UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

PIANO STRATEGICO 2020-2022

adottato in data 26 maggio 2020
revisione del 26 marzo 2021

Sommario

Università della Calabria 3

Formazione 14

Ricerca 23

Terza missione 31

Internazionalizzazione 39

Servizi agli studenti 46

Fattori abilitanti 53

Attuazione e monitoraggio 59

il campus

Università della Calabria 3

Missione e visione 1/2

L'Università della Calabria è stata istituita nel 1968 (legge n. 422 del 12 maggio 1968) con l'obiettivo di radicare nel territorio una risorsa strategica per lo sviluppo della Calabria, capace di creare prospettive di crescita culturale, sociale ed economica per i propri studenti e per le loro famiglie. L'Università della Calabria si è infatti configurata, sin dai tempi del primo rettore Andreatta, quale fulcro di un progetto politico che intende far leva sulla vivacità e sulle risorse dell'accademia per valorizzare e promuovere il tessuto calabrese, con iniziative di ricerca sempre attente alle esigenze della società e con l'erogazione di percorsi didattici qualificati, presupposto indispensabile per una nuova e più matura classe dirigente. Come elemento distintivo, tale progetto si è negli anni sempre più identificato - plasticamente e simbolicamente - nella propria organizzazione a "Campus", il più grande e sostanzialmente un unicum nel suo genere in Italia per numero di strutture residenziali e per varietà dei servizi erogati, concepito per creare un ambiente funzionale a rinsaldare i legami tra tutte le componenti dell'istituzione (docenti, studenti, personale tecnico e amministrativo) e per favorire, in un contesto sociale ed economico piuttosto fragile, l'accesso all'istruzione superiore a un bacino quanto più ampio possibile di giovani calabresi.

Nel suo primo mezzo secolo di vita, l'Ateneo ha saputo tenere fede ai propri valori fondativi, facendo diventare il Campus un apprezzato luogo di confronto e condivisione, creando opportunità di occupazione e di sviluppo, e diventando progressivamente un importante punto di riferimento non solo per la Calabria ma per l'intero Mezzogiorno. All'insegna di quei valori, è cresciuta nel tempo una comunità accademica che si identifica pienamente nella missione di contribuire allo sviluppo della conoscenza, alla formazione culturale, al progresso civile e allo sviluppo economico della società in cui opera attraverso:

- il continuo miglioramento della qualità dei percorsi formativi, intesi anche come importante leva di intervento a disposizione degli studenti per incidere sul proprio status economico e sociale e quale strumento essenziale per preparare validi professionisti e cittadini educati alla legalità;
- lo sviluppo di attività di ricerca di alto valore, che abbiano un durevole impatto nella comunità scientifica, e che rafforzino il posizionamento e la credibilità dell'Ateneo nel territorio e nel panorama scientifico nazionale;
- una sempre più consapevole apertura verso altri percorsi virtuosi che stanno maturando tra le aziende e gli enti pubblici e privati del territorio, in un'ottica di potenziamento della terza missione e del public engagement;
- la promozione dell'internazionalizzazione, funzionale alla creazione di occasioni di scambio culturale e di incontro, e intesa come strumento per offrire ai giovani calabresi occasioni per conoscere nuove realtà, per aprire i propri orizzonti, e per pensare al proprio progetto professionale e di vita mossi da stimoli nuovi e fecondi;
- la valorizzazione del modello di Campus per continuare a garantire, migliorare e sviluppare il già ampio ventaglio di servizi agli studenti, al fine di mantenere un buon livello di competitività rispetto le altre Università e ridurre i fenomeni di migrazione della popolazione studentesca calabrese.

Missione e visione 2/2

A distanza di 5 decenni dalla propria fondazione, se gli elementi cardine della propria missione mantengono intatta la propria attualità, la loro declinazione e attuazione in strategie di sviluppo prospettico devono necessariamente confrontarsi con le nuove sfide della globalizzazione, con la necessità di saper innovare e efficientare le forme e metodi di gestione e organizzazione, e con la sempre più pressante competizione nazionale e internazionale. L'Università della Calabria è proiettata nel futuro, vuole essere capace di interpretare e anticipare i tempi, di parlare il linguaggio della modernità. Il piano di sviluppo strategico del prossimo triennio rappresenta, quindi, solo il primo tassello di un mosaico più ampio, la cui visione complessiva vuole caratterizzare l'Università della Calabria come un Ateneo:

