



PIANO DELLA PERFORMANCE 2015-2017

ANNUALITA' 2015

Approvato con D.R. n. 500 DEL 31 MAR. 2015

Direzione Generale

Ufficio Sviluppo, Organizzazione e Innovazione e Area Finanziaria-Ufficio Controllo di Gestione

Via Pietro Bucci Cubo 25B – 87036 Arcavacata di Rende (CS)

SOMMARIO

1. PREMESSA.....	4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	8
2.1 Chi siamo	8
2.1.1 La storia	8
2.1.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali	9
2.2 Che cosa facciamo e come operiamo.....	10
2.2.1 - L’offerta formativa	10
2.2.2 - La Ricerca e il Trasferimento tecnologico.....	11
2.2.4 Servizi.....	12
2.2.5 L’internazionalizzazione.....	15
2.2.6 Organi di governo	15
2.2.7 Strutture didattiche e scientifiche – amministrative – di controllo	20
3. IDENTITÀ.....	23
3.2 - Missione e visione	26
3.2.1 Missione.....	26
3.2.2 Visione	27
3.3 – Costruzione del Piano della performance e Struttura della performance	27
4. ANALISI DEL CONTESTO	31
Analisi SWOT Ateneo.....	31
Analisi SWOT Area strategica Ricerca.....	33
Analisi SWOT Area strategica Trasferimento Tecnologico	34
Analisi SWOT Area strategica Didattica.....	35
Analisi SWOT Area strategica Servizi (Centro Residenziale).....	36
Analisi SWOT Area strategica Servizi (Orientamento).....	37
Analisi SWOT Area strategica Efficienza dei Processi (Direzione Generale)	37
5. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI	39
5.1 - Area Strategica “Sviluppo del sistema della Ricerca”.....	39
5.1.1 – Sistema Informativo della Ricerca	39
5.1.2 – Sviluppo del sistema della Ricerca.....	39
5.1.3 – Supporto alla rendicontazione dei progetti di ricerca.....	39
5.1.4 – Supporto alla progettazione	40
5.1.5 – Promozione della ricerca	40
5.2 - Area Strategica “Trasferimento Tecnologico”	41
5.2.1 – Informazione, formazione, assistenza e documentazione	41
5.2.2 - Il Trasferimento Tecnologico	41
5.2.3 – Supporto alla tutela e valorizzazione della conoscenza	42
5.2.4 – Supporto alla creazione d’impresa	43
5.2.5 – SUA-RD – Terza Missione.....	44
5.3 - Area Strategica “Miglioramento della Didattica”	45
5.4 - Area Strategica Servizi (Orientamento).....	47
5.4.1 Orientamento in entrata	47
5.4.2 Orientamento in itinere.....	49
5.4.3 Orientamento in uscita (Placement)	51
5.4.4 Comunicazione e Promozione	52
5.5 - Area Strategica Servizi (Centro Residenziale e Diritto Allo Studio)	53
5.5.1 Integrazione dei servizi amministrativi.....	53
5.5.2 Servizi agli studenti.....	53
5.5.3 Azioni amministrative	54
5.6 - Area Strategica Servizi (Internazionalizzazione).....	55

5.6.1 Cooperazione Internazionale.....	55
5.6.2 Mobilità Internazionale Overseas.....	55
5.6.3 Doppi Titoli	56
5.6.4 Summer Courses.....	56
5.6.5 Attività Convegnistica	56
5.6.6 Corsi In Lingua Inglese	57
5.6.7 Miglioramento Posizione Nei Ranking Nazionali Ed Internazionali.....	57
5.6.8 Bando Di Mobilità Internazionale Per I Docenti (Outgoing E Visiting Professors)	57
5.6.9 Attività di Rappresentanza	57
5.7 - Area Strategica Efficienza dei Processi - “Amministrazione centrale”	58
6. GLI OBIETTIVI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE.....	60
7. IL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....	62
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano della Performance	62
7.2 - Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	63
7.3 Il Sistema di Valutazione delle Performance	66
ALLEGATO 1 Schede Obiettivi delle Unità di Valutazione dell'Amministrazione Centrale.....	72
ALLEGATO 2 Schede Valutazione Capacità Professionali e Organizzative	72
ALLEGATO 3 Bilancio Previsionale 2015.....	72
ALLEGATO 4 Piano Strategico Triennale 2013-2015	72
ALLEGATO 5 Mappa Organizzativa dell'Ateneo	72

1. PREMESSA

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 2015 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:

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.

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

- 1) Sviluppo del sistema della Ricerca e del del Trasferimento Tecnologico (RICERCA/TT);
- 2) Miglioramento della Didattica (DIDATTICA);
- 3) Miglioramento dell'efficacia nella governance, nell'organizzazione e nei servizi dell'Ateneo (SERVIZI);
- 4) Miglioramento dell'efficienza di tutti i processi sviluppati nell'Ateneo (PROCESSI).

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 (direzioni) 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.

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;

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.

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.

- 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 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.

Per il 2015, a valle delle valutazioni emerse nei due anni precedenti, il processo complessivo relativo al Ciclo della Performance, pur rappresentando ancora uno stadio intermedio, ha raggiunto un significativo livello di maturazione grazie ad una maggiore consapevolezza acquisita dall'Ateneo in relazione ai processi di accountability del sistema universitario.

Pertanto, anche l'anno corrente è da considerare come ulteriore fase transitoria 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, centri, unità complesse, servizi speciali a cui fanno capo settori e uffici.

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

1. il Centro Residenziale, deputato alla erogazione dei servizi agli studenti e delle attività connesse al diritto allo studio;
2. il Laison Office d'Ateneo che presidia le aree strategiche relative allo sviluppo del sistema della ricerca e del trasferimento tecnologico
3. il Servizio Speciale d'Ateneo per le Attività di Orientamento, delegato alla realizzazione di attività legate all'accompagnamento degli studenti nella fase di Ingresso, in quella in Itinere ed in Uscita (laureati).
4. il Sistema Bibliotecario d'Ateneo costituito da tre 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, 1 Scuola di specializzazione e 1 scuola di alta formazione.

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, sono stati istituiti due uffici speciali:

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

Le linee guida dell'azione in tali ambiti si sviluppano con il precipuo intento di far diventare la struttura quale punto di riferimento a servizio dei Dipartimenti e dell'intero Ateneo.

2.2.4 Servizi

Servizi di Orientamento

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.

Si rivolge agli studenti delle scuole medie superiori e ai neo-diplomati per assisterli e accompagnarli nella scelta del loro percorso universitario.

Si articola in attività di monitoraggio periodico, ricognizione delle esigenze formative, organizzazione di eventi seminari - anche di stampo laboratoriale - e workshop di presentazione dell'offerta formativa svolte all'interno dell'Ateneo e, laddove se ne rileva la necessità, direttamente presso le Scuole del territorio calabrese. 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. È basata sul monitoraggio del percorso formativo degli studenti dell'Ateneo al fine di individuarne le criticità e fornire ai diversi CdS indicazioni e dati utili alla progettazione ed attuazione di interventi correttivi. L'azione è inoltre finalizzata a fornire alle scuole di provenienza degli studenti un feedback utile alla riprogettazione e rimodulazione degli interventi formativi di loro competenza

L'Orientamento in uscita (Placement) È finalizzata all'accompagnamento dei laureandi e laureati nell'inserimento nel mondo del lavoro, anche attraverso l'organizzazione di incontri con i diversi stakeholder quali le aziende del territorio e gli ordini professionali. Mira, inoltre, a favorire l'interazione e la cooperazione scuola-università-mondo del

lavoro, nonché all'analisi e monitoraggio delle attività legate al Placement.

Servizi allo studente e Diritto allo studio

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.

Il Sistema bibliotecario

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
- 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.

2.2.5 L'internazionalizzazione

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

Più concretamente, l'internazionalizzazione significa offrire ai nostri studenti l'opportunità di fare un'esperienza internazionale e sviluppare le competenze necessarie per operare efficacemente nel mondo. Significa anche offrire a docenti e ricercatori maggiori opportunità di collaborazione internazionale per attività di ricerca, al fine di perseguire al meglio i propri interessi accademici a livello internazionale.

Fin dalla sua istituzione l'Università della Calabria ha proiettato la propria attività su scala internazionale, concludendo numerosi accordi di cooperazione didattica e di ricerca con Università europee ed extra-europee. Riprendendo le sfide poste dalla globalizzazione l'impegno dell'UniCal in questo settore si è caratterizzato per qualità e risultati, sia attraverso i programmi di mobilità degli studenti (Erasmus studio, Erasmus Placement e MOST), oltre 300 in uscita e 170 in entrata per anno, grazie ai quali l'ateneo calabrese è riuscito a rafforzare il proprio sistema di relazioni in Europa e nel mondo, sia grazie a rapporti di collaborazione con istituzioni di alta formazione e l'introduzione di percorsi di doppi titoli di laurea (bando "Dual").

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 - DInCi
7. Dipartimento di Ingegneria Meccanica, Energetica e Gestionale - DIMEG
8. Dipartimento di Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio e Ingegneria Chimica - DIATIC
9. Dipartimento di Lingue e Scienze dell'Educazione - LiSE
10. Dipartimento di Matematica e Informatica - DeMaCS
11. Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche - DiScAG
12. Dipartimento di Scienze Economiche, Statistiche e Finanziarie -DiSESF
13. Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali - DiSPeS
14. Dipartimento di Studi Umanistici.- DiSU

La Direzione Generale presidia il livello gestionale dell'Ateneo adottando principi di massima efficienza e trasparenza.

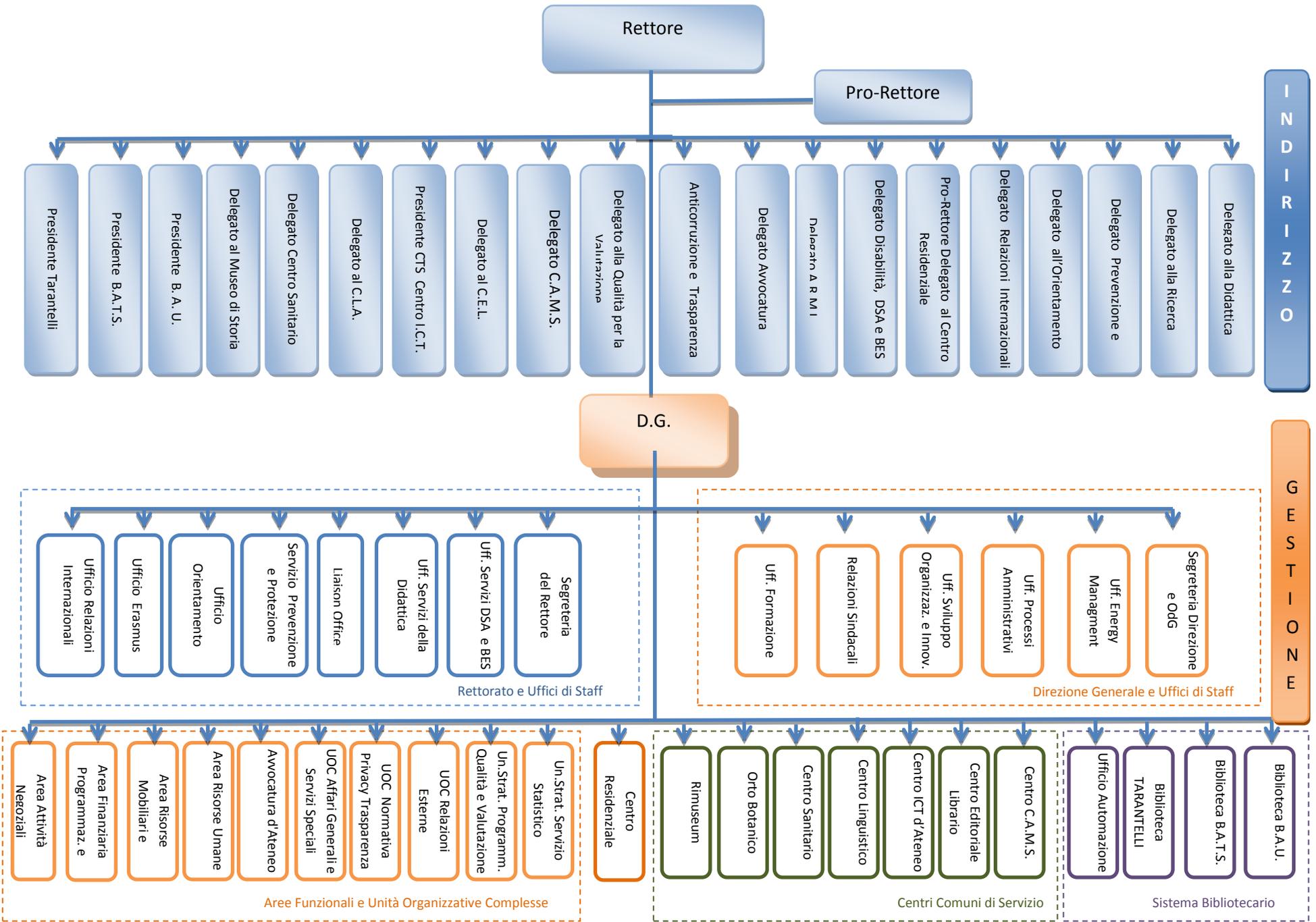
L'Amministrazione centrale è organizzata secondo strutture organizzative (Aree, Centri, Unità Complesse, Uffici di Staff) che presidiano ambiti specifici di competenza. Tali strutture organizzate in settori e uffici, sono assegnate le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

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.

