dell'utente registrato, l'invio mirato delle informazioni.

In termini quantitativi, si prevede di inviare e pubblicare sul sito web del Liaison Office n. 52 newsletter.

Si prevede, inoltre, di rivisitare il piano comunicativo della struttura Liaison Office (logo, slogan, sito web, materiale di comunicazione, ecc.).

Tutta la documentazione prodotta dal nuovo Liaison Office, nonché tutti i documenti ricevuti e di interesse per tutto o parte dell'Ateneo, saranno pubblicati sul portale del Liaison Office ed inviati, secondo la profilatura definita, agli utenti interessati.

Per quanto riguarda la formazione, si prevede di portare a termine il ciclo di seminari specialistici avviati con APRE nell'anno 2013. Inoltre sono stati già avviati accordi con la stessa Agenzia per effettuare almeno due seminari specialistici su azioni specifiche quali ad esempio Marie Curie. Inoltre saranno organizzate dal competente ufficio una/due giornate di formazione al personale dei Dipartimenti circa l'utilizzo il nuovo sistema software di supporto alla rendicontazione del tempo produttivo che dovrebbe essere ultimato entro il mese di Marzo 2014.

5.2.2) - Il Trasferimento Tecnologico

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

L'European Patent Office (EPO) ha recentemente dimostrato e pubblicato come l'utilizzo dei diritti di Proprietà Intellettuale stia contribuendo in maniera rilevante alla performance economica e all'occupazione dell'Unione Europea. Complessivamente, quasi il 39% del Prodotto Interno Lordo (PIL) ed un +26% di tutti i posti di lavoro dell'UE vengono generati dall'uso di Intellectual Property Rights (IPR).

Questi dati dovrebbero far assumere un ruolo fondamentale nel creare le condizioni per l'assunzione di responsabilità delle Università italiane nel valorizzare i risultati della ricerca a favore della comunità, mediante, le opportune forme di "Trasferimento dal laboratorio al mercato".

Negli ultimi anni, analisi indipendenti (cfr. rapporti annuali Netval) hanno collocato l'Ateneo fra i 7 più attivi ed efficaci d'Italia nel campo del trasferimento tecnologico.

L'Ufficio di Trasferimento Tecnologico - Liaison Office d'Ateneo, nel corso degli anni, ha dimostrato come l'Università della Calabria sia un importante contenitore di Know-How che per molte aree disciplinari andrebbe codificato attraverso le opportune forme di IPR e generazione di valore attraverso la creazione d'impresa.

In tal senso occorre rafforzare la strategia della gestione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico dell'Ateneo consolidando i servizi Tradizionali:

SERVIZI TRADIZIONALI:

A) Servizi di mentorship ai ricercatori

- Codifica della conoscenza. Attivazione di momenti stabili di incontro con i ricercatori

B) Sensibilizzazione e scouting

- Promozione della cultura dell'innovazione e dell'utilizzo dei diritti di IPR [workshop, seminari, formazione curriculare; estendere copertura ad aree non tecnologiche

(sociale, umanistica). Convertire questo servizio da un'erogazione "passiva" ad una più proattiva]

- *Attività di scouting di know-how innovativo*: riuscire a standardizzare queste attività
- *Analisi di tutela per la determinazione del perimetro di proteggibilità* (diritto d'autore, brevetto d'invenzione, disegni, ecc).

C) Difesa e gestione della proprietà intellettuale

- *Verifica dello stato dell'arte: (Analisi documentale e brevettuale)*
- *Individuazione potenzialità di mercato (Analisi di mercato)*
- *Protezione (Procedura di deposito: Stesura del documento tecnico, claims, etc.)*

D) Valorizzazione economica e trasferimento tecnologico

- *Progettazione percorso di valorizzazione: (cessione, percorso partnership in R&D, creazione di spin off) incremento delle ricadute economiche dirette*
- *Networking con investitori e Industrial/mercato*
- *Negoziazione di accordi*

5.2.3) – Supporto alla tutela e valorizzazione della conoscenza

Il Liaison Office di Ateneo ha consolidato negli anni forti competenze nel supporto alla tutela e alla valorizzazione della proprietà intellettuale dei risultati della ricerca scientifica prodotti nell'Ateneo.

Sfruttando tali competenze e promuovendole ulteriormente come servizio ai Dipartimenti, si prevede di:

- Gestire circa 40 nuove pratiche di codifica di know-how.
- Deposito di n. 10 nuove domande di IPR.
- Gestire il portafogli degli IPR attivi (63 titoli circa di cui: 10 Europei, 2 internazionali con procedura PCT, 53 nazionali – 1 software e 7 marchi), cercando, attraverso i principali strumenti di valorizzazione economica licenze e accordi di gestione, apportare del valore all'Ateneo.

Altre attività da tenere in considerazione per il 2014 sono:

- Aggiornamento del Regolamento di Ateneo per la tutela e la valorizzazione della proprietà intellettuale.
- Rendere attuativo il Protocollo d'intesa con Confartigianato Calabria;
- Supportare il progetto "Contamination Lab" per azioni inerenti la difesa della proprietà intellettuale
- Supportare il progetto "PoCN" avviato in collaborazione con Area Science Park di Trieste.

5.2.4) – Supporto alla creazione d'impresa

Generazione di imprese spin off della ricerca pubblica

Per il servizio di riconoscimento di imprese spin-off è necessario nell'immediato provvedere alla scrittura del nuovo regolamento di Ateneo per la creazione di nuove imprese spin-off dell'Ateneo, anche per garantire tale opportunità alle numerose proposte

legate al Bando di CalabriaInnova (Talent Lab spin-off), che daranno un nuovo spunto a questa importante missione dell'Ateneo.

Infatti si prevede il supporto per il riconoscimento spin off da parte dell'Ateneo ad almeno 15 idee imprenditoriali spin off considerato che sono state presentate 20 domande al Bando Talent Lab spin-off come Università della Calabria.

Si prevede la pianificazione di circa 14 incontri presso i Dipartimenti al fine di favorire la diffusione della cultura imprenditoriale e la valorizzazione della ricerca per mezzo della creazione di imprese spin off.

Inoltre si continuerà a rendere operativo la Convenzione con CalabriaInnova, prevedendo circa 80 giornate, in particolare volte a concretizzare la pianificazione e l'avvio delle attività di mappatura delle competenze e dei laboratori dell'Ateneo.

Supportare il progetto "Contamination Lab" per azioni inerenti la creazione d'impresa.

5.2.5) – *Struttura esterna per la gestione dell'incubatore.*

Come è noto, il Trasferimento Tecnologico è opportunamente e ampiamente erogato dall'Ufficio di trasferimento tecnologico - Liaison Office dell'Università. Un discorso a parte merita l'idea della creazione di una nuova struttura esterna all'Ateneo, che sotto il controllo diretto dell'Università della Calabria, si occupi della gestione dell'incubatore, che, confrontandosi con la struttura di ateneo (il Liaison Office), dia sostegno alla fase di lancio delle spin-off e/o delle startup calabresi.

Considerato quanto questa opportunità possa essere strategica per l'Ateneo e quanto, allo stesso tempo, delicata, la creazione di tale struttura dovrà essere opportunamente analizzata in ogni suo aspetto, per cui si prevede che il 2014 possa essere dedicato a delinearne l'organizzazione, la compagine sociale, le attività, ecc., in modo da arrivare alla predisposizione di un *business plan* di tale iniziativa che definisca i passi successivi da porre in atto.

Per l'incubatore TechNest, il 2014 si prefigura come un anno di consolidamento e sviluppo di nuovi servizi, nel quadro della transizione verso una struttura dedicata, come viene richiamato nel prossimo paragrafo.

Da un punto di vista operativo, è importante migliorare la filiera dei servizi per:

- consolidare ed estendere servizi specialisti alle azioni intraprese dal Liaison Office quali ad esempio la *business plan competition* "Start Cup Calabria" ed il "Contamination Lab";
- potenziare i servizi di assistenza alle aziende già incubate, nel campo della formazione, dell'accesso a servizi specialistici e a capitali di rischio, delle relazioni internazionali;
- migliorare il supporto logistico alle aziende, anche attivando nuove forme contrattuali più agili sul modello del "co-working" e elaborando un regolamento di gestione dell'incubatore.