- che ponga gli studenti, i loro diritti e le loro esigenze sempre più al centro del Campus, quale elemento distintivo con cui connotarsi nel panorama nazionale e internazionale;
- capace di offrire agli studenti percorsi formativi al passo coi tempi e che agevolino le prospettive occupazionali, anche attraverso la valorizzazione delle loro competenze trasversali;
- che operi in un ambiente vivibile e funzionale alla formazione, che promuova l'innovazione e lo sviluppo del territorio e che possa inserirsi nel contesto internazionale;
- di alto profilo scientifico, etico e culturale, che interagisca autorevolmente con le istituzioni, le scuole e le realtà produttive, e che divenga sempre di più un elemento propulsivo dello sviluppo – sociale, culturale ed economico – del territorio;
- che promuova la ricerca di qualità, valorizzando il capitale umano e creando un ambiente osmotico per la collaborazione tra i vari gruppi e la diffusione delle buone prassi che caratterizzano i settori di eccellenza;
- inclusivo, solidale, coeso, garante delle pari opportunità, riconosciuto per il suo ruolo culturale, i suoi ricercatori e l'efficienza della struttura tecnico-amministrativa;
- che sappia contrapporsi al rischio di un'ulteriore marginalizzazione della regione rilanciando e rivendicando il ruolo culturale e sociale dell'accademia;
- che favorisca la mobilità internazionale e che supporti i ricercatori a creare e rafforzare le proprie reti di relazioni nell'ottica di favorire la progettualità;
- in cui sia sempre forte il senso di appartenenza e in cui la comunità accademica sappia riconoscersi con un rinnovato impegno plurale e unitario;
- in cui trasparenza, responsabilità e innovazione orientano le strategie in ambito didattico, di ricerca e di terza missione universitaria.

Questa visione può essere ben sintetizzata dal motto che l'Università della Calabria sta adottando nelle proprie campagne di comunicazione: il "*Campus per Eccellenza*". Questo è ciò che l'Università sente già oggi di essere, ma è soprattutto ciò che sente di voler essere sempre più pienamente e compiutamente negli anni a venire. Questa ambizione è il faro che deve guidare la rotta, che deve fungere da collante per la comunità. L'Università della Calabria deve saper divenire un punto di riferimento su scala nazionale, una testimonianza di come possano concretizzarsi utopie che nascevano cinquant'anni addietro in un modello integrato di sviluppo del territorio, in cui ricerca, innovazione, formazione e responsabilità sociale concorrono alla competitività, all'avanzamento delle conoscenze, e al miglioramento della qualità della vita e della società.

L'Ateneo in breve 1/5

Elemento caratterizzante dell'Università della Calabria è la sua strutturazione in Campus tipica del mondo anglosassone (si veda la *mappa*). Il complesso universitario è dislocato in contrada Arcavacata di Rende, in una zona collinare poco distante dai centri urbani di Rende e Cosenza. Esso si delinea come un asse "ponte" attrezzato, lungo il quale incidono edifici (denominati "Cubi") che ospitano Dipartimenti, Uffici Amministrativi, Laboratori, Aule, Biblioteche, Cinema e Teatri. Nella zona collinare circostante sono ubicate le residenze universitarie, gli impianti sportivi, le mense per il servizio di ristorazione degli studenti e del personale, gli uffici del Centro Residenziale e i luoghi di aggregazione; nella zona a valle, invece, si trovano il "Polifunzionale", primo distretto didattico e dipartimentale dell'Università, e alcuni Centri Comuni.

Attualmente sono attivi 14 Dipartimenti, cui afferiscono circa 800 docenti ripartiti su tutte le aree CUN (Tabelle U.T1, U.T2 e U.T3). L'organizzazione e gestione delle attività amministrative, finanziarie e tecniche vede invece il coinvolgimento di circa 650 unità di personale tecnico-amministrativo (Tabella U.T4).

L'attività didattica può contare su oltre 200 aule, per un numero complessivo di circa 18.500 posti a sedere. Le attività di ricerca si sviluppano in numerosi laboratori dipartimentali di cui ben 32 dotati di significative strumentazioni (di valore superiore a 100.000 euro), oltre che in alcune grandi infrastrutture inter-dipartimentali, in particolare le infrastrutture Star e Sila. Le attività di terza missione vengono invece coordinate dal Liaison Office d'Ateneo, che presidia - attraverso l'incubatore di spin-off Technest - anche le aree strategiche relative al trasferimento tecnologico.