Il processo della Programmazione Strategica in Ateneo si caratterizza per come esplicitato di seguito :



Nella figura riportata nella pagina seguente è rappresentata la struttura organizzativa dell'Ateneo con riferimento sia al livello di indirizzo rappresentato dal Rettore e dai suoi delegati, sia al livello più propriamente gestionale, rappresentato dalla struttura amministrativa dell'Amministrazione Centrale.



3. IDENTITÀ

Nell'anno accademico 2014/15 l'attività didattica è articolata complessivamente in 14 Dipartimenti e 75 Corsi di Laurea come esposto nella successiva tabella.

Tab. - I Dipartimenti e i Corsi di Laurea incardinati

Dipartimento	Corsi di Laurea	Corsi di Laurea Magistrale	Corsi di Laurea Magistrale a ciclo unico	Totale
Biologia, Ecologia e Scienze della Terra	5	4		9
Chimica e Tecnologie Chimiche	1	1		2
Economia, Statistica e Finanza	2	2		4
Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione	2	1	2	5
Fisica	2	2		4
Ingegneria Civile	1	1	1	3
Informatica, Modellistica, Elettronica e Sistemistica	2	4		6
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 Politiche e Sociali	4	5		9
Studi Umanistici	4	9	1	14
Totale	32	38	5	75

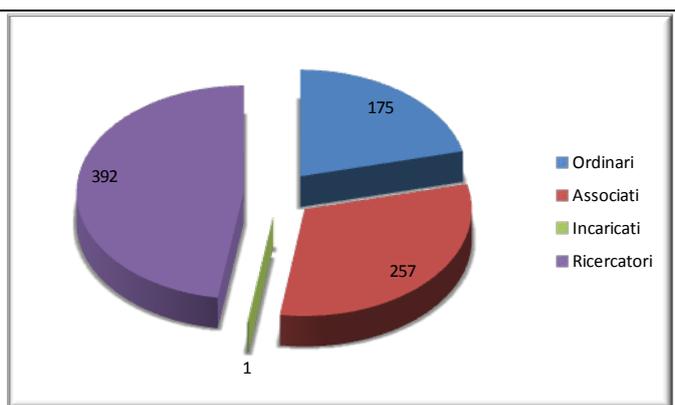
L'offerta formativa 2014/2015 è completata, per la parte post lauream, da 10 corsi di dottorato di ricerca, 1 scuola di specializzazione, 1 scuola di alta formazione, 1 master di I livello e 9 master di II livello.

La ricerca è sviluppata in 14 Dipartimenti, a cui afferiscono 825 docenti suddivisi per ruolo come nella successiva tabella.

Tab. 3.1 - Consistenza corpo docente per Categoria

Personale docente	
Categoria	N.
Ordinari	175
Associati	257
Incaricati	1
Ricercatori	392
TOTALE	825

Fig. 3.1 - Composizione corpo docente

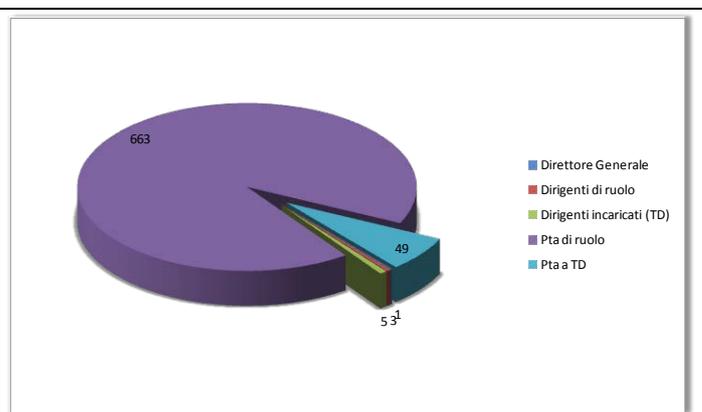


Il Personale Tecnico-Amministrativo (compreso i Collaboratori ed Esperti Linguistici) è composto da 742 unità.

Tab. 3.2 - Consistenza Pta categoria

Personale tecnico amministrativo 31.12.2014	
Direttore Generale	1
Dirigenti di ruolo	3
Dirigenti incaricati (TD)	5
Pta di ruolo	663
Pta a TD	49
C.E.L.	21
Totale	742

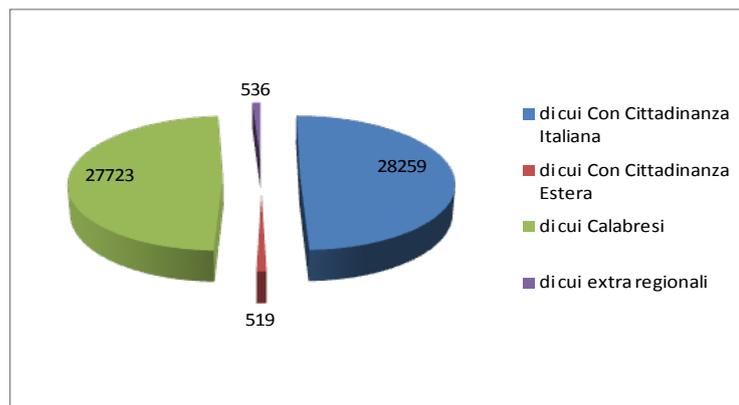
Fig. 3.2 - Composizione Pta per categoria



Nell'a.a. 2014/15 risultano iscritti 28.778 studenti; di questi, 6.181 sono gli immatricolati dell'anno. Nell'anno accademico 2013/2014 si sono laureati 4.785 studenti.

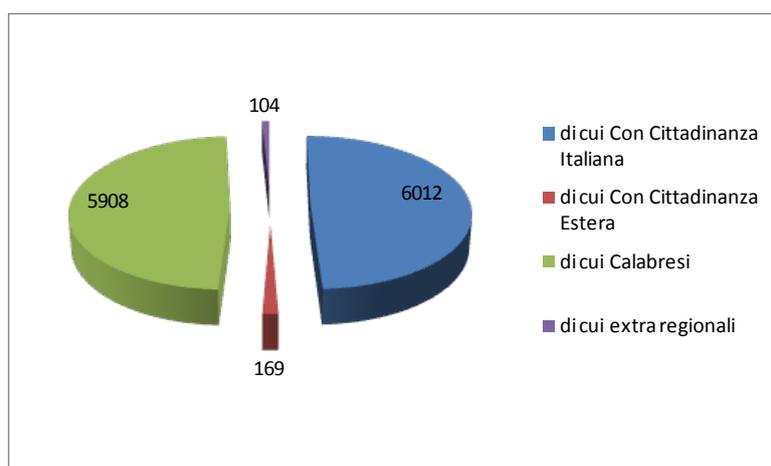
La ripartizione degli studenti iscritti per area di provenienza è la seguente :

Iscritti aa2014/2015	28778
di cui Con Cittadinanza Italiana	28259
di cui Con Cittadinanza Estera	519
di cui Calabresi	27723
di cui extra regionali	536



Mentre per quanto gli immatricolati la ripartizione è la seguente :

Immatricolati aa2014/2015	6181
di cui Con Cittadinanza Italiana	6012
di cui Con Cittadinanza Estera	169
di cui Calabresi	5908
di cui extra regionali	104



Per quanto riguarda il diritto allo studio, 1.900 sono i posti letto disponibili per gli studenti iscritti, 696.635 i pasti erogati presso le tre mense universitarie, 9.203 le domande per borse di studio, 5.942 gli idonei alle borse di studio, 2.123 le borse di studio assegnate, 247 i premi di laurea erogati e 55 i contributi per mobilità internazionale.

Inoltre, nell'UNICAL, sono attivi 5 Centri Comuni di Servizio; 1 Centri di Eccellenza; 1 Scuola di specializzazione; 1 Scuola di Alta Formazione per la Pubblica Amministrazione; 204 aule per un totale di 18.403 posti a sedere; un Ufficio per le Pari Opportunità; un Ufficio per il Sostegno ai Disabili; un Orto botanico; un museo di Paleontologia e il Rimuseum; 1.070 posti a sedere nelle tre mense; 5000 posti auto; servizi di trasporto pubblico per più di 28000 studenti al giorno; strutture sportive che permettono di praticare svariate discipline anche a livello agonistico.

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

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

disponibili); 2 cinema (di 200 posti ciascuno); due anfiteatri per gli eventi all'aperto; un asilo nido (uno dei pochi in Italia) che ospita oltre 50 bambini a partire dai tre mesi di vita. Sono stati sottoscritti più di 200 accordi bilaterali con membri delle università europee del LLP – Programma di Apprendimento Continuo, che organizza attività di studio e di ricerca (con circa 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 2015.

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. 3.3 – 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 ed integrazione con il DWH e i Sistemi Informativi d'Ateneo	E' prevista l'acquisizione in riuso, e successiva personalizzazione e integrazione, di un sistema software adottato dalla Regione Calabria per la gestione del ciclo della Performance
8	Assegnazione degli obiettivi operativi alle strutture e delle risorse	L'esperienza positiva effettuata nel 2014 sarà ripetuta nel 2015.
9	Reporting	La reportistica è con cadenza annuale.
10	Il sistema di valutazione dei responsabili, dei Dirigenti e del Direttore Generale e il relativo sistema premiante	Il sistema si basa sulla Relazione Annuale della Performance che integra nei contenuti la relazione del Direttore Generale, definita sulla scorta delle relazioni dei singoli dirigenti. La Relazione sulla Performance è validata dal Nucleo di Valutazione e approvata dal Consiglio di Amministrazione
11	Il sistema premiante collegato alla performance individuale del personale Tecnico Amministrativo	E' utilizzato il sistema di valutazione adottato nell'ambito del Contratto Integrativo d'Ateneo
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 metteranno in campo tutte le azioni possibili per migliorare i risultati ottenuti e consolidare le aree che oggi rappresentano punte di eccellenza nazionale.
14	Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità.	In ossequio alle linee guida fornite dall'ANAC alle amministrazioni pubbliche ai fini dell'avvio del ciclo della performance, è stato redatto il programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014 - 2016,

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 strategici);
- obiettivi di secondo livello (obiettivi operativi).

Le aree strategiche di intervento sono definite con riferimento al Piano Strategico triennale 2013-2015 approvato dagli Organi di Governo dell'Ateneo, come segue :

1. Sviluppo del sistema della Ricerca e del del Trasferimento Tecnologico (RICERCA/TT);
2. Miglioramento della Didattica (DIDATTICA);
3. Miglioramento dell'efficacia nella governance, nell'organizzazione e nei servizi dell'Ateneo (SERVIZI);
4. Miglioramento dell'efficienza di tutti i processi sviluppati nell'Ateneo (PROCESSI).