In termini quantitativi, si prevede di:

- Predisporre un regolamento generale per la gestione dell'Incubatore TechNest;
- Valutare e attivare forme di accesso agli spazi in modalità co-working;

- Definire e realizzare un piano di servizi di incubazione con formazione, contatti internazionali, attivazione di “cataloghi” di fornitori di servizi reali convenzionati, programma di “internship @ technest” rafforzato
- Supportare le azioni intraprese dal Liaison Office in merito alla VI Edizione della Start Cup Calabria.

Con l’avvio dell’esercizio di valutazione della ricerca denominato VQR messo in moto e gestito dall’ANVUR, gli obiettivi strategici della ricerca, pur nel rispetto delle peculiarità dei vari Atenei, si avviano ad avere alcuni fattori comuni di riferimento insiti proprio nelle valutazioni che l’ANVUR ha avviato nel 2012. A questo punto appare evidente che ogni Ateneo ha la necessità, analizzando il proprio sistema della ricerca e in attesa di verificare i risultati del VQR, di individuare le traiettorie ritenute più efficaci ed efficienti per consolidare e, ove possibile, migliorare i risultati dell’area strategica ricerca.

Per quanto riguarda l’Università della Calabria, le riflessioni effettuate hanno condotto alla individuazione di alcuni obiettivi ritenuti prioritari.

In primo luogo si ritiene essenziale focalizzare l’attenzione sulle giovani risorse, da un lato migliorando il sistema di reclutamento dei giovani (aspiranti) ricercatori sin dall’accesso ai dottorati e agli assegni di ricerca, dall’altro allargando il bacino di scouting a livello nazionale e internazionale, anche attraverso la creazione di network con istituzioni e centri di ricerca di eccellenza. Un ruolo fondamentale per accrescere e valorizzare il potenziale dei giovani ricercatori è riconosciuto alla specifica formazione in termini di ricerca metodologica e di metodologia della ricerca e alla messa in funzione di un sistema che consenta un costante monitoraggio della produttività scientifica dei giovani ricercatori. Logica conseguenza, e per certi aspetti necessaria premessa, di quanto evidenziato è l’individuazione di criteri trasparenti per la selezione e per le progressioni di carriera, che dovrebbe svolgere una funzione motivante nell’ottica dei giovani ricercatori.

Un secondo aspetto fondamentale che influenzerà l’azione strategica dell’Ateneo nel prossimo triennio (almeno) scaturisce dalle ben note problematiche connesse ai tagli che ormai da 5-6 anni coinvolgono il sistema universitario. Per fare fronte a essi senza perdere competitività è necessario potenziare il sistema di finanziamento della ricerca per aumentare in particolare il flusso di fondi provenienti dall’esterno. Tale obiettivo, di per se difficile, lo è ancor di più per gli Atenei operanti in contesti economici svantaggiati. Dal punto di vista endogeno, si ritiene che un ripensamento dell’attuale sistema di distribuzione delle risorse nella direzione di una maggiore premialità per i Dipartimenti più meritevoli in termini di performance raggiunte possa costituire un buon incentivo al miglioramento della qualità della ricerca, senza tuttavia dimenticare che lo stesso meccanismo dovrebbe prevedere automatismi di riequilibrio che evitino ai Dipartimenti che non hanno ancora raggiunto risultati di eccellenza di non poterlo più fare.

Nella direzione di incrementare le probabilità di accesso a fondi competitivi per la ricerca, un ruolo non marginale deve essere riservato al PTA, che dovrà essere impegnato nelle azioni di supporto a favore del corpo accademico per sostenere la presentazione, la gestione e la rendicontazione di progetti.

Gli obiettivi evidenziati devono convergere verso lo sviluppo del potenziale di ricerca dell’Ateneo, che deve portare in breve tempo al miglioramento della qualità della ricerca

secondo i canoni di valutazione universalmente accettati dalla comunità scientifica. Ciò deve comportare, tra le altre cose, la nascita/consolidamento di gruppi di ricerca e lo sviluppo ulteriore del sistema informativo di Ateneo per la ricerca finalizzato allo sviluppo di un sistema di valutazione della qualità della ricerca attraverso i risultati e le prestazioni ottenute, secondo parametri nazionali e internazionali.

Infine, un ruolo preponderante nelle strategie dell'area ricerca dovrà riguardare il processo di internazionalizzazione che dovrà partire sin dalle scuole di dottorato, passando attraverso opportuni investimenti finalizzati a favorire l'accesso dei docenti ai programmi di mobilità in ingresso e in uscita, anche ricorrendo a convenzioni con università straniere, riservando particolare attenzione alla partecipazione a iniziative nazionali (Ministero dell'Università e della Ricerca) e internazionali, in grado di migliorare il fund raising, la reputation e la qualità della ricerca.

5.3 - Area "Miglioramento della Didattica"

Onde rendere più efficiente l'utilizzo delle risorse disponibili e di quelle ancora da acquisire, il primo obiettivo non può che riguardare una generale razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa, con particolare riferimento al rispetto dei requisiti dell'accreditamento. Il passaggio successivo deve essere orientato alla adozione progressiva di un sistema per l'assicurazione della qualità della didattica attraverso l'autovalutazione e l'utilizzo di standard internazionali. Il raggiungimento della razionalizzazione deve passare attraverso la progettazione integrata di Ateneo dell'offerta formativa che tenga conto anche delle esigenze emergenti dal territorio e dai vari gruppi di stakeholder. Inoltre, gli standard di qualità si raggiungono e si mantengono anche attraverso:

- a) una programmazione congiunta di didattica e logistica;
- b) il miglioramento del sistema informativo per la didattica, che consenta di schedulare calendari, orari e allocazioni delle lezioni nelle aule secondo criteri oggettivi e migliorativi dell'esistente.

Accanto all'offerta formativa tradizionale, a seguito del razionamento, possono trovare posto corsi master e di perfezionamento che aiutano a perseguire l'obiettivo della formazione continua e permanente degli individui senza gravare sulle risorse dell'Ateneo. Proprio in questo ambito è necessario progettare un efficace programma di e-learning di Ateneo che consenta, ove ritenuto utile e possibile, di accoppiare formazione frontale con distance learning, garantendo un naturale risparmio di spazi e attrezzature.

La qualità della didattica si raggiunge ed è certificata anche dallo sviluppo internazionale, che richiede:

1. un incremento delle attività formative offerte in lingua diversa dall'italiano;
2. il potenziamento delle competenze del personale universitario (docente, ricercatore, tecnico amministrativo) a sostegno dell'internazionalizzazione;
3. l'incremento del numero di soggetti in uscita;
4. l'innalzamento della quota di studenti stranieri iscritti alle Lauree e LM.

Occorre, inoltre, evidenziare come dall'analisi dei parametri (individuati dal Ministero al fine di valutare la performance degli atenei relativamente alla domanda di didattica e ai risultati formativi conseguiti dagli studenti) emerga un avanzamento nel posizionamento dell'Unical rispetto ad altri atenei per quanto attiene al parametro descrittivo della domanda di didattica. Questo risultato

positivo non è però accompagnato da un corrispondente miglioramento nel successo formativo degli studenti regolarmente immatricolati, con conseguente perdita di alcune posizioni. Il progressivo peggioramento delle competenze di base degli studenti in ingresso (che hanno fatto registrare divari importanti rispetto alla media nazionale) sicuramente concorre in modo significativo alle insufficienti prestazioni degli studenti immatricolati, così che questo ateneo, in collaborazione con gli enti regionali preposti, ha deciso di porre in essere:

- azioni, in coprogettazione tra Scuola e Università, di integrazione e potenziamento delle aree disciplinari di base con particolare riguardo alla lingua madre, lingue straniere, matematica, scienze, nuove tecnologie;
- azioni di formazione di docenti formatori e staff, anche in una dimensione internazionale, con particolare riguardo a: innovazione metodologica e disciplinare, metodologie di valutazione, competenze chiave e disciplinari, nuove tecnologie per l'insegnamento, percorsi didattici individualizzati;
- azioni volte alla realizzazione di work-shop presso l'Università o enti collegati nell'ambito dei quali saranno presentati prodotti, best practice, esperienze didattiche concretizzate nell'ambito delle azioni succitate, con consegna di riconoscimenti e premi;
- azioni in partenariato tra dirigenti di Scuole, Università, Imprese e altre realtà educative estere rivolte alla formazione avanzata dei docenti su tematiche occupazionali, strategie avanzate per la soluzione di problemi logistici-strutturali-organizzativi;
- azioni di raccordo tra Scuole e Università per corsi integrativi preparatori/propedeutici all'iscrizione all'istruzione universitaria;
- azioni di orientamento per la scelta del percorso universitario in rapporto alle esigenze del mondo del lavoro;
- azioni in partenariato tra Scuola e Università volte ad organizzare stage e periodi di alternanza scuola-lavoro per studenti presso laboratori di ricerca o altre strutture universitarie o enti/impresе collegati (musei, siti archeologici, imprese coinvolte in progetti di trasferimento tecnologico, ecc);
- azioni in partenariato tra Scuola-Università-Impresa volte alla realizzazione di campi-scuola e scuole estive nei periodi di sospensione delle attività didattiche;
- azioni di supporto agli studenti in difficoltà, con particolare attenzione alle azioni di tutoraggio;
- azioni rivolte al miglioramento delle attrezzature tecnologiche delle aule, anche rivolte alla rilevazione informatizzata delle presenze e al monitoraggio degli apprendimenti.

Per quanto attiene all'adeguamento tecnologico delle aule, questo ateneo aveva già predisposto un apposito progetto (approvato e finanziato nell'ambito del "Piano Nazionale per il SUD") non ancora attuato a causa del mancato accreditamento del relativo finanziamento. Ciò nonostante l'ateneo ha comunque attivato con proprie risorse un'iniziativa pilota su un modulo didattico di un corso di laurea. Tale iniziativa ha consentito di monitorare il superamento delle lacune di base da parte di circa l'80% degli studenti, di accertare che l'80% degli iscritti sta regolarmente frequentando le lezioni e di condurre interviste rapide per indagare sulle motivazioni nella scelta

del corso di studio, nonché su alcune valutazioni critiche, al fine di ottenere feedback utili per la rimodulazione futura delle azioni didattiche. Il successo dell'iniziativa ha rafforzato l'ateneo nella suo proposito di realizzare le azioni progettuali previste, non appena i finanziamenti previsti verranno accreditati.

5.4 - Area "Servizi di Orientamento"

Si ritiene opportuno, in premessa, ricordare gli obiettivi del servizio:

- 1) Supportare lo studente delle scuole superiori in una scelta consapevole, attraverso attività di informazione e, principalmente, di formazione a marcato contenuto laboratoriale innovativo, annualmente preconcertate con le scuole e di volta in volta adattate ai vari livelli scolari nonché agli interessi specifici degli studenti partecipanti.
- 2) Monitorare il successo formativo degli studenti dei vari corsi di studio anche al fine di rilevarne le criticità più importanti, con restituzione dei risultati alle scuole di provenienza ed ai dipartimenti cui afferiscono i corsi stessi.
- 3) Promuovere il rapporto e la co-progettazione Scuola-Università-mondo produttivo, al fine di accompagnare gli studenti in un percorso di progressiva e costante scoperta delle proprie attitudini e interessi, valorizzandone le competenze e abilità via via acquisite, rafforzandone le motivazioni e favorendone il graduale inserimento nel mondo del lavoro.
- 4) Promuovere l'aggiornamento professionale dei docenti delle scuole, in particolare sull'impegno delle nuove tecnologie e metodologie di insegnamento, sulle nuove competenze e abilità attualmente richieste dal mondo del lavoro, con specifico riguardo all'impatto dei nuovi saperi sui compiti e sulle sfide che il docente è chiamato ad affrontare nell'esercizio della sua professione.
- 5) Promuovere e coordinare le azioni poste in essere dai vari dipartimenti per la diffusione sul territorio delle proprie attività formative e di ricerca.
- 6) Favorire il collegamento tra l'Università e altri enti coinvolti nella formazione (Ufficio Scolastico Regionale, Assessorati regionali e provinciali, fondazioni ecc.) al fine di formulare progetti idonei a intercettare risorse economica funzionali allo svolgimento delle attività previste dal Servizio.
- 7) Supportare gli studenti universitari nel loro percorso di studi, nella scelta di ulteriori specializzazioni e nel loro successivo inserimento nel mondo del lavoro.

Azione 1: orientamento in entrata.

Nel seguito vengono elencate le attività che si intendono condurre nell'ambito di questa azione.

- 1.a) Ricognizione annuale delle esigenze manifestate dalle scuole operanti sul territorio in cui risiede il bacino di utenza di questo Ateneo, raccolta delle attività e moduli didattici di orientamento progettate e offerte dai vari Dipartimenti, loro catalogazione e allestimento di un'idonea vetrina informatica attraverso la quale le singole scuole potranno prenotare la partecipazione alle attività previste. *(Rif. Obiettivo 1).*
- 1.b) Organizzazione di eventi seminariali e di workshop rivolti a studenti e docenti delle scuole. *(Rif. Obiettivo 1, 3, 4, 5, 6).*

- 1.c) Presentazione complessiva dell'offerta formativa dell'Ateneo presso le scuole del territorio. (Rif. Obiettivo 1).
- 1.d) Attività progettuale per il reperimento di fondi da convogliare sul Servizio Speciale per l'Orientamento.
- 1.e) Organizzazione di scuole estive, stages, tirocini presso i vari Dipartimenti, esperienze di alternanza scuola/lavoro presso i Dipartimenti e/o aziende ad essi collegate. (Rif. Obiettivo 1, 3, 4, 5, 6).
- 1.f) Supporto alle scuole per la realizzazione delle Azioni PON C2. Questa attività mira a massimizzare l'efficacia e l'efficienza dei moduli formativi di orientamento che le scuole del territorio sono chiamate ad attuare nell'ambito del PON. Poiché il finanziamento a disposizione delle singole scuole per ciascun modulo è esiguo (circa € 600 lordo) si rende necessaria un'azione di coordinamento volta a: *i*) ottimizzare il raccordo tra l'offerta formativa per l'orientamento da parte dell'Ateneo e la richiesta delle scuole; *ii*) massimizzare l'efficacia degli interventi promuovendo la strutturazione delle scuole in rete con il coordinamento dell'Università. A tal fine, ricordando che la struttura organizzativa degli interventi PON C2 prevede che ciascuna scuola nomini e retribuisca uno o più tutor indicati dall'Università, il Servizio procederà a:
- Rendere nota alle scuole l'offerta di attività e moduli didattici di orientamento progettati dai diversi Dipartimenti (cfr. attività 1.a);
 - Raccogliere presso le scuole le richieste di erogazione di tali moduli e attività, con l'indicazione dei rispettivi numeri di alunni fruitori;
 - Acquisire il numero di tutor universitari complessivamente richiesto dalle scuole, provvedendo a ripartirne la designazione tra i diversi Dipartimenti, in relazione alle tipologie di moduli e attività richiesti.
 - Coordinare l'erogazione alle scuole dei moduli e attività formative, provvedendo a: indicare i tutor da nominare in base alle designazioni dei Dipartimenti; formare i gruppi di alunni provenienti dalle diverse scuole, riaggregandoli in maniera omogenea in relazione ai moduli ed attività da seguire; curare la logistica delle attività erogate all'interno delle strutture dell'Università (ad es. prenotazione di aule e laboratori).
- 1.g) Sportello di accoglienza. Questo servizio viene erogato secondo due modalità complementari: in maniera fisica presso la sede universitaria da marzo a ottobre; in maniera remota on line con una piattaforma di raccolta e organizzazione di FAQ e relative risposte, per tutto l'anno.

La seguente Tabella riporta i costi previsti per le attività summenzionate, pur essendo alcune di queste funzionali anche all'orientamento in uscita.