L'erogazione dei servizi agli studenti e le attività connesse al diritto allo studio sono in capo al Centro Residenziale, in cui trovano collocazione anche importanti uffici a supporto degli studenti con disabilità, Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) e Bisogni Educativi Speciali (BES). Il centro residenziale mette a disposizione circa 1.800 posti letto dislocati nei vari quartieri residenziali che fanno da cornice al "ponte" attrezzato. Il quadro dei servizi di residenzialità è poi completato dalle mense, il cui numero medio di pasti erogati giornalmente è di 2.377 con 1.290 posti a sedere. Il supporto alla folta comunità internazionale di studenti viene invece fornito dall'Ufficio Relazioni Internazionali.

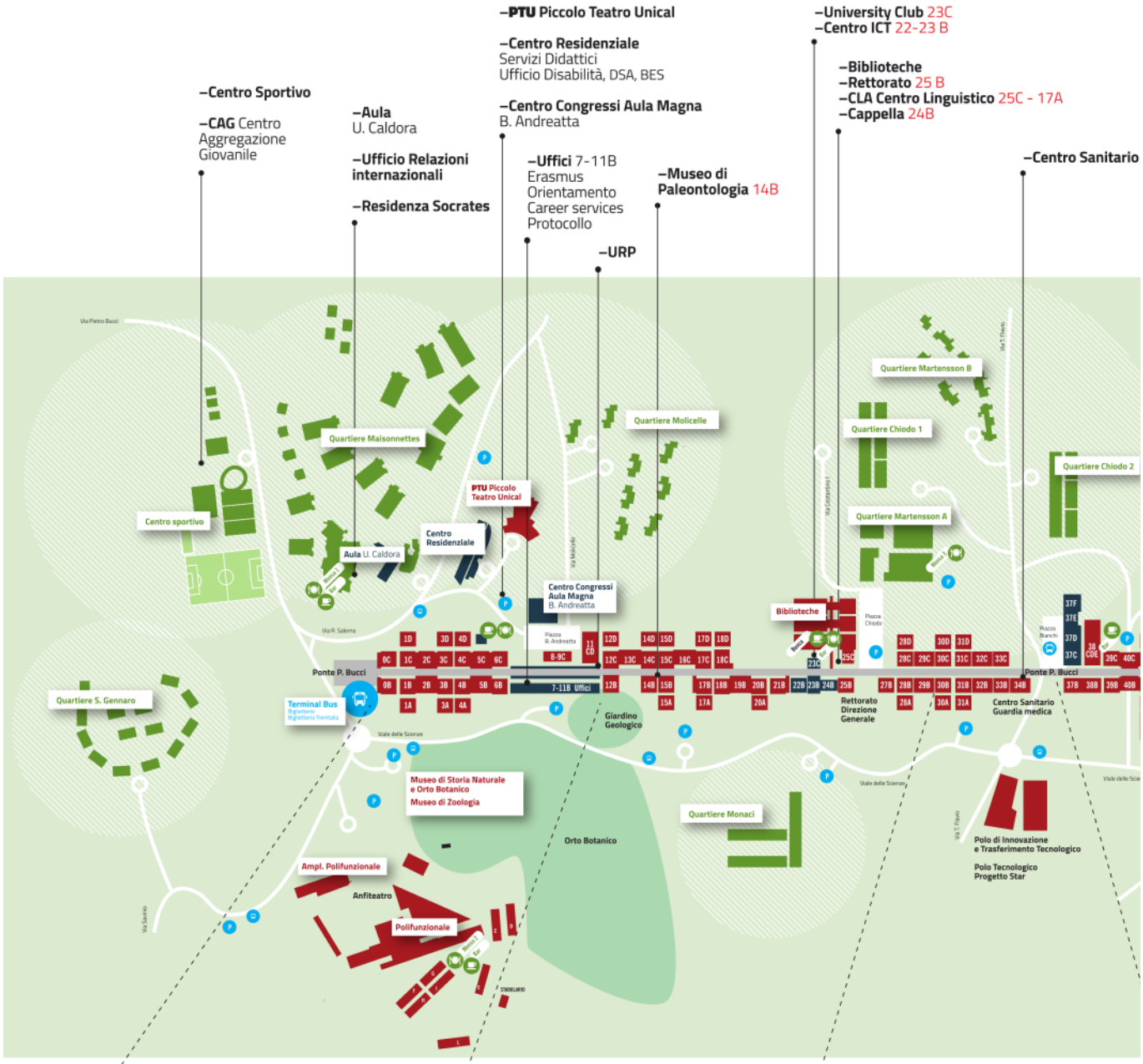
Il Campus ha attivato un servizio di foresteria, con 168 appartamenti, e una struttura alberghiera "Residenza Socrates" dotata di 44 camere pronte ad ospitare i visitatori. Numerose sono infine le strutture sportive organizzate in un centro polifunzionale, nelle cui prossimità sono edificati dei Centri per l'Aggregazione Giovanile, spazi a disposizione degli studenti per idee e iniziative.