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 3.3 - 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, già avvenuta per quanto riguarda il livello Globale e le Strutture dell'Amministrazione Centrale, troverà pieno compimento all'adozione nel 2016 del nuovo sistema di Valutazione delle Performance rispetto al quale sarà redatto il successivo Piano della Performance.

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 2013-2015. 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 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

Punti di forza

- Livello e qualità dei servizi offerti agli studenti, come attestato ogni anno dai risultati dell'indagine Censis: il Campus, vero cuore dell'Ateneo, è dotato di struttura residenziale, ufficio disabili, sportello pari opportunità, un grande sistema bibliotecario d'ateneo, centro sanitario, infrastrutture per la fruizione di contenuti artistici e di intrattenimento (ristoranti, teatri, cinema, anfiteatri, centro sportivo).
- Risultati della ricerca eccellenti in alcuni settori di punta; negli stessi settori le entrate per la ricerca da bandi competitivi raggiungono valori assolutamente soddisfacenti.
- Attività ormai consolidate di una struttura di interfaccia università-imprese-territorio (Industrial Liaison Office).
- Varietà offerta formativa.
- Performance di buon livello negli indicatori FFO per la didattica (22.o posto nella classifica limitata alla didattica, con un peso dell'1,8%, contro il 26.o posto complessivo e un peso dell'1,52%).
- Misure di accoglienza di studenti stranieri nell'ambito dei vari programmi di mobilità.
- Numero studenti che manifestano l'intenzione di partecipare a programmi di mobilità internazionale (il numero di quelli che effettivamente partecipano dipende dalla disponibilità di borse e di posti).
- Potenziale delle persone che fanno parte dell'Ateneo, serbatoio di risorse e competenze nei più diversi settori della scienza e delle tecnologie.
- Gestione economica oculata che ha consentito all'Ateneo di mantenere un elevato livello di fornitura dei servizi senza aumentare a valori reali, la richiesta di contributi economici agli studenti.

Punti di debolezza

- Performance limitate nell'assegnazione della quota premiale FFO per la ricerca (1,37% e 29.o posto), con particolare riferimento al risultato delle procedure di reclutamento e progressione di Professori e Ricercatori in termini di qualità della ricerca dei neoassunti e dei neopromossi (0,26% e 48.o posto).
- Elevato rapporto studente-docente equivalente rispetto alla media nazionale.
- Limitata capacità, data anche la collocazione territoriale, di accedere a finanziamenti privati per la ricerca.
- Limitate misure di supporto, determinate in larga misura da vincoli di bilancio, alla mobilità dei giovani laureati.
- Limitata offerta di corsi erogati in lingue comunitarie diverse dall'italiano.
- Limitata offerta post-universitaria, quali Master di I e II livello e corsi post-dottorato.
- Limitato livello del potenziale globale di ricerca, espresso dalla media di successo in tutte le aree scientifiche di proposte nell'ambito dei PRIN e FIRB.
- Assenza di un sistema informativo di supporto alle decisioni che migliori il processo di pianificazione, programmazione e controllo e il collegamento con il processo di allocazione delle risorse.
- Ritardi nell'introduzione un sistema di autovalutazione della ricerca.

- Mancanza di coerenza tra la valutazione dell'UNICAL a livello nazionale e il finanziamento ordinario (Riequilibrio ed accelerazione riequilibrio FFO) effettivamente ottenuto.
- Gettito per tasse e contributi inferiore a quello delle altre università a causa dei modesti livelli di reddito dichiarati dai residenti in 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.
- Trasformazione del ruolo del ricercatore universitario da figura a tempo indeterminato a figura a tempo determinato che richiede alle strutture e all'Ateneo di migliorare la propria capacità di attuare una programmazione del personale che definisca con maggiore anticipo i propri fabbisogni di ricerca e di didattica.
- Assenza di un sistema di controllo di gestione integrato con il sistema contabile.
- Incompiuta, per ora, razionalizzazione dell'offerta formativa che modera i livelli di efficienza ed efficacia nella didattica.

Opportunità

- Centralità dell'UNICAL nel Bacino del Mediterraneo: attraverso una auspicabile valorizzazione dei rapporti con i paesi del Mediterraneo è possibile aumentare l'internazionalità dell'offerta formativa e della ricerca.
- Incentivazione delle strategie di TT anche attraverso l'entrata a regime dell'incubatore Technest per le imprese Spin Off.
- Entità dei finanziamenti UE, considerando che la ricerca scientifica è considerata unanimemente la risorsa chiave per sostenere lo sviluppo economico e il *welfare*.
- Mobilità degli studenti dell'Ateneo nell'ambito dei vari programmi in entrata e in uscita.
- Obbligatoria introduzione del bilancio unico che consentirà all'Ateneo di integrare i propri sistemi di programmazione, controllo e gestione con il sistema di valutazione delle proprie attività.

Minacce

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

- Contraddizione tra aspettativa e sfiducia: si registra una contraddizione tra l'aspettativa che la competitività europea possa essere riguadagnata da "un'economia basata sulla conoscenza" e la sfiducia evidente del paese verso il Sistema Universitario.
- Crisi economica per il settore privato e blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione rendono sempre più problematico l'ingresso nel mondo del lavoro dei neolaureati con conseguente peggioramento negli indicatori occupazionali.
- Sistema di tesoreria unica che comporta per gli Atenei l'obbligo di rinunciare a detenere liquidità per future spese.

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 Trasferimento Tecnologico

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 Tecnologico.	Bassa disponibilità e interesse limitato delle istituzioni locali a sostenere realmente i processi di innovazione. Le istituzioni locali mancano di una efficace cultura di innovazione.
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 practice" 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.	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.
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.	Scarsa cultura imprenditoriale tra gli studenti e i ricercatori.
Accesso alle banche dati professionali per i brevetti e le ricerche di mercato.	
Partecipazione paritaria di uomini e donne alle attività di TT (sia per la formazione che per la valorizzazione).	
Start Cup Calabria.	
Contamination Lab.	
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 di valorizzazione.
Buon livello di cultura, istruzione e abilità degli studenti universitari locali.	Basso livello di fiducia delle imprese private verso la qualità dei prodotti della ricerca pubblica.
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 trasferimento tecnologico..	Possibile futura burocratizzazione dei processi connessi con l'innovazione all'interno dell'Università, tale da compromettere le reazioni e la flessibilità nell'auto-organizzazione.
Presenza di iniziative locali per sostenere idee innovative e imprenditoriali e per l'incubazione di imprese start-up all'interno del Campus (Progetto Contamination Lab e Start Cup Calabria).	
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 progressi.	Continui cambiamenti nei programmi e nella strutturazione dell'istruzione (in gran parte provenienti dal Ministero dell'Università e della Ricerca), causano gravi difficoltà per l'organizzazione delle attività didattiche e confusione negli studenti.
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.	

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.
Orientamento laureati	Orientamento laureati
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 etno-culturale.
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 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.

Analisi SWOT Area strategica Efficienza dei Processi (Direzione Generale)

Punti di forza	Punti di debolezza
Gestione contabile tesa al pareggio di bilancio.	Limitata capacità di attrarre finanziamenti privati.
Regolamentazione efficiente delle attività amministrative e gestionali all'interno delle diverse aree.	Il sistema di controllo di gestione è in fase di progettazione.
Efficaci criteri di suddivisione dei fondi alle varie strutture dell'Università.	Il programma per la Qualità non è stato ancora completamente definito.
Basso livello d'indebitamento; considerato uno dei	Bassa velocità nello scambio di informazioni tra i diversi

principali parametri di monitoraggio imposto dai Ministeri competenti, tale indicatore dell'UNICAL risulta essere pari allo 0,07% rispetto al 15% massimo consentito.	settori a causa della integrazione dei sistemi informativi non ancora completata
Secondo posto tra le Università italiane in base alla valutazione dei suoi docenti e ricercatori.	Limitate competenze nelle lingue straniere da parte del personale tecnico e amministrativo.
Attività e corsi per la formazione del personale, finalizzate a valorizzare capacità e competenze professionali.	L'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico deve ancora dispiegare pienamente le potenzialità previste.
Alta qualità ed efficienza dei servizi amministrativi, pur in presenza di un forte ridimensionamento dell'organico.	
Basso tasso di assenteismo del personale rispetto ad analoghe istituzioni.	
Tempi per il pagamento delle spese e l'incasso delle entrate in linea con le vigenti disposizioni normative.	
Opportunità	Minacce
Know how disponibile per realizzare una rete di supporto alle istituzioni locali per il miglioramento della efficienza amministrativa.	Continua evoluzione dello scenario politico e legislativo non garantisce la stabilità nelle azioni gestionali.
Sostegno finanziario - su base competitiva - fornito dal governo centrale e locale per l'adozione di infrastrutture tecnologiche.	Tagli progressivi delle Risorse finanziarie.
Riprogettazione in corso del portale web istituzionale dell'Ateneo	Blocco delle assunzioni a causa dei decreti governativi "Anti-crisi" che creano instabilità del lavoro per molte persone.
	Mancanza di significativi contributi da parte di Enti che operano sul territorio, al contrario di quanto avviene per altri Atenei in altre Regioni.

5. 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 Strategica "Sviluppo del sistema della Ricerca"

5.1.1 - Sistema Informativo della Ricerca

A valle del lavoro svolto nel 2014 relativamente alla creazione di una mappatura delle competenze presenti nell'Ateneo, nel corso del 2015 si dovrà proseguire in questa ottica, completando il lavoro iniziato alla fine del 2014 relativamente alla ricognizione dei laboratori di ricerca e di didattica presenti nei dipartimenti.

A valle di ciò, si potranno valorizzare tutte le informazioni raccolte sul sistema della ricerca di Ateneo (alle quali si aggiungono quelle sulla cosiddetta Terza Missione), creando un Sistema Informativo della Ricerca. Per fare ciò si dovranno attentamente vagliare le due opzioni potenzialmente attivabili: quella di uno sviluppo "in house" di tale sistema e quella dell'utilizzo della piattaforma del Cineca, opportunamente personalizzata e con un popolamento automatico dei dati raccolti.

Come specifica quantitativa, si prevede che nei primi mesi dell'anno saranno completate le attività di ricognizione dei laboratori in tutti e 14 i dipartimenti dell'Ateneo e, successivamente, i dati raccolti saranno inseriti in una base dati di Ateneo. Tale ricognizione comporterà il riconoscimento formale da parte del Senato Accademico dei laboratori che rispetteranno i requisiti appositamente definiti.

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 2015 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 – Potenziamento Infrastrutturale, PON03 – Distretti Tecnologici, PONa04 – Smart Cities), ai quali si aggiungono numerosi altri progetti (regionali, nazionali ed europei). Le operazioni di rendicontazione, pertanto, saranno anche 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, dovrà andare a regime il sistema automatico centralizzato per la rendicontazione delle ore del personale dell'Ateneo, appositamente realizzato; dovrà proseguire, inoltre, l'attività di standardizzazione delle procedure interne, in modo che in tutti i progetti esse risultino uniformi e univoche; si procederà, inoltre, con l'intervento atto a 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;
- mettere in sistema automatico centralizzato per la rendicontazione del personale interno (REPORT) con la produzione automatica dei timesheet di rilevazione delle ore impegnate nei vari progetti da parte del personale interno;
- modificare i sistemi per il reperimento dei dati dell'area finanziaria, in considerazione dell'introduzione del nuovo sistema di contabilità;
- ridurre i tempi di consegna dei documenti amministrativo-contabili relativi alle varie fasi di rendicontazione.

5.1.4 - Supporto alla progettazione

Il 2015, se da un lato rappresenta un anno di startup dei Programmi Operativi Nazionali (PON) e Regionali (POR) 2014-2020, con ancora qualche possibile residuo sul POR precedente 2007-2013, per cui non presenta in questo ambito un periodo di grandi possibilità di progetti finanziati, dall'altro, con il consolidamento di Horizon 2020 e le relative Call che escono numerose, è sicuramente un anno di enormi potenzialità nell'ambito dei progetti europei.