Tab. 5 – Programma attività e relativi costi dell'Orientamento in Entrata

AZIONE 1: ORIENTAMENTO IN ENTRATA		
(Costi, espressi in Euro, aggiuntivi rispetto a quelle del personale già dedicato al Servizio)		
ATTIVITA'	COSTI A.	COSTI 2014-2016
1.a) Ricognizione annuale	0	0
1.b) Eventi seminari e workshop	20.000	60.000
1.c) Presentazione offerta formativa dell'Ateneo	0	0
1.d) Attività progettuale per il reperimento di fondi	0	0
1.e) Scuole estive, stage, tirocini	20.000	60.000
1.f) Supporto PON C2 delle scuole	Fondi delle scuole	0
1.g) Sportello di accoglienza	7.000	21.000

Aggiornamento (es. Partecipazione a convegni esterni)	2.000	6.000
SPESE GENERALI	8.000	24.000
Totale	57.000,00	171.000,00

Azione 2: Attività per l'orientamento in itinere.

- 2.a) Monitoraggio del progresso formativo degli studenti, individuazione delle criticità più comuni, restituzione dei risultati ai Dipartimenti di afferenza e, per gli studenti dei primi anni, alle scuole di provenienza. (Rif. Obiettivo 2, 3)
- 2.b) Organizzazione di incontri con le scuole del territorio per discutere i risultati di cui al punto precedente ed individuare strategie comuni. (Rif. Obiettivo 2, 4, 6)
- 2.c) Interventi di peer tutoring rivolto a studenti dei primi anni, operato tramite studenti selezionati tra quanti risultano aver realizzato le migliori performance nei monitoraggi di cui al punto 2.a (Rif. Obiettivo 7)
- 2.d) Tirocini presso laboratori e aziende collegate con l'Ateneo o coinvolte in azioni o progetti per il trasferimento tecnologico. (Rif. Obiettivo 7)
- 2.e) Catalogo dei corsi di specializzazione e master. (Rif. Obiettivo 7)

Tab. 6 - Programma attività e relativi costi dell'Orientamento in Itinere

ORIENTAMENTO IN ITINERE (Costi, espressi in Euro, aggiuntivi rispetto a quelle del personale già dedicato al Servizio)		
ATTIVITA'	COSTI A.	COSTI 2014-2016
2.a) Monitoraggio del progresso formativo degli studenti	0	0
2.b) Organizzazione di incontri con le scuole	4.000	12.000
2.c) Peer tutoring per studenti dei primi anni	14.000	42.000
2.d) Tirocini presso laboratori e aziende	0	0
2.e) Catalogo corsi di specializzazione e master	0	0
Aggiornamento (es. Partecipazione a convegni esterni)	1.000	3.000
SPESE GENERALI	4.000	12.000
Totale	23.000,00	69.000,00

Azione 3: Attività per l'orientamento in uscita.

- 3.a) Organizzazione di eventi indirizzati alle aziende del territorio durante i quali presentare i curricula di studenti che hanno già concluso il loro percorso di studi o che intendono sperimentare un periodo di alternanza formazione lavoro.
- 3.b) Organizzazione di eventi per favorire l'incontro e la cooperazione scuola-Università-mondo del lavoro necessari per la progettazione di interventi formativi specialistici e per curare l'azione formativa verso le esigenze più urgenti espresse dal mercato del lavoro.
- 3.c) Collaborazione con gli ordini e le associazioni professionali.

Tab. 7 - Programma attività e relativi costi dell'Orientamento in Uscita

ORIENTAMENTO IN USCITA (Costi, espressi in Euro, aggiuntivi rispetto a quelle del personale già dedicato al Servizio)		
ATTIVITA'	COSTI A.	COSTI 2014-2016
3.a) Organizzazione di eventi indirizzati alle aziende	3.000	9.000
3.b) Cooperazione scuola-Università-mondo del lavoro	3.000	9.000

3.c) Collaborazione con ordini e associazioni professionali	0	0
Aggiornamento (es. Partecipazione a convegni esterni)	1.000	3.000
SPESE GENERALI	3.000	9.000
Totale	10.000,00	30.000,00

5.5 - Area "Diritto allo studio"

Il diritto allo studio va assumendo una importanza sempre maggiore nel nostro sistema formativo, specie in un momento di debolezza economica strutturale del Paese. La prova di tale affermazione è da ricercare nel numero crescente di richiedenti benefici a dispetto di un numero di iscritti pressoché costante.

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

Oggi, la scelta della sede universitaria è influenzata dalla disponibilità di benefici e servizi per gli studenti oltre che dalla qualità percepita del processo formativo. Questa percezione è stata colta dal legislatore il quale, con vari provvedimenti di legge, ha chiamato le Regioni, gli Enti per il diritto allo studio e le stesse Università, a collaborare per integrare ed ampliare gli interventi a favore degli studenti.

Rafforzare l'Area Strategica del Diritto allo Studio, dunque, significa offrire maggiori opportunità agli studenti del bacino dell'università della Calabria e fornire maggiore competitività all'Ateneo.

L'analisi dei dati recenti mostra in modo inequivocabile come il DSU giochi un ruolo insostituibile di livellatore sociale. Dei circa 1800 studenti italiani alloggiati presso le residenze dell'università, un terzo 600 presentano un ISEE inferiore ai 4.000 Euro/annui e due terzi sono collocati in fasce di reddito familiare equivalente al disotto dei 10.000 Euro/annui. Circa 500 studenti internazionali completano la compagine studentesca; molti studenti provengono da aree economiche svantaggiate.

In un simile contesto è comunque necessario rendere la politica del Diritto allo Studio sostenibile, seppur in uno scenario di lenta e inesorabile riduzione degli stanziamenti statali.

Pertanto, le politiche amministrative dell'ateneo mirano all'incremento dell'efficienza del sistema in modo da garantire servizi di qualità migliore ad un costo inferiore di quello corrente.

Tutto ciò si attua attraverso forme di gestione così sintetizzabili:

- maggior rigore nella gestione ordinaria degli alloggi, riducendo gli sprechi e rendendo più efficiente il sistema di attribuzione e detenzione del posto letto;
- destinazione di parte degli alloggi a studenti stranieri coperti da borse di studio internazionali concessi dai paesi di provenienza;
- alienazione totale degli immobili in locazione a favore di sole strutture di proprietà;

- sperimentazione nel campus di sistemi innovativi per la gestione intelligente del fabbisogno energetico, mirato all'abbattimento dei consumi a parità di servizio offerto.

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

E' opportuno, infine, sottolineare che nelle scorse settimane l'Ateneo ha appaltato il progetto di ristrutturazione e riqualificazione energetica delle residenze Martensson (L. 36/08 per circa 4ML€) e che, per effetto della rimodulazione degli interventi di cui al "Piano Nazionale per il Sud" operato dalla Regione Calabria, nel breve periodo potranno essere cantierabili le seguenti opere:

1. Costruzione di n. 3 complessi residenziali per studenti;
2. Costruzione di una struttura ricettiva;
3. Impermeabilizzazione delle coperture delle residenze universitarie.

5.6 - Area "Amministrazione centrale"

I profondi mutamenti organizzativi ed operativi derivanti dall'applicazione delle norme che hanno interessato le università (D.Lgs. 150/09, Legge 240/10, D.Lgs. 18/12, D.Lgs. 19/12, D.Lgs. 49/12) hanno iniziato a produrre i loro effetti sulla gestione dell'ateneo già nel corso del 2013, anno i cui si è consolidare il nuovo quadro di riferimento.