Nell'Ateneo sono attivi 5 Centri Comuni di Servizio: il Centro Arti Musica e Spettacolo (CAMS), il Centro Editoriale e Librario, il Centro ICT d'Ateneo, il Centro Linguistico di Ateneo (CLA), il Centro Sanitario. Quest'ultimo offre un importante servizio sociale di assistenza sanitaria per la comunità universitaria e per il territorio circostante. Si tratta di una struttura che non ha precedenti in Italia, con una postazione operativa di emergenza sanitaria, che rappresenta un importante esempio di conurbazione del Campus con il territorio circostante. A questi si affianca la Cappella Universitaria da sempre affidata ai padri Dehoniani, poi affiancati dal 2006 dalle Suore Dorotee. La Cappella accoglie vari gruppi universitari e organizza incontri tematici di riflessione.

Le attività di divulgazione scientifica e culturale vengono sostenute dalla presenza dei 4 Musei di Ateneo: il Museo di Paleontologia, il Museo di Storia Naturale e Orto Botanico, il Museo di Zoologia, e il Museo per l'Ambiente/RiMuseum, quest'ultimo collocato nella città di Rende e dunque al di fuori del contesto del Campus. E' inoltre presente un importante Sistema Bibliotecario costituito da tre grandi biblioteche: la Biblioteca di Area Tecnico-Scientifica; la Biblioteca di Area Umanistica e la Biblioteca di Scienze Economiche e Sociali.

Infine, all'interno del perimetro universitario sono presenti: una Agenzia Bancaria; un Ufficio Postale; due teatri (con, rispettivamente, 200 e 700 posti a sedere disponibili); due cinema (con 200 posti a sedere ciascuno); due anfiteatri per gli eventi all'aperto; un Asilo Nido che ospita oltre 50 bambini a partire dai tre mesi di vita. Complessivamente risultano disponibili oltre 5.000 posti auto, e le varie strutture sono accessibili da un sistema di trasporti pubblici che garantisce la mobilità giornaliera ad oltre 25.000 utenze.

L'Ateneo in breve 2/5



Scuola Superiore di Scienze Amministrazioni Pubbliche
Edificio Ampliamento Polifunzionale

Dipartimento di **Scienze Politiche e Sociali**
Cubi 0B, 1A, 1B, 11C-D
Edificio Ampliamento Polifunzionale

Dipartimento di **Economia, Statistica e Finanza** ***"Giovanni Anania"***
Cubi 0C, 1C, 1D, 3D

Dipartimento di **Scienze Aziendali e Giuridiche**
Cubi 3A, 3B, 3C

Dipartimento di **Biologia, Ecologia e Scienze della Terra**
Cubi 4A, 4B, 4C, 4D, 6B, 6C,12B, 14B, 15A, 15B

Dipartimento di **Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione**
Edificio Polifunzionale

Istituti CNR - ICAR 8-9C **- IIA** Capannone I

Dipartimento di **Chimica e Tecnologie chimiche**
Cubi 12C, 12D, 14C, 14D, 15C, 15D, 17C, 17D, 18D