Dopo lo sforzo dell'anno precedente profuso per supportare i dipartimenti – in special modo quelli non ancora addentro alla progettualità europea – con incontri di presentazione del programma Horizon 2020, con enfasi su Work Programme, Topic e Call specifici per il singolo dipartimento, si prevede un consolidamento generale da parte dei gruppi di ricerca relativamente alla loro partecipazione alle call europee.

In termini quantitativi, si prevede di far partecipare l'Università della Calabria in almeno n. 20 proposte a valere su Call europee.

Si prevede altresì, in risposta a eventuali 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. Laddove dovessero esserne attivati, l'ufficio ne promuoverà fortemente la partecipazione.

5.1.5 - Promozione della ricerca

Ad affiancare tutte le attività sopra descritte, il Liaison Office sarà fortemente impegnato nell'organizzazione di eventi mirati alla promozione culturale in genere e della ricerca in particolare. Nello specifico, verrà riproposta la Notte dei Ricercatori e si parteciperà all'evento nazionale #ioleggoperchè.

5.2.1 - Informazione, formazione, assistenza e documentazione

Un aspetto su cui si continuerà a puntare nel corso del 2015 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, con la costituzione di uno specifico settore che si occupi di comunicazione. Verrà predisposto un piano di comunicazione che definisca le strategie e gli strumenti per la distribuzione delle informazioni, i canali di comunicazione da utilizzare, le modalità di gestione dei feedback da parte degli utenti.

Saranno riprogettati i servizi già attivi della newsletter (Lio Informa) e del sito web del Liaison Office, valutando l'opportunità di svincolarlo dal portale di Ateneo, affiancandoli con altri strumenti di comunicazione. Fondamentale sarà la profilazione degli utenti che consentirà l'invio mirato delle informazioni.

In termini quantitativi, si prevede di inviare e pubblicare sul sito web del Liaison Office n. 52 newsletter, effettuare aggiornamenti settimanali al sito web del Liaison Office, nonché utilizzare i nuovi strumenti che saranno definiti.

Per quanto riguarda la formazione, si prevede di portare a termine il ciclo di seminari specialistici avviati con APRE nell'anno 2014 e di organizzare anche quelli relativi allo stesso 2015. Inoltre, saranno organizzati anche quest'anno i corsi di formazione per gli studenti di dottorato e per il personale PTA sulla ricerca e il trasferimento tecnologico. Si prevede, infine, che il personale del Liaison Office verrà coinvolto, come gli anni precedenti, nella formazione sulle queste tematiche, in tutti gli ambiti dove tale necessità dovesse rilevarsi opportuna.

5.2.2 - Il Trasferimento Tecnologico

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

L'European Patent Office (EPO) ha dimostrato come l'utilizzo dei diritti di Proprietà Intellettuale stia contribuendo in maniera rilevante alla performance economica e all'occupazione dell'Unione Europea. Complessivamente, quasi il 39% del Prodotto Interno Lordo (PIL) ed un +26% di tutti i posti di lavoro dell'UE vengono generati dall'uso di Intellectual Property Rights (IPR). Negli ultimi anni, analisi indipendenti (cfr. rapporti annuali Netval) hanno collocato l'Unical fra i 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" a 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 Industria/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, nonché all'esterno, si prevede di:

- gestire circa 40 nuove pratiche di codifica di know-how;
- depositare n. 10 nuove domande di IPR;
- gestire il portafogli degli IPR attivi (65 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 2015 sono:

- approvazione di un nuovo Regolamento di Ateneo per la tutela e la valorizzazione della proprietà intellettuale;
- attuazione di una convenzione di collaborazione con CONFAPI per la promozione della tutela della proprietà intellettuale;
- supporto al progetto “Contamination Lab” per azioni inerenti la difesa della proprietà intellettuale.

5.2.4 – Supporto alla creazione d’impresa

Generazione di imprese spin off della ricerca pubblica

Dopo le numerose pratiche di riconoscimento dello status di spin-off legate al progetto di CalabriaInnova Talent Lab spin-off), gestite con il nuovo regolamento approvato nel 2014, continueranno le regolari attività di promozione alla creazione di società di spin-off dell’Unical.

Si prevede, quindi, il supporto per il riconoscimento spin off da parte dell’Ateneo ad almeno 3 idee imprenditoriali.

Inoltre, l’ufficio continuerà a svolgere le attività di monitoraggio delle società di spin-off dell’Ateneo, oggi pari a 33. Per rendere più proficua tale attività si continuerà a sfruttare la Convenzione con CalabriaInnova, una delle cui azioni prevede proprio tale tipo di supporto. Ciò consentirà anche una valutazione critica dello stato di queste 33 società, verificando l’opportunità di azioni correttive.

Contamination Lab

Nell’ambito delle azioni di supporto alla creazione d’impresa, l’ufficio continuerà a gestire il progetto “Contamination Lab”, progetto per la gemmazione di idee innovative, embrioni potenziali di imprese startup innovative.

Nel corso del 2015, si prevede di completare le azioni relative al secondo ciclo di progetto, di svolgere l’intero terzo ciclo e far partire il quarto e ultimo ciclo.

Start Cup Calabria e Premio Nazionale dell’Innovazione

Nel 2015 verrà riproposta la Start Cup Calabria, giunta alla sua settima edizione, anche questa volta organizzata in collaborazione con le altre due università calabresi e il progetto CalabriaInnova. Nel 2015 si prevede di anticiparla in primavera, rispetto a quanto fatto nel 2014. Ciò in quanto l’Unical, e in particolare il Liaison Office, avrà in carico l’organizzazione dell’edizione 2015 del Premio Nazionale per l’Innovazione, evento che mette insieme tutte le Start Cup regionali e che premia le migliori idee imprenditoriali innovative presentate in tutto il paese.

Si prevede che il PNI si terrà i primi giorni del mese di dicembre.

Incubatore Technest

Technest è l’incubatore dell’Università della Calabria. A valle della ricognizione effettuata nel corso del 2014 rispetto alla gestione e ai servizi forniti, condotta grazie anche al supporto della società di consulenza selezionata con evidenza pubblica, come prima attività del 2015 si metterà mano alla predisposizione di un regolamento che regoli questi aspetti, in modo che lo stesso venga approvato nei primi mesi del 2015.

Il nuovo regolamento dovrà prevedere un ampliamento dei servizi offerti, che comprendano la pre-incubazione (anche in relazione al progetto Contamination Lab e con la disponibilità di un'area di *coworking*) e l'incubazione virtuale. Dovranno inoltre essere previsti diversi meccanismi per l'accesso ai servizi, con stringenti parametri di valutazione, una struttura di governance e tariffe incrementalmente nel periodo di incubazione, che dovrà comunque essere limitato nel tempo.

Si dovrà lavorare, inoltre, per far sì che Technest arrivi a fine anno a rispettare tutti i requisiti tecnici stabiliti dal decreto per il riconoscimento quale incubatore certificato. Ci si propone, infatti, di verificare alla fine del 2015 l'opportunità di costituire una società di capitali per la gestione di Technest, in modo da attivare la procedura per diventare incubatore certificato e usufruire delle relative agevolazioni.

In termini quantitativi, pertanto, 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, ecc.;

5.2.5 - SUA-RD - Terza Missione

Nell'ambito delle attività previste dal Decreto Ministeriale sull'autovalutazione e l'accreditamento delle sedi Universitarie (DM 47/2012), l'Ateneo è chiamato a censire e validare tutti i dati relativi alla terza missione, la cosiddetta SUA-RD Terza Missione.

In particolare, il Liaison Office sarà tenuto all'inserimento di tutte le informazioni relative alle società di spin-off dell'Università della Calabria, pre-caricate dall'ANVUR, di cui si dovrà validare o fornire un ampio spettro di dati (finanziari, occupazionali, di business, ecc.). Inoltre, seppure l'inserimento dei dati relativi ai brevetti di cui risultano co-inventori docenti afferenti all'Università della Calabria, pre caricati dall'ANVUR, sia affidato direttamente agli stessi docenti, al Liaison Office sarà affidato il compito di coordinare questa operazione e validare tutti i dati inseriti.

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 collegate (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 della presenza 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.

5.4.1 Orientamento in entrata

Allo scopo di puntuale individuazione delle attività da programmare e realizzare relativamente all'orientamento in entrata, vale la pena dare uno sguardo a ciò che l'ateneo ha previsto nel Piano strategico 2013/15 del quale, di seguito, si riportano alcuni significativi brani:

"Uno dei punti di debolezza del sistema è rappresentato dalle carenze formative degli studenti immatricolati e dalla crescente propensione a scegliere i corsi in relazione alle aspettative occupazionali, a prescindere dalle eventuali carenze formative di base; è necessario perciò attivare relazioni con il sistema scolastico al fine di migliorare gli indicatori di regolarità del percorso formativo e di contrasto agli abbandoni.

Omissis

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. Al fine di migliorare le performance specifiche l'UNICAL sta valutando una serie di azioni da porre in essere in collaborazione con gli enti regionali preposti, quali:

- azioni co-progettate tra Scuola e Università, di integrazione e potenziamento delle aree disciplinari di base con particolare riguardo alla comprensione di testi in italiano, alle lingue straniere, alla matematica e alla logica;
- 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 a organizzare stage e periodi di alternanza scuola-lavoro per studenti presso laboratori di ricerca o altre strutture universitarie o enti/ imprese collegati (musei, siti archeologici, imprese coinvolte in progetti di trasferimento tecnologico, ecc.);
- azioni in partenariato tra Scuola, Università e Impresa volte alla realizzazione di campi-scuola e scuole estive nei periodi di sospensione delle attività didattiche."

Da quanto sopra rappresentato, emerge la necessità e l'urgenza di intervenire con azioni mirate sugli insufficienti livelli di conoscenza e preparazione iniziale degli studenti in

ingresso, ponendole al centro della programmazione triennale. Sarà quindi compito dell'Ufficio Orientamento supportare l'università progettando gli interventi necessari che, se condivisi e fatti propri dagli organi di governo, dovrebbero fornire un sostanziale contributo sulla qualità dei risultati che, come detto in precedenza, saranno oggetto di misurazione e valutazione. Nel dettaglio, l'ufficio Orientamento intende attivarsi su:

OBIETTIVO	AZIONE
Promuovere ovvero consolidare i rapporti con l'Ufficio Scolastico regionale e le scuole su tutto il territorio regionale	Definire un accordo quadro con l'Ufficio Scolastico Regionale nel quale inserire tutte le azioni necessarie e possibili per ridurre la dispersione scolastica, aumentare la qualità della preparazione degli studenti, creare un rapporto osmostico tra le componenti studentesche (scuola-università) .
Stabilire un rapporto permanente con la Consulta regionale degli studenti delle scuole superiori	Attraverso un primo incontro con l'organismo studentesco, elaborare un documento dal quale emergano: 1. le criticità rilevate dall'ateneo e dall'organismo relativamente al grado di preparazione degli studenti che si iscrivono all'Unica]; 2. le proposte di intervento necessarie ancorché utili; 3. le possibili iniziative da realizzare; 4. Quale contributo auspicabile da ognuna delle parti.
Impiegare gli studenti dell'Unica! in attività di tutoring rivolte a studenti delle scuole superiori	I conclamati debiti formativi, che condizionano fortemente il percorso universitario degli studenti delle scuole superiori, necessità di un intervento molto più radicale di quanto sinora fatto. Una delle azioni possibili consiste nell'utilizzare, oltre ai professori delle scuole e ai docenti dell'Unica!, i migliori studenti dei vari CdL in grado di sostenere dei cicli di lezioni da tenersi presso le scuole a favore di tutti gli studenti desiderosi di proseguire gli studi dopo il diploma. Agli studenti universitari che daranno_ la loro disponibilità saranno riconosciuti CFU nella quantità da concordare con i singoli CdL.
Creazione della Rete regionale dell' Orientamento	Creare la rete regionale della istruzione universitaria mettendo in rete quante più visioni possibili sia dalla prospettiva delle scuole che da quella delle università attraverso lo scambio di dati, analisi, esperienze, progetti, iniziative.
Mappatura delle competenze degli studenti	Al fine di fornire agli studenti uno strumento concreto di valutazione ed autovalutazione, sarebbe opportuno avviare, in accordo con le istituzioni scolastiche, un sistema di rilevazione e valutazione delle competenze. Il sistema è da progettare e testare.
Migliorare, presso gli studenti delle scuole supenon, i contenuti dell'offerta formativa e dei servizi erogati dall'UNICAL	Incrementare le iniziative di comunicazione verso le Scuole attraverso: le giornate dell'orientamento , attività seminariali nel Campus e presso le Scuole, scuole estive d invernali .