Ribadite, in premessa, le criticità legate al quadro delle scarse disponibilità finanziarie fortemente condizionate dalla progressiva riduzione operata a livello ministeriale, nell'anno 2014 attenzione particolare sarà posta sulle azioni tese a:

- mantenere un costante monitoraggio e controllo sulla consistenza del personale e sull'andamento delle retribuzioni stante la necessità di mantenere la spesa entro il limite del 90% nel rapporto con il FFO. Alla luce delle recenti e sempre più vincolanti prescrizioni normative di contenimento della spesa pubblica a servizi invariati e le progressive riduzioni dei trasferimenti ordinari impongono una fase di più attenta ponderazione e ridefinizione della propria strategia finanziaria e la sua relativa sostenibilità in termini di risorse umane;
- ottimizzare la distribuzione del personale tecnico-amministrativo nelle singole strutture, attraverso la verifica della coerenza nel rapporto processi/punti organico. In tal senso già dallo scorcio finale del 2013 si è dato inizio ad un articolato processo di ricognizione analitica delle complessive esigenze dell'Ateneo in termini di personale tecnico-amministrativo, con particolare riguardo alle necessità organizzative e funzionali delle singole Strutture;
- porre la necessaria attenzione alle azioni volte a migliorare la professionalità e la formazione del personale tecnico amministrativo con particolare attenzione agli aspetti legati alla prevenzione e repressione della corruzione in applicazione del dettato di cui alla legge 190/12 e dei decreti legislativi n. 33 e n. 39 del 2013 sul riordino della

disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

- completare il 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. Il perseguimento di tale obiettivo è fortemente condizionato dalle note ristrettezze economiche che rendono problematica l'acquisizione dei sistemi informatici a supporto. Purtroppo, la necessità di dotare l'Ateneo degli opportuni strumenti per la misurazione dei valori di performance globali e delle singole strutture, ha suggerito l'attivazione di un processo di "estrazione" dei dati dai sistemi informatici attualmente in uso riportandoli in un "contenitore" di raccolta che rappresenta il primo step della progettazione e costruzione del datawarehouse di Ateneo.
- garantire una gestione delle risorse finanziarie tesa al mantenimento dei più alti coefficienti di efficienza ed economicità pur nella forte e costante contrazione dei trasferimenti statali e nella crescente difficoltà al reperimento di fonti di autofinanziamento derivanti dal mercato locale. L'obiettivo è fortemente connesso all'attivazione del Controllo di gestione che, alimentandosi della contabilità analitica per singola struttura, sarà effettivamente operativo in parallelo ai tempi di costruzione del datawarehouse di cui alla precedente azione.
- sviluppare un sistema di proiezione della copertura finanziaria dei costi per far fronte alla progressiva riduzione delle risorse finanziarie dovuta ai tagli governativi;
- assumere tutte le iniziative utili alla contrazione della spesa per energia elettrica facendo ricorso, laddove possibile, all'acquisizione di nuove tecnologie. A tal proposito, si darà continuità agli impegni assunti nell'anno 2013 con la individuazione di alcune importanti azioni, contenute nel Piano Energetico d'Ateneo, che nelle intenzioni anticipano soluzioni più strutturali non appena si realizzeranno le necessarie disponibilità finanziarie. In particolare: a) la prosecuzione della campagna di sensibilizzazione rivolta agli studenti e al personale su "*Norme comportamentali per il Risparmio Energetico*" e sul contenuto del piano energetico; b) coinvolgimento dei Direttori delle strutture decentrate, in vista della definizione di standard di consumi elettrici, per concorrere all'obiettivo di ridurre nel 2014 i propri consumi elettrici del 5%; c) installazione nelle aule di grandi dimensioni di orologi/rivelatori di presenza per l'attivazione dell'illuminazione delle stesse.
- dare concreto avvio, attraverso l'uso delle nuove schede di valutazione, al sistema premiante collegato alla performance di struttura ed individuale. In merito al punto va detto che l'obiettivo di attivare il nuovo sistema di valutazione individuale in riferimento all'anno 2013 è sostanzialmente saltato a causa delle forti criticità che hanno impegnato l'Ateneo in moltissime delle sue componenti. L'obiettivo che l'Ateneo si era posto per la valutazione delle performance individuali dell'anno 2013 era quello di utilizzare le schede definite in coerenza con il nuovo sistema nonché con le novità normative. Ciò prevedeva, analogamente a quanto fatto in precedenza, la condivisione ed approvazione della parte sindacale. Purtroppo, il calendario previsto per i lavori della contrattazione decentrata e che avrebbero dovuto concludere l'iter di approvazione delle nuove schede entro lo scorcio finale del 2012, è coinciso con uno dei momenti più turbolenti della vita dell'Ateneo.

Infatti, come già detto in fase introduttiva della presente relazione, l'Unical, in ossequio alle nuove disposizioni normative ed in applicazione del nuovo Statuto, ha cambiato completamente la propria struttura organizzativa passando dalle precedenti 31 strutture decentrate (6 Facoltà e 25 Dipartimenti) ai 14 nuovi Dipartimenti, che sono entrati amministrativamente in funzione a partire dal 1° Gennaio 2013.

Tale trasformazione ha comportato un ponderoso lavoro di ponderazione delle nuove strutture alle quali assegnare oltre il 40% dell'organico PTA ed il 100% del personale docente.

L'auspicio di una "normalizzazione" delle attività, che consentisse la ripresa di un percorso puntuale nei lavori della contrattazione decentrata nella quale definire il nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali, sconta ancora il protrarsi della fase "emergenziale" legata in particolare a:

1. le difficoltà connesse alla progressiva riduzione del Pta (sempre meno rispondente nella quantità alle reali esigenze dell'Ateneo) non compensabile con nuove immissioni, ha reso necessario l'avvio nel settembre del 2013 della già accennata attività di ricognizione analitica delle complessive esigenze dell'Ateneo in termini di personale tecnico-amministrativo con particolare riguardo alle necessità organizzative e funzionali delle singole Strutture;
 2. la necessità stringente di trovare una soluzione che consentisse l'assunzione a tempo determinato di 58 unità di Pta a tempo determinato i cui contratti erano ormai giunti a scadenza naturale;
 3. la progettazione di una diversa allocazione di interi pezzi dell'Amministrazione centrale, secondo le indicazioni date dal nuovo Rettore, per una più efficace gestione dei processi e delle attività;
 4. il protrarsi delle attività di stesura o revisione di alcuni regolamenti. In particolare: i regolamenti di funzionamento dei singoli dipartimenti, il regolamento didattico d'ateneo, il regolamento generale d'ateneo, il regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.
- migliorare la comunicazione interna ed esterna attraverso il restyling del portale di ateneo e la costruzione dei siti dedicati ai nuovi dipartimenti;
 - estendere il sistema di rilevazione e misurazione della soddisfazione degli utenti interni ed esterni;
 - dare concreta attivazione all'Ufficio per le Relazione con il Pubblico;
 - sostenere e potenziare le iniziative tese alle azioni di orientamento degli studenti avendo come obiettivo fondamentale il consolidamento ovvero il potenziamento dei rapporti con le istituzioni scolastiche regionali;
 - migliorare la qualità e la quantità degli investimenti per favorire il processo di internazionalizzazione attraverso l'aumento dei soggetti in entrata ed in uscita.
 - sostenere e accompagnare l'avvio delle attività dei nuovi dipartimenti garantendo loro le necessarie risorse umane, strumentali e finanziarie pur nelle oggettive difficoltà legate alla limitatezza delle disponibilità.
 - proseguire nel garantire tutte le attività di supporto alla didattica con particolare attenzione agli adempimenti di cui al D.M. 47 del 30/1/2013 (che recepisce il documento sull'Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento -A.V.A.- di sedi

universitarie e corsi di studio) attuativo del decreto legislativo 19/2012, riguardante la “Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche”. Si ricorda che il rispetto dei requisiti richiesti dal DM è condizione necessaria per ricevere l'accREDITAMENTO iniziale delle sedi universitarie.

6. GLI OBIETTIVI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE

Il processo di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, così come richiesto nell'ambito della normativa ed in particolare dalla delibera CIVIT 112/2010, la misurazione e la valutazione delle prestazioni individuale, rappresentano, nell'ambito del piano, punti di notevole criticità. Per la corretta implementazione del processo è necessario:

- tener conto del collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;
- tener conto della valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- individuare un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- individuare eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione;
- valutare le competenze professionali e manageriali manifestate¹².