Dipartimento di **Culture, Educazione e Società**
Cubi 18B, 20A, 20B

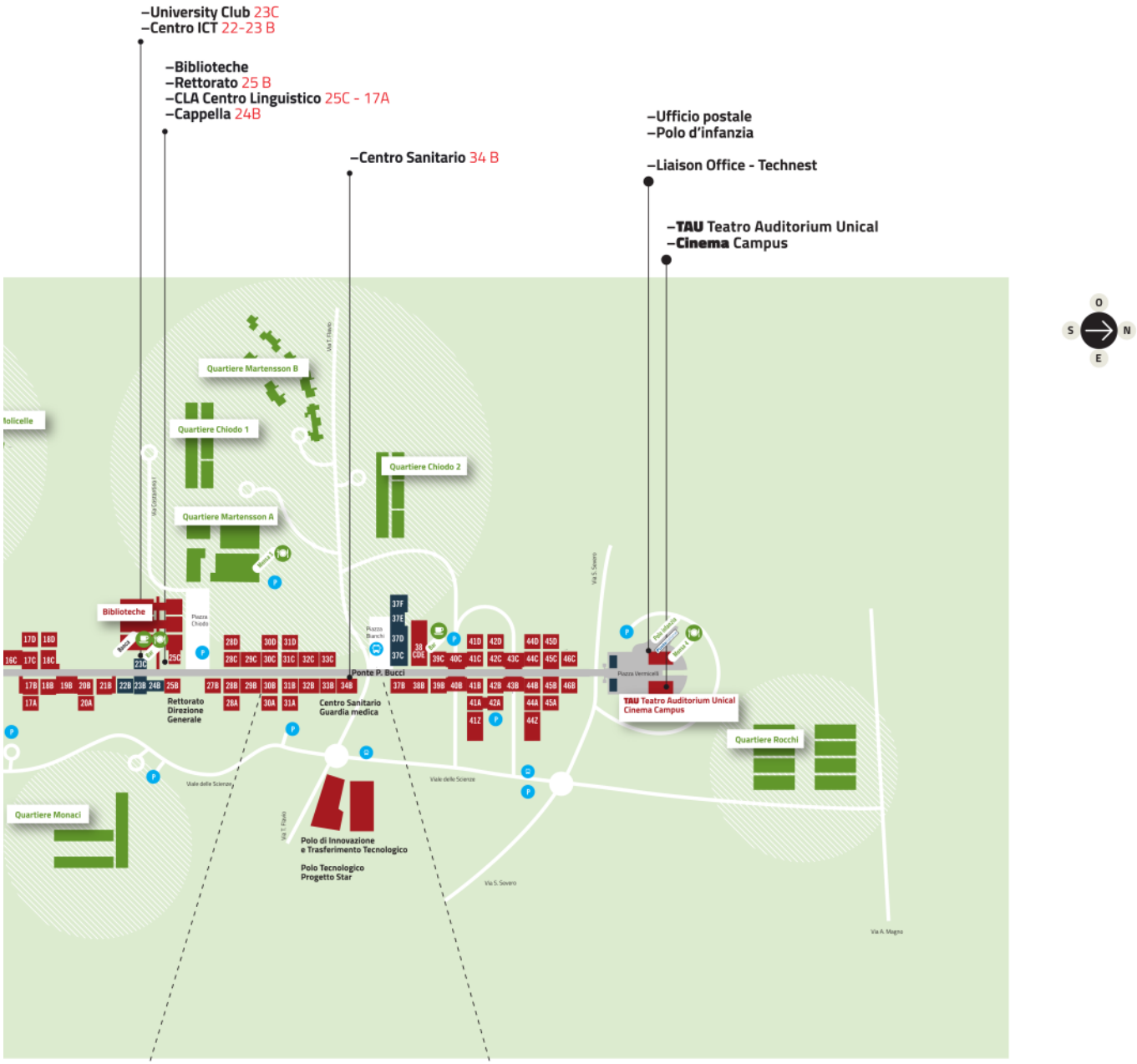
Dipartimento di **Studi Umanistici**
Cubi 17B, 18C, 21B, 27B, 28A, 28B, 28C, 28D

Istituto CNR - IIT 17B **- ITM** 15C - 17C - 18D

Dipartimento di **Fisica**
Cubi 30C, 30D, 31C, 31D, 33B, 33C

Dipartimento di **Matematica e Informatica**
Cubi 30A, 30B, 31A, 31B

Istituto CNR - NANOTEC
31C - 31D - 33B - 33C



Dipartimento di **Fisica**
Cubi 30C, 30D, 31C, 31D, 33B, 33C

Dipartimento di **Matematica e Informatica**
Cubi 30A, 30B, 31A, 31B

Istituto CNR - NANOTEC
31C - 31D - 33B - 33C

Dipartimento di **Ingegneria Civile**
Cubi 37B, 38B, 38C-D-E, 39B, 41Z, 42B, 44B, 45B, 46B,

Dipartimento di **Ingegneria Informatica, Modellistica, Elettronica e Sistemistica**
Cubi 39C, 41B, 41C, 41D, 42C, 42D, 44Z

Dipartimento di **Ingegneria Meccanica, Energetica e Gestionale**
Cubi 44C, 44D, 45C, 45D, 46C