Le azioni di sostegno agli obiettivi sopra elencati si sostanziano in:

Scuola estiva e invernale

Visti i risultati ottenuti nelle Scuole organizzate nel 2014, indirizzate agli studenti delle scuole superiori del territorio regionale, si ritiene quanto mai opportuno riproporne l'organizzazione anche nel corrente anno. Si intende, infatti, mettere in calendario: a) una Scuola estiva nel mese di luglio (denominata *Summer School*) alla quale far partecipare

40 studenti iscritti al IV^o. b) una Scuola invernale nel mese di dicembre (denominata Winter School) alla quale invitare 40 studenti iscritti all'ultimo anno. Entrambi le Scuole, come le precedenti, avranno carattere residenziale, in quanto i partecipanti saranno ospitati nelle strutture recettive del Centro Residenziale. Alla progettazione ed erogazione delle attività formative delle due Scuole parteciperanno, unitamente all'Ufficio Orientamento, tutti i Dipartimenti.

Piattaforma informatica per Giornate dell'orientamento

Come già fatto nel precedente anno., anche per quello in corso sarà data ad ogni Dipartimento la possibilità, attraverso l'utilizzo di una piattaforma informatica

appositamente predisposta, di promuovere direttamente presso le Scuole secondarie di secondo grado l'offerta didattica orientativa specifica del Dipartimento stesso. Tale strumento, che nel precedente a.a. ha consentito l'organizzazione di 7 giornate di Orientamento a tema, che hanno visto coinvolte 87 scuole per un totale di 7.587 studenti provenienti dall'intero bacino di utenza di UNICAL, quest'anno, attraverso opportune modifiche suggerite dalla opportunità di migliorare la comunicazione, consentirà l'organizzazione e la gestione di 4 giornate (tutte le mese di febbraio). L'obiettivo che si intende realizzare è quello di allargare sensibilmente il bacino di riferimento. In tal senso, l'informativa sulle giornate di orientamento 2015 è stata inoltrata, oltre che alle scuole calabresi, anche alle istituzioni scolastiche della Basilicata e della provincia di Taranto (scelta per prossimità territoriale).

Sostegno alle attività formative degli studenti delle scuole superiori

Con l'intento di sostenere le attività didattico-laboratoriali, di difficile realizzazione per molte scuole che lamentano la mancanza delle opportune attrezzature, determinata dalla scarsità delle risorse economiche disponibili, nell'anno 2015 si intende consolidare l'esperienza già avviata lo scorso anno e che ha visto alcune scuole, provenienti da diverse parti del territorio regionale, usufruire di laboratori messi a disposizione da alcuni dipartimenti. Ciò, oltre che andare incontro alle esigenze delle scuole e degli studenti, assume particolare importanza nell'ottica di un sempre più produttivo rapporto di collaborazione tra Scuola e Università promuovendo, ulteriormente, l'immagine dell'Ateneo sul territorio.

Incontri di orientamento presso le Scuole superiori

Allo scopo di potenziare il processo legato all'orientamento in entrata e favorire la conoscenza dell'Ateneo sul territorio regionale, nonché fornire il giusto supporto agli studenti per la scelta del Corso di Studi, l'Ufficio organizzerà, presso le scuole che ne faranno richiesta, attività di tipo seminariale nelle quali viene presentata l'offerta formativa ed i servizi erogati dall'Unical. L'attività è rivolta agli studenti delle quarte e quinte classi. Per l'anno 2015, sono già in calendario per il mese di febbraio alcuni incontri presso: l'Istituto Tecnico Commerciale "G. Galilei" di Vibo Valentia (che per l'occasione ospiterà anche l'Istituto Tecnico Economico di Mileto), l'Istituto Tecnico Commerciale "Einaudi" di Palmi, l'Istituto di Istruzione Superiore "Euclide" di Bova Marina e l'Istituto di Istruzione Superiore "Nostro-Repaci" di Villa San Giovanni. Gli incontri coinvolgeranno complessivamente 19 classi e 410 studenti.

5.4.2 Orientamento in itinere

Torna utile, in premessa, fare riferimento, ancora una volta, al Piano strategico 2013/15 ed in particolare all'obiettivo di primo livello 3.B "Sviluppo ulteriore dell'orientamento in itinere per rendere proficuo ed efficace lo studio universitario sulla base degli obiettivi che il singolo studente si pone con lo scopo di riuscire a mantenere la durata degli studi entro i limiti previsti". Tale obiettivo di primo livello, nel corpo del Piano viene articolato in specifici interventi.

Integrazione e inclusione.

Saranno previsti interventi per sostenere l'accesso all'istruzione universitaria degli studenti con bisogni educativi speciali e saranno promosse azioni volte a facilitare i processi di apprendimento negli studenti con bisogni educativi speciali, ivi compresi gli studenti con disabilità e disturbi evolutivi specifici (DSA, DDAI, ...). Saranno quindi previsti interventi

necessari a supportare l'inclusione sociale degli studenti che hanno difficoltà all'inserimento sociale. Gli interventi di sostegno a tale azione saranno programmati sia attraverso la previsione di sostegni economici agli studi, sia attraverso azioni congiunte FSEIFESR che prevedano il potenziamento dei servizi di trasporto e il potenziamento delle dotazioni tecnologiche necessarie;

Potenziamento delle collaborazioni tra studenti e tra docenti e studenti.

Si intende promuovere il peer-tutoring ed il senior tutoring in modo da fornire un supporto più continuo e personalizzato allo studente, individuando precocemente ed eventualmente aiutandolo a superare eventuali difficoltà incontrate nel percorso di studio, specialmente nell'impatto iniziale del primo anno.

L'attività sarà realizzata attraverso un doppio intervento. In primo luogo si favorirà l'uso di aule e laboratori aperti agli studenti per attività di tutoraggio e studio comune previste già nell'orario delle lezioni. Quest'intervento sarà potenziato dalla seconda azione, che prevede un sistema di incentivi atto a premiare gli studenti più attivi in tali forme di collaborazione. Ad esempio, i docenti potranno candidare per i premi quegli studenti che maggiormente si sono distinti nel fornire supporto ai propri colleghi o che hanno svolto i compiti/progetti loro assegnati dai docenti in modo particolarmente brillante.

Nell'ambito di tali interventi l'Ufficio Orientamento dovrà individuare quali siano le aree di propria competenza e quali le attività di supporto progettabili e concretamente realizzabili.

In considerazione delle reali capacità operative dell'Ufficio, fortemente condizionate dall'insufficiente organico effettivo, sarà difficile programmare e realizzare azioni capaci di incidere concretamente. Purtuttavia, nel ribadire il desiderio di garantire il massimo impegno su ogni necessità che si presenterà fino al termine dell'anno in corso, si ritiene utile porre attenzione sullo scenario operativo 2015 che si intende concentrare sulle seguenti attività:

Progetti formativi presso Enti e aziende

Nell'ambito del processo continuo di miglioramento delle attività di assistenza e accompagnamento in itinere, si proseguirà sulle azioni di supporto ai singoli Dipartimenti ed agli studenti puntando sull'incremento delle convenzioni d'Ateneo che permetteranno l'attivazione, per una stessa azienda, di progetti formativi su più dipartimenti e corsi di laurea. Si proseguirà, inoltre, sul processo di dematerializzazione, avviato nello scorcio finale del 2014, attraverso opportune verifiche sugli esiti prodotti e ponendo particolare cura ed attenzione alla fase di creazione del database - derivante affinché i suoi contenuti potranno essere compatibili con la nuova piattaforma (ESSE3 del Cineca) verso la quale migrerà tutta la gestione della carriera studentesca ivi compresi i tirocini - necessario per la realizzazione di analisi puntuali.

Sostegno allo studio e all'apprendimento - riduzione del tasso di abbandono

Le analisi condotte sul fenomeno degli abbandoni al primo anno, porta in evidenza un dato alquanto significativo sui problemi e le difficoltà (tutte da studiare) incontrate dall'11% degli immatricolati (dato a.a. 2013/14). Il dato impone, quindi, un intervento strutturale ed armonizzato tra i diversi attori del processo "didattica" (dipartimenti e singoli docenti).

Alla luce di quanto detto, nel corso del 2015 sarà necessario potenziare ulteriormente gli interventi di peer tutoring rivolto agli studenti dei primi anni. L'obiettivo, per il quale l'Ufficio Orientamento si porrà come supporto ai dipartimenti, potrebbe attuarsi tramite studenti selezionati tra quanti risultano aver realizzato le migliori performance nei monitoraggi dei progressi formativi (Rif. Obiettivo 7) ai quali riconoscere, eventualmente, crediti formativi.

5.4.3 Orientamento in uscita (Placement)

Facendo riferimento, ancora una volta, ai contenuti del Piano strategico triennale, tra le minacce individuate, e che l'Ateneo deve fronteggiare, nello svolgere il proprio ruolo, viene sottolineata la "crisi economica per il settore privato e il blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione che rendono sempre più problematico l'ingresso nel mondo del lavoro dei neolaureati con conseguente peggioramento negli indicatori occupazionali".

Gli obiettivi specifici del Placement, enucleati dal Piano, sono:

- a) l'attivazione di tirocini presso laboratori e aziende collegate con l'Ateneo o coinvolte in azioni o progetti per il trasferimento tecnologico;
- b) l'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;
- c) l'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;
- d) la collaborazione con gli ordini e le associazioni professionali.

In virtù di quanto specificato nel Piano ed in relazione alle capacità operative del Placement (condizionato dalle già citate criticità), relativamente all'anno 2015 si prevede

di realizzare:

Attività di sostegno ai laureati e alle aziende

Le novità introdotte dalla normativa regionale (che ha recepito l'Accordo Governo, Regioni Province Autonome sulle Linee Guida in materia di tirocini sottoscritto in data 24 gennaio 2013, in attuazione delle disposizioni di cui all'art. I, commi 34 e 36 della Legge n. 92 del 28 giugno 2012, "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita") ha sensibilmente contratto il numero di nuove convenzioni e dei tirocini post laurea.

Lo scenario, profondamente modificato in positivo dal Programma Garanzia Giovani, offre oggi l'opportunità di ridare slancio a diverse iniziative: apprendistato per l'Alta formazione e la Ricerca, Tirocini, Bonus per le aziende. L'Ufficio, con l'intento di assumere un ruolo attivo, ha già messo in atto un sistema di monitoraggio costante degli atti regionali sul Programma (anche attraverso la partecipazione alle iniziative pubbliche sull'argomento) dotandosi, contestualmente, degli strumenti necessari per assumere un ruolo da protagonista. In tal senso, è stata presentata all'Ente Regione la "Richiesta di Accredimento per l'erogazione dei Servizi per il lavoro connessi alla Youth Guarantee e l'iscrizione nell'elenco regionale degli Organismi accreditati". È in fase di definizione la "Domanda di accesso ai contributi per l'adeguamento delle strutture per la erogazione dei servizi per il lavoro di cui al decreto 15653 del 15.12.2014".

Career Day e Recruiting Day (Placement).

Anche per il 2015 si prevede l'organizzazione di eventi dedicati all'incontro tra i laureati dell'Università della Calabria ed il mondo del lavoro. In tal senso, è già in calendario (a cavallo tra i mesi di gennaio e febbraio) la realizzazione di quattro Recruiting Day con altrettante aziende i cui risultati saranno in seguito elaborati attraverso un'analisi delle esigenze lavorative delle aziende partecipanti alle iniziative.