Nell'anno 2013, al fine di dare concreto avvio al ciclo della performance, l'Università della Calabria ha dato vita ad una ciclo di incontri nei quali, in ottemperanza all'art. 10 del decreto legislativo 150/2009, la Direzione generale - coadiuvata dal delegato del Rettore alla Programmazione e dall'Ufficio Programmazione, Valutazione e Qualità - ha definito, nell'ambito di un processo di negoziazione, gli obiettivi ed i relativi indicatori che, a valle dell'acquisizione dei valori espressi, consentiranno di quantificare per il predetto anno il livello di performance delle singole strutture e dei responsabili.

Allo scopo di consentire l'opportuno monitoraggio in corso d'anno degli obiettivi da parte dei responsabili, a conclusione degli incontri la scheda contenente gli indicatori di performance è stata consegnata ad ognuno di essi.

Per quanto attiene ai dipendenti, la valutazione concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono comunque essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione. La valutazione del contributo specifico alla performance dell'unità organizzativa, attraverso le competenze dimostrate, è rimessa ai modelli autonomamente definiti dalle amministrazioni¹³.

¹² Tali competenze, che saranno definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni; tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione. Deve essere inoltre prevista la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.

¹³ Si rinvia a quanto stabilito dagli articoli 17 e seguenti del decreto e dalla contrattazione collettiva per ciò che concerne il collegamento tra il Sistema e gli strumenti di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa.

Il procedimento, di natura top down, prende le mosse da Vision, Mission, Valori condivisi dell'Ateneo e dagli obiettivi strategici generali, fino ad arrivare a livello di obiettivo operativo del singolo dipendente. Il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo ha come presidio prevalente il personale docente e ricercatore (non soggetto a valutazione di performance, pur essendo parte attiva e preponderante della performance), individualmente (delegati del rettore, presidi, direttori di dipartimento, ecc...) o per aggregazioni (senato accademico, consiglio di amministrazione, consigli di dipartimento, ecc...).

Le leve operative rimesse al pieno controllo del personale dirigenziale risultano essere un sottoinsieme ridotto, almeno per alcune delle aree strategiche individuate (didattica, ricerca). Tuttavia, per ciascuna delle prime 4 aree strategiche di intervento, accanto agli obiettivi operativi si propongono degli indicatori per i quali viene assicurato l'impegno al monitoraggio periodico. Per essi il personale di riferimento è l'insieme del personale docente e ricercatore con l'indirizzo ed il supporto del Nucleo di Valutazione, rimandando alla successiva stesura del Piano la precisazione in termini di risorse e responsabilità.

Per quel che attiene alla sfera più direttamente ascrivibile ai ruoli dirigenziali, certamente è possibile inquadrare quanto già previsto nel piano strategico in termini di obiettivi, opportunamente ampliati e corretti.

Il processo di misurazione della performance si sviluppa attraverso i seguenti passaggi:

- identificazione delle priorità;
- associazione di un peso percentuale a ciascun obiettivo assegnato in modo tale da comporre il 100% della valutazione quantitativa di ciascun dirigente;
- attribuzione di un indicatore quantitativo per la valutazione di ogni obiettivo e sua gradazione su 5 livelli di performance;
- attribuzione al Direttore Generale di una quota percentuale meta comportamentale pari a una percentuale da definire nell'ambito della valutazione complessiva, che consenta di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di complessità organizzativa e relazionale, continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale, clima organizzativo.

La valutazione finale terrà conto dell'impegno complessivo del dirigente e dei fattori di contesto. Si rimanda alla sezione degli allegati tecnici per il quadro completo degli obiettivi operativi e relativi indicatori.

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Nella successiva tabella 9 sono illustrate le fasi essenziali del processo del ciclo di gestione della performance.

Tab. 9 - Fasi del processo del ciclo di gestione della performance

Fasi	Attività	Soggetti	Scadenza
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA TRIENNALE	Definizione dell'identità dell'organizzazione	MR, SA, CdA	Definita annualmente dal MIUR.
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA TRIENNALE	Analisi del contesto esterno ed interno	MR, SA, CdA, Ufficio PVQ	Definita annualmente dal MIUR.
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA TRIENNALE	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	MR, SA, CdA, Ufficio PVQ	Definita annualmente dal MIUR.
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA TRIENNALE	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	MR, SA, CdA, Ufficio PVQ, DirGen	Definita annualmente dal MIUR.
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA TRIENNALE	Condivisione con gli organi di governo	MR, SA, CdA, Ufficio PVQ, DirGen, Dir	Definita annualmente dal MIUR.
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA TRIENNALE	Predisposizione del piano	Ufficio PVQ	Definita annualmente dal MIUR.
LINEE GENERALI DEL PROGRAMMA ANNUALE DI ATTIVITÀ DELL'ATENEO	Predisposizione	MR	31 dicembre di ogni anno
LINEE GENERALI DEL PROGRAMMA ANNUALE DI ATTIVITÀ DELL'ATENEO	Adozione	CdA	31 dicembre di ogni anno
PIANO DELLA PERFORMANCE	Individuazione obiettivi	DirGen, Dir	31 dicembre di ogni anno
PIANO DELLA PERFORMANCE	Selezione indicatori e target	DirGen, Dir	31 dicembre di ogni anno
PIANO DELLA PERFORMANCE	Predisposizione	DirGen	gennaio di ogni anno
PIANO DELLA PERFORMANCE	Adozione	CdA	31 gennaio di ogni anno
PIANO DELLA PERFORMANCE	Pubblicazione	DirGen	30 marzo di ogni anno
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Condivisione	DirGen, Dir	31 gennaio del 2014
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Predisposizione	DirGen	31 gennaio del 2014

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Validazione	NVA	31 gennaio del 2014
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Approvazione	CdA	31 gennaio del 2014
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Monitoraggio e revisione	DirGen, Dir, NVA	durante l'applicazione
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Predisposizione	DirGen	28 febbraio di ogni anno
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Validazione	NVA	30 marzo di ogni anno
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Approvazione	CdA	30 aprile di ogni anno
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Pubblicazione	DirGen	30 giugno di ogni anno

Legenda: MR Magnifico Rettore; SA Senato Accademico; CdA Consiglio di Amministrazione; NVA Nucleo di valutazione ateneo; DirGen Direttore Generale; Dir Dirigenti; Ufficio PVQ Ufficio del Delegato alla programmazione valutazione Qualità.

7.2 - Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La riduzione dei trasferimenti correnti da parte dello Stato, iniziata nel 2010, non registrerà un sostanziale cambio di tendenza neanche per l'esercizio finanziario 2014. Per tale esercizio, infatti, è prevista, a legislazione vigente, una ulteriore leggera decurtazione dello stanziamento a livello ministeriale. Il decreto legge 21 giugno 2013, n. 69 convertito in legge 9 agosto 2013, n. 98 stabilisce, inoltre, che una quota, non inferiore al 16% per il 2014, deve essere ripartita sulla base della valutazione e, comunque, la riduzione complessiva di ciascun Ateneo non può essere, per ciascun anno, superiore al 5% rispetto all'anno precedente. Considerato che, ad oggi, non risulta ancora comunicata l'assegnazione del fondo di finanziamento ordinario per l'esercizio 2013, risulta particolarmente difficile effettuare una previsione attendibile in merito a tale voce di entrata. In questo contesto di forte incertezza legata sia all'entità dello stanziamento complessivo a livello ministeriale che al posizionamento dell'Ateneo nell'ambito della ripartizione della quota premiale di cui sopra, la previsione è stata effettuata con un'ulteriore decurtazione rispetto alla previsione dell'anno precedente.

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

A titolo esemplificativo, si segnalano le seguenti disposizioni di riduzione della spesa:

- la spesa per relazioni pubbliche, rappresentanza, mostre e pubblicità non può superare il 20% di quella sostenuta nel 2009 per le stesse finalità;
- la spesa per missioni, a decorrere dal 1 gennaio 2011, non può superare, salvo casi eccezionali motivati, il 50% di quella sostenuta nel 2009;
- la spesa per attività di formazione, a decorrere dal 2011, non può superare il 50% di quella sostenuta nel 2009;
- la spesa per l'acquisto, la manutenzione, il noleggio e l'esercizio di autovetture, a decorrere dal 2013, non può superare il 50% di quella sostenuta nel 2011;
- la spesa per collaborazioni coordinate e continuative e personale a tempo determinato, a decorrere dal 2011, non può superare il 50% rispetto di quella sostenuta nel 2009, salvo quanto stabilito dall'art. 1 comma 188 della legge 23 dicembre 2005, n. 266;
- la spesa per l'acquisto di mobili e arredi non può essere superiore al 20% della spesa media sostenuta negli anni 2010 e 2011.

E' opportuno ricordare che le riduzioni di spesa derivanti dalle predette limitazioni, ad eccezione di quella relativa alle Co.Co.Co, non rappresentano per l'Ateneo economie di bilancio da poter investire in altre iniziative, in quanto le disposizioni normative ne prevedono il versamento nelle casse erariali.

Quanto esposto conferma ormai la tendenza da parte dello Stato di intervenire sempre più nei singoli aspetti gestionali delle Università, limitandone, di fatto, l'autonomia e mettendo in crisi il sistema di finanziamento per budget previsto dalla legge 24 dicembre 1993, n. 537.

La voce di entrata più significativa è rappresentata, naturalmente, dal fondo di finanziamento ordinario. Per l'esercizio 2014 ammonta ad € **93.120.000,00** e comprende, come stabilito dall'art. 60 del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69 convertito in legge 9 agosto 2013, n. 98, le ulteriori seguenti assegnazioni:

- contributo MIUR per l'assistenza ed integrazione sociale persone portatrici di handicap, pari a € 120.000,00;
- contributo MIUR relativo alla programmazione del sistema universitario, pari ad € 300.000,00;
- contributo per borse di studio post lauream, pari ad € 1.700.000,00;
- fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità di cui alla legge n. 170/03, senza alcuna previsione.

Il fondo di finanziamento ordinario comprende le assegnazioni ministeriali per il fondo assunzioni ricercatori - Legge 350/03 art. 3 comma 53, per il fondo ricercatori - Legge 296 del 27/12/2006 (Mussi) e per il piano straordinario per le chiamate professori di seconda fascia. Il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale non ha cambiato la procedura di stima dei suddetti finanziamenti.

Anche per la previsione di bilancio del fondo sulla programmazione del sistema universitario esistono forti elementi di incertezza legati all'entità complessiva dello stanziamento a livello ministeriale ed ai criteri di ripartizione del fondo per il prossimo esercizio finanziario. Tale contributo, gravante su uno specifico capitolo ministeriale, ha

subito nel corso degli anni una drastica riduzione ed è stato ripartito con criteri specifici stabiliti di volta in volta dallo stesso Ministero. Per l'esercizio finanziario 2014, considerato che lo stanziamento del capitolo confluirà nell'ambito dello stanziamento del fondo di finanziamento ordinario, è ragionevole pensare che la ripartizione dello stesso avverrà secondo le regole proprie di tale fondo.

Nel quadro generale delle spese, la voce più significativa è rappresentata dalla spesa per il personale che è stata iscritta per € 91.483.575,38. Tale importo comprende gli stipendi del personale del Centro Residenziale. Tale voce di spesa è così composta:

- Spese per il personale docente di ruolo € 62.625.122,34
- Spese per personale tecnico-amministrativo € 26.521.201,96

a tempo indeterminato, dirigenti e direttore generale

(incluso CR - direttore generale – dirigenti di ruolo e a contratto)

- Spese per Collaboratori ed esperti linguistici € 965.961,60
- Spese per personale tecnico-amministrativo € 1.371.289,48

a tempo determinato

Come si può notare, la spesa per il personale assorbe più della previsione sul Fondo di Finanziamento Ordinario, tenendo il bilancio fortemente ingessato. Nella relazione al bilancio di previsione del precedente esercizio finanziario, si ricordava che, in assenza di un radicale cambio di politiche a livello legislativo sul finanziamento alle Università, l'Ateneo sarebbe stato costretto ad avviare azioni specifiche finalizzate ad incrementare le entrate contributive ed a razionalizzare le spese, con particolare attenzione alla voce in assoluto più consistente, rappresentata dal "personale" in tutte le sue forme. Purtroppo, il cambio di rotta a livello nazionale non c'è stato ed è ragionevole pensare, considerate le ultime modifiche costituzionali in termini di pareggio di bilancio, che le condizioni dei prossimi anni possano addirittura essere più sfavorevoli.

La descrizione degli stanziamenti in uscita e delle voci di entrata evidenziano gli obiettivi verso i quali si dirigerà l'azione dell'Ateneo nel corso del 2014. Questi dovranno essere strettamente correlati alle recenti disposizioni normative tendenti a ridisegnare lo scenario generale del sistema universitario ed il relativo finanziamento. In particolare, si dovranno adottare politiche tendenti al miglioramento della *performance*, con particolare attenzione alla ricerca ed agli indicatori stabiliti nell'ambito delle ripartizioni del fondo di finanziamento ordinario. Si dovrà, inoltre, proseguire sulla strada della razionalizzazione delle spese di funzionamento e di limitazione degli investimenti in nuove costruzioni, considerato che questi comporterebbero inevitabilmente un aumento delle spese di gestione, già ad un livello quasi insostenibile. Sul lato del patrimonio edilizio, si dovrà procedere, inoltre, ad una gestione maggiormente produttiva dello stesso.

Si evidenzia, ancora una volta, che non tutti i programmi predisposti dalle varie componenti dell'Ateneo risultano finanziati, a causa delle ristrettezze finanziarie già descritte in precedenza.

Anche per ciò che riguarda il diritto allo studio, si riscontra il medesimo contesto di incertezza. Le previsioni delle entrate, anche in questo caso, risentono della mancata comunicazione, sia a livello nazionale che regionale, dei fondi a ciò destinati.

Dal lato delle spese, nel redigere le linee programmatiche per l'anno 2014 si è dovuto tenere conto, ancora una volta, dei notevoli tagli previsti dalla normativa vigente e della

insufficienza delle entrate di bilancio. Pertanto sono stati individuati e proposti interventi di lavori, forniture e servizi limitandosi alla gestione dell'ordinaria amministrazione e alla manutenzione straordinaria di alcuni appartamenti non utilizzati per inagibilità, anche se è stato necessario limitare le opere di ristrutturazione di residenze e altri interventi articolati di manutenzione straordinaria.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Con particolare riferimento allo sviluppo del sistema di misurazione delle performance è possibile far riferimento alla successiva tabella .

Tab. 10 - Il processo per la definizione del Sistema

FASI	MR	CdA	NVA	Ufficio PVQ	DirAmm	Dir resp Personale	Dir	Personale
1. Definizione obiettivi strategici	VI		IVS	E	VI	VI		
2. Identificazione delle Unità organizzative che contribuiscono in misura prioritaria al conseguimento degli obiettivi strategici	VI		IVS	COLL	E	VI		
3. Definizione degli indicatori di performance organizzativa	VI		IVS	VI	E	VI		
4. Definizione dei valori target degli indicatori di performance organizzativa	VI		IVS	VI	E	VI	PART	
5. Definizione degli indicatori di performance individuale dei Responsabili di Unità Organizzative	VI		IVS		A	E	PART	
6. Definizione dei valori target degli indicatori	VI		IVS	VI	A	E	PART	
7. Definizione degli indicatori di performance individuale del personale	VI		IVS	VI	A	COLL	E	PART
8. Definizione dei valori target degli indicatori	VI		IVS	VI	A	COLL	E	PART

9. Redazione del Piano di Misurazione e proposta al CdA	A		IVS	COLL	E	COLL		
10. Adozione del Sistema		A						

LEGENDA: IVS= indirizza, verifica che la fase sia espletata in conformità a quanto previsto dal DL 150 e dai requisiti stabiliti dalla CIVIT, suggerisce modifiche; E= esegue; A= approva; COLL= collabora; VI= viene informato; PART=partecipa, viene coinvolto nella decisione.

Tenendo conto dei requisiti stabiliti dal Dlgs. 150/2010 e dalla successive delibere della CiVIT, lo sviluppo del Sistema può riassumersi secondo lo schema seguente.