Consolidamento ovvero apertura di nuovi rapporti con aziende regionali e nazionali

Tramite le attività del Placement, l'Ufficio Orientamento prevede di: confermare ed intensificare le convenzioni con le aziende al fine di favorire lo sviluppo e il miglioramento dell'occupazione attraverso un costante raccordo tra la domanda e l'offerta di lavoro; elevare ulteriormente l'efficacia delle azioni di supporto ai laureati dell'Unica!, attraverso lo sviluppo una rete di contatti diretti con il management di importanti e consolidate aziende nazionali allo scopo di un loro coinvolgimento nelle iniziative di incontro con i laureati (Career day e i

Recruiting day).

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

5.4.4 Comunicazione e Promozione

Al di là dei contenuti progettuali e della incisività che le azioni dell'Orientamento avranno, occorre non sottovalutare un aspetto fondamentale delle azioni da realizzare sul quale, peraltro, negli ultimi anni si è molto concentrata l'attenzione del legislatore: la Comunicazione.

La Comunicazione (soprattutto esterna) è un tassello fondamentale nel processo di qualificazione di un qualsiasi soggetto, pubblico o privato che sia. Nel caso dell'università e, nello specifico, dell'Orientamento progettare e realizzare un sistema efficace di Comunicazione e Promozione può rappresentare il vero punto di svolta nel percorso di miglioramento della visibilità e della attrattività dell'Ateneo.

Tralasciando per un attimo la cogenza della normativa, bisogna porre massima attenzione su come le attività che saranno realizzate potranno assumere un reale valore aggiunto per tutto l'Ateneo. La questione, non di poco conto, sarà affrontata seguendo alcune specifiche linee d'intervento diversificate per ambito:

Ambito web

- a. Restyling e gestione del sito dedicato all'Orientamento in collaborazione con l'UOC Relazione Esterne;
- b. la messa in rete di contenuti aggiornati e a forte impatto comunicativo;
- c. la semplificazione nell'accessibilità alle informazioni disponibili sul sito;
- d. la chiara individuazione delle aree di interesse dell'utenza (studenti, laureati, aziende)

Ambito relazioni interne ed esterne

- e. Realizzazione della Carta dei Servizi dell'Ufficio Orientamento;
- f. Collaborazione, per quanto di competenza, con l'UfficiQ .Relazioni Esterne e Comunicazioni per la definizione del Book Unica!;
- g. Consulenza front-office e on line
- h. Rapporti con le scuole del territorio
- i. Realizzazione e gestione dello sportello on line dell'Ufficio Orientamento utilizzando i social network quali: Facebook, Skype, Whatsapp.
- j. Realizzazione del Piano di Comunicazione dell' Ufficio Orientamento

Ambito Promozione

- a. Organizzazione e realizzazione di incontri, convegni e seminari e dibattiti di orientamento agli studi, ai tirocini e all'inserimento professionale;
- b. Organizzazione e realizzazione di conferenze e seminari, finalizzati al miglioramento e al potenziamento della didattica universitaria.
- c. Consolidamento ovvero allargamento dei rapporti con le scuole e gli studenti delle scuole superiori attraverso l'organizzazione e la partecipazione ad eventi esterni (Saloni dell'Orientamento e incontri di orientamento presso le Scuole Superiori) ed interni (Summer school, Winter school, Giornate dell'Orientamento, Giornate della Memoria, Notte dei Ricercatori, Unical: ti presento Campus).
- d. Organizzare incontri con i Comuni, Enti e rappresentanti di categoria.

La politica di gestione del Centro Residenziale, dettata nelle linee ispiratrici dal Consiglio di Amministrazione del 16 gennaio 2014, fonda la sua azione in relazione ai due obiettivi strategici fissati dal C.d.A. dell'Ateneo:

- il miglioramento della qualità della vita all'interno del CR;
- la fornitura di servizi a costi che permettono una comparazione con i corrispondenti costi di mercato.

5.5.1 Integrazione dei servizi amministrativi

Il Centro Residenziale si è evoluto nel tempo da "articolazione" interna all'Ateneo per il Diritto allo Studio ad un vero Centro dei Servizi agli Studenti.

Infatti, al di là degli aspetti connessi all'erogazione delle borse di studio e dei servizi mensa e alloggio, tutte le attività formali connesse alla carriera amministrativa degli studenti di corsi di laurea, laurea magistrale e a ciclo unico, master e dottorato di ricerca saranno compiutamente in capo al Centro Residenziale.

Il vantaggio sostanziale risiede nella gestione di una banca dati unica che consente l'implementazione di procedure standard con un controllo efficace sulla globalità degli studenti, con la conseguente certificabilità dei dati, efficienza gestionale e coerenza di azione.

Tutto ciò si integra perfettamente con il modello di devolution che centra sui Dipartimenti l'intera l'attività connessa alla formazione degli studenti.

Per l'inizio delle procedure di ammissione al prossimo anno accademico (2015/16) sarà pienamente operativa la nuova struttura degli uffici del Centro Residenziale che accoglierà, in un unico luogo, la totalità degli studenti dell'università, italiani, internazionali, diversamente abili.

5.5.2 Servizi agli studenti

Una forte azione di governo ha condotto e condurrà a sostanziali sviluppi della quantità e qualità dei servizi nel campus. Ad oggi sono in funzione 4 mense, tra cui quella storica di Arcavacata, riaperta a fine 2014 e molto apprezzata per la qualità dei cibi e degli spazi a disposizione di studenti e personale.

Entro il 2015 sarà disponibile la quinta mensa, allocata sempre nel quartiere Arcavacata, storicamente destinata al personale.

Alla luce dell'impegno da parte dell'A.R.M.I. di garantire la piena fruibilità dei quartieri San Gennaro e Chiodo 2 entro il 15 settembre 2015, il piano alloggi per il prossimo anno accademico vedrà un deciso ampliamento dell'offerta disponibile rispetto ai posti messi a bando per il 2014/15 (+ 421 unità, +25%).

Le assegnazioni relative al contingente degli studenti internazionali, previsto in 500 unità, sarà direttamente sotto il controllo del Delegato all'Internazionalizzazione di Ateneo.

Le azioni sin qui citate consentiranno anche l'inizio delle operazioni di rilancio del quartiere di Arcavacata (Maisonettes) che dovrà divenire il fiore all'occhiello della

residenzialità di Ateneo, in parte grazie alla sua architettura unica e al parco in cui è immerso, in parte grazie alle azioni di ristrutturazione e di adeguamento agli standard nazionali per le residenze studentesche (trasformazione doppie-singole in primis).

Al fine di responsabilizzare gli studenti all'utilizzo delle residenze con la diligenza del "buon padre di famiglia" sarà istituito un premio per chi avrà avuto maggiore cura degli ambienti assegnati.

Riguardo ai servizi complementari nel campus, prosegue il potenziamento delle laundry room, saranno installate a breve postazioni per il primo soccorso (totem), è allo studio un sistema efficiente di bike-rental, si procederà all'adeguamento della dotazione degli spazi comuni nei diversi quartieri. Sistemi di webcam turistiche assicurano un maggior controllo sociale e preventivo nel campus.

Inoltre, per fornire un decisivo impulso alla vivibilità nel campus, si prevede un sostanziale passo in avanti per l'allocatione di un centro commerciale interno al Campus e la concessione di spazi per la realizzazione di un circolo culturale e ricreativo direttamente gestito dagli studenti.

Infine, grande attenzione sarà posta alle attività sportive e culturali mediante l'ulteriore potenziamento delle attività dilettantistiche del C.U.S. (Centro Universitario Sportivo) e la concessione dei C.A.G. (Centri di Aggregazione Giovanile), pronti dal 2010, e finalmente assegnati ad associazioni di studenti e del territorio con la finalità di promuovere esperienze significative nel campus (inaugurazione prevista in Aprile 2015).

5.5.3 Azioni amministrative

Prosegue, in accordo al mandato di recupero dell'efficienza gestionale, la razionalizzazione delle spese e la verifica dei crediti vantati dal Centro Residenziale verso terzi.

Danno i primi frutti le azioni legali nei confronti del personale che vanta debiti verso il Centro per servizi fruiti e non pagati mentre, sul fronte della spesa, diverse azioni operative sono mirate al suo contenimento, dalla riduzione della numerosità del parco auto circolante (8 automezzi messi all'asta) alla razionalizzazione degli orari di funzionamento degli impianti di climatizzazione, dagli addebiti per danni cagionati intenzionalmente dagli studenti alla riduzione degli oneri per l'amministrazione (ex software gestionali, contratti accessori).

Sarà portato a termine il Testo Unico dei servizi del Centro Residenziale, un ulteriore strumento, di facile lettura e di semplificazione amministrativa, per ribadire e ripristinare la legalità nella fruizione dei servizi.

In conclusione, l'obiettivo auspicato per l'anno 2015 è quello di realizzare una nuova amministrazione, efficiente e in grado di gestire il futuro attraverso un nuovo rapporto, radicalmente diverso, con gli attori che interagiscono con le sue azioni e i destinatari delle funzioni del Centro Residenziale: studenti, famiglie, imprese, personale universitario, enti territoriali. Non più semplicemente utenti, fornitori, dipendenti, assistiti, consulenti, consumatori, ma partner di un nuovo modo di intendere l'azione pubblica e il bene comune da gestire e valorizzare.

5.6.1 Cooperazione Internazionale

Accordi di Cooperazione Internazionale

Negli ultimi 3 anni si è registrato un forte sviluppo degli accordi di cooperazione internazionali, soprattutto in ambito extra Unione Europea.

Tali iniziative hanno registrato un aumento rispetto all'anno precedente, si è passati dai circa 170 dell'anno 2013 ai 208 dell'anno 2014. Tali accordi sono di varia natura: cooperazione internazionale, programmi di doppia laurea, programma di doppio titolo di dottorato, convenzioni per programmi di cooperazione didattica e scientifica, convenzioni di cotutela in entrata ed in uscita per dottorato di ricerca, memorandum of understanding. In particolare la prospettiva che sembra più interessante e a cui si dedica particolare attenzione per lo sviluppo del partenariato internazionale è quella della crescita dei Doppi Titoli di Laurea e di Dottorato.

La previsione al termine del 2015 è di giungere ad un aumento del 10% rispetto all'anno 2014 degli accordi firmati con Istituzioni internazionali.

Reclutamento Studenti Internazionali

Al portale web Unicaladmission.it sono pervenute 300 candidature per l'a.a. 2014/2015. A questi sono da aggiungere gli studenti esteri di dottorato. È da sottolineare che le domande di iscrizione sono pervenute da 58 Paesi diversi nel mondo. È superfluo sottolineare l'effetto economico indotto sull'Università e sul territorio circostante dall'aumento di studenti internazionali nel Campus, attualmente oltre 600 iscritti. La crescita esponenziale del numero di studenti esteri ha imposto il rafforzamento dei servizi di prima accoglienza e assistenza. Si è così potenziato, all'interno dell'Ufficio Speciale Relazioni Internazionali, il servizio Welcome Office che, con l'ausilio di 2 tirocinanti, garantisce la prima accoglienza, supporto, tutoraggio ed inserimento nel Campus della comunità internazionale. Ovviamente tale servizio è anche fruibile dai ricercatori e docenti internazionali. Gli studenti internazionali immatricolati in Lauree Magistrali nell'anno 2014, vincitori di borsa di studio "Unicaladmission" sono stati 110. Ad oggi risultano in fase di iscrizione circa 120 studenti internazionali all'UniCal per l'a.a. 2014/2015.

La previsione per il 2015 è di aumentare di circa il 14% l'immatricolazione di studenti internazionali.

5.6.2 Mobilità Internazionale Overseas

Borse di Studio per la Mobilità degli Studenti Extra Ue

Il bando per la mobilità extra UE degli studenti, denominato MOST (MOBilità STudentesca), ideato interamente dall'Ufficio Speciale Relazioni Internazionali, nell'anno 2014 ha conferito 36 borse di studio di importo pari a 600,00 Euro mensili ed equamente distribuite tra le macro Aree in base ad altrettante graduatorie di merito. Le borse di

studio sono volte a favorire la mobilità internazionale degli studenti, per un periodo di studio e/o di ricerca tesi, presso Università extra Unione Europea con le quali il nostro Ateneo, nel corso degli ultimi anni, ha stipulato accordi di collaborazione didattica/scientifica.

Si prevede nel 2015 di pubblicare una nuova edizione del bando MOST.

5.6.3 Doppi Titoli

Borse di studio per la mobilità degli studenti e dottorandi unical nell'ambito di programmi di doppio titolo.

Da tempo è stata avviata una forte azione per lo sviluppo di percorsi di doppio titolo con partner europei ed extra europei, con visite istituzionali dedicate all'avvio delle procedure di implementazione dei corsi. Grazie a tale azione è in previsione per l'a.a. 2015/2016 l'avvio di corsi di doppio titolo con le Upper Universities of Applied Science di Linz e Vienna (Austria) nell'ambito dell'Ingegneria Gestionale e dell'Informatica. Inoltre sono in corso i lavori per la realizzazione di programmi di doppio titolo con l'Università di Paris3 (Francia) e di Valencia (Spagna) per Scienze Filosofiche, l'Università di Leeds (UK) per il Dams, la Fairmont State University (USA) per l'area Economica e di Scienze Politiche e Sociali.

Considerando il forte interesse degli studenti verso tali programmi di mobilità e l'aumento crescente dei programmi di doppio titolo, attualmente 13 vigenti, l'Ufficio Speciale prevede per il 2015 la gestione del Bando DUAL, pubblicato negli ultimi mesi del 2014 e dedicato all'acquisizione di un doppio titolo. Le borse disponibili sono 22, distribuite tra i CdS che attualmente offrono tali percorsi.

Si prevede, inoltre, di avviare nel 2015 la promozione dell'azione di doppi titoli anche per i dottorandi. Tali programmi consentiranno agli studenti/dottorandi di capitalizzare il proprio periodo di mobilità con l'acquisizione anche di un titolo estero di studi, di grande valenza ai fini del futuro inserimento nel mercato del lavoro, ma allo stesso tempo di reclutare ulteriori studenti internazionali.

5.6.4 Summer Courses

L'iniziativa di organizzare summer courses residenziali (Lingua e Cultura Italiana ed altro) nel periodo estivo, in collaborazione con università partner (CUNY, Fairmont, Parkside-Wisconsin, Miami-Ohio, Tulsa- Oklahoma), è finalizzata a garantire una vivacità culturale del Campus nei periodi di rallentamento delle attività didattiche ed a rafforzare l'internazionalizzazione d'Ateneo.

La previsione per il 2015 è di ospitare nel Campus almeno 3 Summer Course con alcuni dei partner suindicati.

5.6.5 Attività Convegnistica

La promozione di convegni nel Campus, oltre al valore scientifico delle iniziative, consente di promuovere l'Ateneo a livello internazionale. Nel 2015 si prevede di favorire l'organizzare della seconda conferenza sul Mediterraneo, con la collaborazione della Fondazione Terzo Pilastro Roma-Mediterraneo, e con la presenza di ospiti internazionale ed il coinvolgimento degli Enti locali e regionali, al fine di sviluppare maggiori partnership con i paesi del Mediterraneo.

5.6.6 Corsi In Lingua Inglese

Nel 2015 si prevede di avviare un'azione ulteriore di sensibilizzazione verso i corsi di studi allo scopo di condurre ad una erogazione di insegnamenti in lingua inglese nei vari corsi per l'a.a. 2015/2016, che permetterà di rafforzare l'internazionalizzazione della didattica, di particolare importanza non solo per la visibilità internazionale del nostro Campus, ma anche per la valutazione ed i finanziamenti ministeriali.

5.6.7 Miglioramento Posizione Nei Ranking Nazionali Ed Internazionali

Sono state avviate azioni dedicate al miglioramento del posizionamento dell'UniCal nei ranking nazionali ed internazionali. In ambito nazionale si prevede di continuare la partecipazione attiva per il 2015 al progetto del Censis per la scelta dei prossimi indicatori in ambito di internazionalizzazione ai fini della classifica dei migliori atenei italiani pubblicata annualmente dal quotidiano La Repubblica. Tale azione produrrà dei sicuri benefici per ciò che concerne il posizionamento dell'UniCal nel ranking nazionale.

In ambito di ranking internazionali, nel 2015 si prevede la partecipazione alla raccolta di dati promossa da QS Ranking e ARWU (Shangai), le migliori agenzie mondiali in materia, consultate da diversi governi esteri per l'individuazione di università di eccellenza in cui è possibile utilizzare le borse di studio che mettono a bando, nonché dal Sole 24 Ore per classificare i migliori atenei mondiali. Tale iniziativa consentirà il censimento del nostro Ateneo nel loro prossimo ranking 2015.

5.6.8 Bando Di Mobilità Internazionale Per I Docenti (Outgoing E Visiting Professors)

La necessità di garantire una visibilità adeguata dell'Università della Calabria all'estero spinge a favorire processi di mobilità dei propri docenti presso le Istituzioni internazionali. Tale azione può favorire la promozione di accordi di cooperazione finalizzati sia alla mobilità dei propri studenti, ma soprattutto al rilascio di doppi titoli o titoli congiunti, vero obiettivo strategico dei prossimi anni. Pertanto, si prevede di emanare un apposito bando (TEMA-TEaching Mobility Abroad) di selezione dei docenti interessati per il 2015, al fine di assicurare una mobilità dei docenti sempre crescente, vero volano per lo sviluppo di programmi di studio e di ricerca congiunti internazionali. Inoltre si prevede l'emanazione di un bando anche per i Visiting Professors (VIP – Visiting Professors).

5.6.9 Attività di Rappresentanza

Nel 2015 continuerà l'azione di rappresentanza all'estero presso le Università e le rappresentanze della Commissione Europea ed altre, nonché presso le Ambasciate estere in Italia, per la promozione dei programmi didattici e di ricerca dell'UniCal e dei servizi offerti nel Campus, al fine di favorire il reclutamento di studenti e ricercatori internazionali e la cooperazione internazionale.

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%.

5.7 - Area Strategica Efficienza dei Processi - "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 dispiegato pienamente i loro effetti sulla gestione dell'Ateneo nell'anno 2014.

Per l'anno 2015 permane, inoltre, il quadro di criticità legato alle disponibilità finanziarie per il sistema universitario, determinato dal perseverare delle politiche nazionali di contenimento della spesa pubblica.

Pertanto, anche per l'anno 2015, 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 dell'80% nel rapporto con il FFO;
- proseguire con l'ottimizzazione della distribuzione del personale tecnico-amministrativo nelle singole strutture, dando seguito all'articolato processo di ricognizione analitica delle complessive esigenze dell'Ateneo in termini di personale tecnico-amministrativo, avviato nel 2013 e proseguito nel 2014;
- 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;
- proseguire nel processo di attivazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance definito nel corso del 2014 e in via di approvazione da parte degli

Odg. A tal riguardo è da precisare che per il 2015, in attesa dell'entrata in vigore del sistema di cui sopra prevista per il 2016, il sistema premiante collegato alla performance individuale per il personale tecnico amministrativo sarà basato sul processo di valutazione previsto nell'ambito del Contratto Integrativo. Inoltre, per la valutazione della performance di struttura, dei dirigenti e dei responsabili, sarà utilizzato pienamente il sistema di attribuzione degli obiettivi e di valutazione dei risultati in vigore, adottato con successo nel 2014.

- acquisire in riuso e personalizzare il software per la gestione del ciclo della performance realizzato dalla Regione Calabria che consenta la misurazione dei valori di performance globali e delle singole strutture e, in maniera integrata, supporti l'attivazione del sistema di controllo di gestione.
- 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 e sarà effettivamente operativo in parallelo ai tempi di avvio del sistema 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;
- proseguire nella realizzazione di iniziative utili alla contrazione della spesa per energia elettrica dando continuità a quanto previsto nel Piano Energetico d'Ateneo.

Saranno, inoltre, reiterati i seguenti obiettivi di carattere pluriennale, già previsti nel piano 2014 :

- migliorare la comunicazione interna ed esterna attraverso il restyling del portale di ateneo affidato ad apposita commissione d'Ateneo istituita nel 2014;
- estendere il sistema di rilevazione e misurazione della soddisfazione degli utenti interni ed esterni con azione di sistema che integri e omogeneizzi le azioni già intraprese nel 2014 da numerose strutture;
- promuovere le attività dell'Ufficio per le Relazione con il Pubblico;
- sostenere e potenziare le iniziative tese alle azioni di orientamento degli studenti avendo come obiettivo fondamentale il potenziamento dei rapporti con le istituzioni scolastiche regionali;
- rafforzare e promuovere il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo attraverso azioni mirate all'aumento dei soggetti in entrata ed in uscita.
- 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 attuativo del decreto legislativo 19/2012, riguardante la "Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche". Il rispetto di tali requisiti 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 manifestate.

Nell'anno 2015, come già riferito in altra sezione del presente piano, in attesa dell'entrata in vigore nel 2016 del nuovo sistema di valutazione delle performance definito nel 2014, per la valutazione della performance di struttura, dei dirigenti e dei responsabili, sarà utilizzato pienamente il sistema di attribuzione degli obiettivi e di valutazione dei risultati in vigore, adottato con successo nel 2014.

In particolare, in ottemperanza all'art. 10 del decreto legislativo 150/2009, la Direzione Generale, coadiuvata dal delegato del Rettore alla Programmazione, dall'Ufficio Sviluppo, Organizzazione e Innovazione e dall'Ufficio Controllo di Gestione, a valle della conclusione del processo di valutazione delle performance e dei risultati conseguiti per l'anno 2014, sottopone a revisione e valutazione critica l'intero sistema di obiettivi, di indicatori e di valori soglia/target definiti per tutte le strutture afferenti all'Amministrazione Centrale.

Come meglio specificato nella sezione 7 di questo Piano, il procedimento, di natura top down, prende le mosse da Vision, Mission, Valori condivisi dell'Ateneo e dagli obiettivi strategici previsti nell'ambito del Piano triennale 2013-2015, fino ad arrivare a livello di obiettivo operativo della singola struttura e del relativo dirigente/responsabile.

E' da sottolineare con chiarezza che il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo definiti per le aree strategiche 'didattica', 'ricerca' e 'trasferimento tecnologico' ha come presidio prevalente il personale docente e ricercatore (non soggetto a valutazione di performance, pur essendo parte attiva e preponderante della performance stessa),

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 della struttura amministrativa risultano essere un sottoinsieme ridotto, per le aree strategiche citate. Pertanto, per quel che riguarda la sfera più direttamente ascrivibile ai ruoli dirigenziali e di responsabilità della struttura amministrativa, gli obiettivi operativi proposti sono in gran parte riconducibili a quanto previsto nel piano triennale per le aree strategiche 'servizi' ed 'efficienza dei processi'.

La fase conclusiva del processo, relativa alla attribuzione/negoziazione/condivisione degli obiettivi operativi trova piena attuazione nell'ambito di un incontro di lavoro nel quale la Direzione Generale dà ampio spazio alla presentazione e discussione degli obiettivi di cui sopra con tutti i dirigenti e responsabili.

Infine, allo scopo di consentire l'opportuno monitoraggio in corso d'anno degli obiettivi da parte dei responsabili, a conclusione di tale incontro è consegnata a ciascuno dei dirigenti e responsabili la scheda contenente gli obiettivi, la definizione dei relativi indicatori di performance e dei valori soglia e target attesi.

La valutazione finale terrà conto :

- a) del livello effettivo del raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati attraverso la valorizzazione degli indicatori e al raffronto con i valori soglia e target attesi. E' da precisare che anche per l'anno in questione, tutti gli obiettivi sono considerati equiponderali.
- b) dell'impegno complessivo del dirigente/responsabile
- c) dei fattori di contesto.

Si rimanda all'Allegato 1 per il quadro completo degli obiettivi operativi e relativi indicatori assegnati.