Tab. 11 - Flusso di sviluppo del sistema

FLUSSO DEGLI OBIETTIVI	ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA	FLUSSO DEI RISULTATI
OUTCOME	Piano Strategico Triennale dell'Ateneo	OUTCOME
OBIETTIVI STRATEGICI	↓↑	
	Aree di intervento	PERFORMANCE STRATEGICHE
	↓↑	
	Direzioni e Settori di Ateneo, Dipartimenti	
OBIETTIVI OPERATIVI	↓↑	
	Uffici	PERFORMANCE ORGANIZZATIVE
	↓↑	
	Obiettivi degli Uffici	
TARGET INDIVIDUALI	↓↑	
	Indicatori di performance individuali	PERFORMANCE INDIVIDUALI

Lo schema rappresenta le linee di flusso degli obiettivi (flusso discendente) e dei risultati (flusso ascendente) che, nel loro insieme, rappresentano il ciclo di gestione della performance.

Vengono evidenziati:

- i punti di snodo in cui, ai diversi livelli del sistema di pianificazione controllo, vengono disaggregati gli obiettivi;
- i collegamenti fra i punti di snodo attraverso cui fluiscono gli obiettivi disaggregati.

Nell'attraversare in fase discendente i diversi livelli, gli obiettivi contenuti nel Piano Strategico, vengono indirizzati verso le strutture organizzative (Direzioni e Settori di Ateneo, Dipartimenti) che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici.

I Responsabili (amministrativi) di tali Strutture:

- fanno propri gli obiettivi strategici di propria competenza;
- aggiungono gli ulteriori obiettivi, di norma riguardanti le attività connesse ai compiti istituzionali e/o a progetti per il miglioramento dell'organizzazione interna, lo sviluppo professionale dei collaboratori, il miglioramento della qualità dei servizi offerti, etc.;
- definiscono – secondo un modo di procedere “a cascata” - gli obiettivi degli Uffici, verificando la coerenza tra gli obiettivi assegnati agli Uffici e gli obiettivi della Struttura.

I Responsabili degli Uffici:

- fanno propri gli obiettivi assegnati dal responsabile del livello gerarchico superiore;
- aggiungono, ai fini della valutazione della performance organizzativa, ulteriori obiettivi relativi alle attività connesse ai compiti istituzionali dell'Ufficio e/o a progetti per il miglioramento dell'organizzazione interna, lo sviluppo professionale dei collaboratori, il miglioramento della qualità dei servizi offerti, etc.

Gli indicatori di performance organizzativa degli Uffici costituiscono base di partenza per la definizione degli indicatori di performance individuale del Responsabile dell'Ufficio e del Personale.

Lo schema proposto si avvicina, per quanto riguarda i principi ispiratori, all'impostazione alla logica ed al modello adottato dal Gruppo di Lavoro del MIP. Rispetto ad esso, il modello proposto è più snello e semplice. Ad esempio, non viene adottata la classificazione proposta dal MIP per quanto riguarda le diverse funzioni svolte dagli Atenei. Si procede, secondo lo schema proposto, in modo più diretto, attraverso la costruzione del flusso degli obiettivi (a partire da quelli, già disponibili, evidenziati nel Piano Strategico di Ateneo) e del corrispondente flusso dei risultati.

Ci si concentra dunque sulla definizione del quadro “obiettivi/risultati attesi/indicatori di performance per la misura del risultato” che costituisce l'elemento essenziale del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance. Ciò non toglie che, una volta definiti gli elementi essenziali del Sistema, non si possa passare a stadi più evoluti del Sistema, tipo quello corrispondente al modello MIP.

Il piano strategico triennale predisposto dall'Università della Calabria si coordina, come previsto dalla normativa vigente, con il 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 Organizzazione (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) COMPORTAMENTI: 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: $Ind_{sijku}(\text{anno})$. Pertanto, $Ind_{sijku}(\text{anno})$ 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 $Ind_{sijku}(\text{anno})$ 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 $(\text{risultato} - \text{soglia}) / (\text{target} - \text{soglia})$ per valori $\text{soglia} < \text{risultato} < \text{target}$. Convenzionalmente si porrà a zero per $\text{risultato} < \text{soglia}$ e pari a 1 (oppure 100%) per $\text{risultato} > \text{target}$.

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_{sijku} .

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

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.

Tab. 12 – Determinazione valore peso

Aree 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, sono state individuate le unità elementari di valutazione e i relativi responsabili; complessivamente si ritiene che il numero possa essere di 31, 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

2. Autonomia e Orientamento al Risultato

- Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale
- 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
- 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 feed back, 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.

Gli allegati 8.6 e 8.7 riportano la schede relative al parametro comportamenti, una per il profilo 'professionale' ed una per quello 'gestionale', da compilare da parte del valutatore per ciascun collaboratore a conclusione del periodo di riferimento.

Precisazioni/commenti :

- a) la scheda si riferisce al modello di valutazione della sola componente 'comportamenti';
- b) la valutazione dei comportamenti, così come quella relativa ai risultati, va intesa come processo continuo di 'monitoraggio/feedback' che inizia il primo giorno del periodo di riferimento e si conclude con la compilazione della scheda, con il colloquio di feed-back e con l'indicazione delle azioni di miglioramento e di formazione da mettere in atto per il periodo successivo.
- c) Propedeutico a tale processo è la presentazione/condivisione del modello di valutazione con tutti i soggetti interessati.
- d) A conclusione del processo di valutazione individuale, le due componenti 'risultati' e 'comportamenti' produrranno, ciascuno, un valore numerico che, rapportato ai valori soglia/target e ai pesi relativi delle due componenti applicabili per il profilo del valutando, produrranno la quantificazione della percentuale di incentivo economico da erogare.
- e) la componente "risultati" per il 2014 prevede l'individuazione di un set minimo di indicatori per U.O.- cui seguirà la contrattazione con i responsabili di obiettivi e risorse;
- f) tale modello deve ancora essere definitivamente approvato in sede di Contrattazione decentrata per le ragioni esposte precedentemente;
- g) l'intero modello da applicare nel 2014, comprendente sia la componente "comportamenti" che la componente "risultati" tra i mesi di gennaio e febbraio sarà oggetto di incontri con tutti i Valutatori (compresi i nuovi Direttori di Dipartimento) e di presentazione a tutti i Valutandi, per la necessaria informazione/formazione e condivisione.

Il lavoro sin qui realizzato, soprattutto attraverso applicativi di uso comune, si tenterà di svilupparlo ulteriormente sarà nel corso del 2014 adeguando definitivamente le procedure e gli strumenti di valutazione alle disposizioni normative vigenti e definendo, in accordo con la componente sindacale, modalità di ripartizione del salario accessorio secondo i criteri di merito rilevati e non supposti.

Parallelamente, saranno avviate ulteriori iniziative formative e informative del personale tecnico amministrativo e dei responsabili di strutture al fine di rendere effettivamente azionabile lo strumento valutativo nella direzione del supporto allo sviluppo dell'UNICAL e alla gestione della performance dell'Ateneo, in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza. Inoltre, la comunicazione sarà rilevante al fine di rendere trasparente il meccanismo e i sottostanti criteri ripartitivi del salario accessorio legato alla valutazione delle performance.

Ulteriore attenzione deve porsi verso una organica e contestuale fissazione degli obiettivi, dal livello strategico generale fino a quello operativo individuale, che interesse l'Ateneo nel suo complesso con riferimento a tutte le attuali aree strategiche di intervento e a quelle che in futuro potranno individuarsi. Ciò consentirà maggiore efficacia nella misurazione e maggiore coinvolgimento di tutta l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi generali. Ciò tenuto conto anche della ristrutturazione organizzativa in atto a seguito dell'entrata in vigore della legge 240/2010 e del fatto che allo stato attuale non appare esserci sincronismo tra la cadenza programmatoria prevista dalla L. n. 43/2005, che prescrive la redazione di piani strategici di Ateneo triennali con revisione annuale e quella propria del DLGS 150/2009 che prevede la stesura di un documento programmatico (il Piano delle Performance) triennale redatto annualmente.