7. IL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

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

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

Tab. 7.1 - 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 P&C	Definita annualmente dal MIUR.
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA TRIENNALE	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	MR, SA, CdA, Ufficio P&C	Definita annualmente dal MIUR.
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA TRIENNALE	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	MR, SA, CdA, Ufficio P&C, DirGen	Definita annualmente dal MIUR.
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA TRIENNALE	Condivisione con gli organi di governo	MR, SA, CdA, Ufficio P&C, DirGen, Dir	Definita annualmente dal MIUR.
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA TRIENNALE	Predisposizione del piano	Ufficio P&C	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 P&C Area Finanziaria, Ufficio programmazione e controllo.

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 2015 il dato previsionale ammonta ad € **95.613.000,00** 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;
- contributo MIUR relativo alla programmazione del sistema universitario;
- contributo per borse di studio post lauream;
- fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità di cui alla legge n. 170/03.

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 € **92.910.422,36**. Tale importo comprende gli stipendi del personale del Centro Residenziale. Tale voce di spesa è così composta:

- Spese per il personale docente di ruolo € 62.899.713,84
- Spese per personale tecnico-amministrativo (incluso direttore generale, dirigenti di ruolo e a contratto) € 27.791.132,32
- Spese per Collaboratori ed esperti linguistici € 972.836,77
- Spese per personale tecnico-amministrativo a tempo determinato € 1.246.739,43

E' da rilevare che la spesa per il personale, pur migliorando il dato previsionale dell'anno precedente, assorbe quasi totalmente la previsione del Fondo di Finanziamento Ordinario, tenendo il bilancio fortemente ingessato. Si conferma pertanto l'esigenza, già espressa nella piano della performance 2014, relativa alla necessità, in assenza di un radicale cambio di politiche a livello legislativo sul finanziamento alle Università, di 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.

La descrizione degli stanziamenti in uscita e delle voci di entrata riportata nella relazione al bilancio previsionale 2015 evidenzia gli obiettivi verso i quali si dirigerà l'azione amministrativo-contabile dell'Ateneo. 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 2015 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 Il Sistema di Valutazione delle Performance

Nel corso del 2014 il Sistema di Valutazione delle Performance dell'Università della Calabria è stato riprogettato tenendo conto delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, integralmente recepite dagli Organi di Governo, al fine di renderlo maggiormente aderente alle esigenze dell'Ateneo, alle best-practices correnti, e alle delibere CIVIT.

Il nuovo sistema, sottoposto all'approvazione degli OdG, andrà in vigore a partire dal 2016. Pertanto, per l'anno 2015 sarà applicato il sistema vigente. Tale sistema fa riferimento alla seguente tabella :

Tab. 7.2 - Il processo per la definizione del Sistema

FASI	MR	CdA	NVA	P&C	Direzione Generale	Area Risorse Umane	Dirigenti / Responsabili	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. 7.3 - 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
	↓↑	
	Direzione Generale (e Dipartimenti)	
OBIETTIVI OPERATIVI	↓↑	
	Strutture dell'Amministrazione	PERFORMANCE ORGANIZZATIVE
	↓↑	
	Obiettivi delle Strutture	
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 (unità di valutazione) che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici.

I Dirigenti/Responsabili di tali Strutture:

- fanno propri gli obiettivi operativi loro assegnati;
- aggiungono, eventualmente, 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, eventualmente, gli obiettivi degli Uffici, verificando la coerenza tra gli obiettivi assegnati agli Uffici e gli obiettivi della Struttura.

Gli indicatori di performance organizzativa delle Strutture costituiscono di fatto gli indicatori di performance individuale del Dirigente/Responsabile della struttura stessa.

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. 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.

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.

E' utile sottolineare, che il sistema di valutazione delle performance in vigore soddisfa pienamente il requisito relativo al coordinamento con le linee generali di pianificazione strategica, sebbene raggiunga solo parzialmente l'obiettivo relativo al pieno coinvolgimento dell'Ateneo nel suo complesso, in quanto riferito primariamente alla struttura amministrativa centrale.

Il sistema di misurazione prevede i seguenti elementi base:

- Aree di performance: Ricerca, Didattica, Servizi e Organizzazione (trasversale e declinabile per le altre tre aree);
- 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:

- la Direzione Generale;
- un certo numero di sottosistemi, denominati Unità di Valutazione, caratterizzati da un livello predefinito di discrezionalità organizzativa e da un responsabile che di fatto sono centri di responsabilità. Per il 2015 le Unità di Valutazione sono identificate nelle 35 strutture dell'Amministrazione Centrale, compreso il Centro Residenziale.
- le singole unità di personale.

La valutazione della performance individuale è finalizzata alla misurazione del contributo dei singoli al perseguimento degli obiettivi di performance generale di Ente e della struttura di afferenza in coerenza con il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione.

Il contributo è misurato e valutato sia in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi sia alla qualità espressa in termini di condotte professionali e organizzative, in considerazione dei compiti e delle responsabilità a ciascuno assegnate.

La misurazione e la valutazione della performance individuale tiene conto di quanto previsto dai CCNL del comparto Università in materia.

La valutazione di tutto il Personale Tecnico e Amministrativo si fonda su due macro fattori valutativi:

- Risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi ;
- Capacità professionali e organizzative.

I risultati fanno riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa;

Le capacità professionali e organizzative, come previsto nel Contratto Integrativo d'Ateneo, riguardano :

- l'arricchimento professionale
- l'attenzione all'esigenza dell'utenza e alla soluzione dei problemi
- la capacità di proporre soluzioni innovative e propositive
- l'impegno nel raggiungere i risultati prefissati
- la conoscenza di regole, norme e procedure che riguardano le proprie competenze
- il senso di responsabilità

Si evidenzia che, per quanto attiene il sistema premiante collegato alla performance individuale, per l'anno 2015 sarà utilizzato il processo di valutazione in vigore, così come previsto nell'ambito del Contratto Integrativo in quanto non è stato possibile approvare il modello di valutazione delle capacità professionali e organizzative previsto nell'ambito della programmazione triennale 2013-2015, per via dei persistenti e improrogabili adempimenti di natura istituzionale che hanno caratterizzato per tutto il 2014 i lavori della Contrattazione Decentrata.

Per i Dirigenti e i Responsabili di struttura nel macro fattore valutativo "capacità" rientra anche la "capacità di differenziazione".

Tale capacità si riferisce, in particolare, all'attitudine dimostrata dal valutatore nell'esprimere valutazioni differenziate per il Personale Tecnico e Amministrativo valutato.

Il Direttore Generale valuta la capacità di differenziazione evidenziata dai vari Responsabili delle Unità di Valutazione, utilizzando un criterio coerente con le linee guida emanate sull'argomento da ANAC e ANVUR.

I risultati e le capacità hanno, nella valutazione, un peso differente a seconda del ruolo di responsabilità ricoperto dal singolo individuo nell'ambito della struttura organizzativa di appartenenza: maggiore è il grado di responsabilità ricoperto dall'interessato, maggiore è il peso attribuito ai risultati con contestuale diminuzione del peso attribuito alle capacità.

Nella valutazione della performance individuale è previsto, ove ritenuto necessario, il "colloquio di feed-back" attraverso il quale il valutatore fornisce al valutato tutti gli elementi conoscitivi utili e notifica la scheda di valutazione al valutato che, per presa visione, sottoscrive la scheda medesima.

L'eventuale colloquio di feed-back dovrà caratterizzarsi come specifico, tempestivo, diretto, equilibrato, breve, oggettivo (fatti, comportamenti), chiaro, utile, costruttivo; al contrario il feed-back non dovrà essere generico, tardivo, impersonale, solo negativo/solo positivo, prolisso, confuso, distruttivo.

La scheda finale di valutazione è trasmessa dal valutatore alla struttura tecnica permanente che avrà cura di inviarne copia all'Area Risorse Umane.

Per l'anno 2015, la performance di risultato è esplicitamente definita fino al livello delle 35 Unità di Valutazione e dei relativi dirigenti o responsabili. Pertanto la valutazione del personale tecnico amministrativo sarà effettuata in base alla sola componente relativa alle capacità professionali e organizzative

La struttura procedurale generale del sistema, solo parzialmente applicabile per il 2015, 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 Osi.

Ogni obiettivo di primo livello (Osi) è declinato in un numero "m" (j:1..m) di Obiettivi di secondo livello: il generico Osi_j.

Ogni obiettivo di secondo livello può essere misurato attraverso un numero "p" (k: 1..p) di indicatori riferibili alle "u" Unità di Valutazione individuate: Indsijku(anno). Pertanto, Indsijku (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.

Per ciascun indicatore Indsijku(anno) il modello di valutazione considera:

- un valore soglia;
- un valore target;
- il risultato.

La percentuale di raggiungimento dell'obiettivo potrà calcolarsi come segue :

- a) per indicatori di miglioramento (valori crescenti e soglia<target) : $(\text{risultato}-\text{soglia})/(\text{target}-\text{soglia})$ per valori soglia<risultato<=target. Convenzionalmente si porrà a zero per risultato<=soglia.
- b) per indicatori di riduzione (valori decrescenti e soglia>target) : $(\text{soglia}-\text{risultato})/(\text{soglia}-\text{target})$ per valori soglia>risultato>=target. Convenzionalmente si porrà a zero per risultato>=soglia.
- c) per indicatori di mantenimento (soglia=target) : risultato/target per valori risultato>=target; zero per risultato<soglia

Per ciascuna unità organizzativa, nel determinare la performance complessiva dell'unità, il peso di un singolo indicatore sarà pari al rapporto tra il peso assoluto di un singolo indicatore rispetto alla somma dei pesi assoluti di tutti gli indicatori riferiti all'unità organizzativa. Per il 2015 si considerano tutti gli indicatori equiponderali.

Sono state individuate 35 Unità di Valutazione della struttura amministrativa centrale, comprendente il Centro Residenziale, e i relativi responsabili, alle quali si aggiungono i 14 Dipartimenti, sebbene questi ultimi nel 2015 non siano oggetto di valutazione delle performance di struttura,

Il catalogo di obiettivi e di indicatori previsti nell'ambito dalla pianificazione strategica è stato completamente sottoposto a revisione ed è da considerare definitivo per l'anno 2015. Lo scopo è di fornire set di obiettivi/indicatori realmente azionabili dall'Organo di Governo.

E' prevista per il 2015 l'acquisizione in riuso di software specifico realizzato dalla Regione Calabria per la gestione del Ciclo della Performance. Tale software si interfacerà con il DWH di Ateneo, che riconcilia alcuni dei DB esistenti, con i Sistemi Informativi d'Ateneo e con ulteriori fonti dati certificate, al fine di permettere la misurazione efficace ed efficiente degli indicatori e la loro certificazione da parte della struttura preposta alla gestione del Ciclo della Performance.

**ALLEGATO 1 Schede Obiettivi delle Unità di Valutazione
dell'Amministrazione Centrale**

ALLEGATO 2 Schede Valutazione Capacità Professionali e Organizzative

ALLEGATO 3 Bilancio Previsionale 2015

Il Bilancio Previsionale 2015 dell'Università della Calabria, pubblicato sul portale dell'Università della Calabria completo di relazioni e prospetti, è rinvenibile ai seguenti link :

[Bilancio Previsionale 2015 :](#)

<http://unical.it/portale/ateneo/amministrazione/aree/arrisumane/trasparenza/ammtrasparente/13/bilanci/2015/Relazione%20documenti%20previsionali.pdf>

[Prospetti:](#)

ALLEGATO 4 Piano Strategico Triennale 2013-2015

Il Piano Strategico triennale 2013 – 2015, pubblicato sul portale dell'Università della Calabria, è rinvenibile al seguente link :

[Piano Strategico 2013 - 2015 :](#)

http://unical.it/portale/ateneo/amministrazione/aree/arrisumane/trasparenza/ammtrasparente/6/performance/Piano_Strategico_Programmazione_Triennale_2013_2015.pdf

ALLEGATO 5 Mappa Organizzativa dell'Ateneo