Dipartimento di **Ingegneria dell'Ambiente**
Cubi 8-9 C, 41A, 42A, 44A, 45A

Legenda Edifici

- Organi / Didattica / Ricerca
- Uffici / Servizi
- Residenziali / Socialità

Ruolo		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	Totale
Docenti	PO	8	9	8	14	7	9	10	14	19	10	14	12	12	7	153
	PA	16	24	13	26	13	28	21	22	30	15	22	20	46	24	320
	RU	9	15	16	19	7	29	19	13	19	12	17	31	26	12	244
	RTDb	3	2	2	3	0	2	1	1	4	1	1	1	2	2	25
	RTDa	3	4	2	4	6	5	1	6	8	5	2	1	1	6	54
	Tutti	39	54	41	66	33	73	52	56	80	43	56	65	87	51	796
PTA	EP	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2
	D	2	7	4	3	4	4	8	5	7	6	0	4	4	7	65
	C	9	6	8	24	11	23	12	17	17	13	14	17	16	7	194
	B	1	1	0	3	1	3	2	1	2	4	2	3	3	0	26
	Tutti	12	14	12	30	16	30	23	23	26	23	16	24	23	15	287

Tabella U.T1. *Distribuzione personale per Dipartimento. Nello specifico:*
D1 = CTC; D2 = DeMaCS; D3 = DESF; D4 = DFSSN; D5 = DIAm; D6 = DiBEST; D7 = DiCES;
D8 = DIMEG; D9 = DIMES; D10 = DINCI; D11 = DiScAG; D12 = DISPeS; D13 = DISU; D14 = Fisica.

Ruolo	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	Totale
PO	14	5	14	3	10	6	1	14	29	10	14	8	18	7	153
PA	29	24	23	14	22	7	1	24	52	37	31	15	28	13	320
RU	19	12	16	7	31	5	0	20	24	28	21	8	27	26	244
RTDb	2	2	4	1	1	2	0	2	4	2	1	1	3	0	25
RTDa	8	5	4	3	2	4	0	7	14	0	2	2	3	0	54
Tutti	72	48	61	28	66	24	2	67	123	77	69	34	79	46	796

Tabella U.T2. *Distribuzione docenti per Area CUN. Nello specifico:*
A01 = Scienze matematiche ed informatiche; A02 = Scienze fisiche; A03 = Scienze chimiche; A04 = Scienze della terra;
A05 = Scienze biologiche; A06 = Scienze mediche; A07 = Scienze agrarie e veterinarie; A08 = Ingegneria civile e Architettura;
A09 = Ingegneria industriale e dell'informazione; A10 = Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche;
A11 = Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche; A12 = Scienze giuridiche;
A13 = Scienze economiche e statistiche; A14 = Scienze politiche e sociali.

L'Ateneo in breve 5/5

Capitale	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	Totale
Docenti	39	54	41	66	33	73	52	56	80	43	56	65	87	51	796
PTA	12	14	12	30	16	30	23	23	26	23	16	24	23	15	287
Studenti in corso A.A. 2019/2020	159	1.518	841	1.614	215	925	989	1.331	1.204	498	2.401	1.202	2.005	196	15.098
CdS	2	5	5	6	2	9	5	5	9	3	5	8	12	4	80
Laboratori strumentali	6	-	-	1	1	7	-	2	7	1	-	-	-	7	32
Finanziamento ordinario	113	128	91	162	83	192	116	152	204	116	115	141	229	158	2.000
Altri finanziamenti	322	610	187	1.190	697	1.662	399	1.416	3.330	389	208	503	565	468	11.946
Conto terzi	23	-	-	7	126	212	61	334	731	58	235	8	8	-	1.803
Valore attrezzature	322	89	46	1.030	292	420	97	989	789	196	86	48	70	568	5.044

Tabella U.T3. *Risorse dipartimentali. Nello specifico:*
D1 = CTC; D2 = DeMaCS; D3 = DESF; D4 = DFSSN; D5 = DIAm; D6 = DiBEST; D7 = DiCES;
D8 = DIMEG; D9 = DIMES; D10 = DINCI; D11 = DiScAG; D12 = DISPeS; D13 = DISU; D14 = Fisica.
I valori economico-patrimoniali sono espressi in migliaia di euro e fanno riferimento all'esercizio finanziario 2019.

Ruolo	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	D8	S9	S10	Totale
DIR	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6
EP	9	2	1	2	1	1	0	0	1	0	17
D	42	10	8	65	2	2	15	16	4	0	164
C	71	25	22	194	6	7	21	28	1	7	382
B	11	3	17	26	4	4	3	2	2	2	74
Tutti	138	40	49	287	13	14	39	46	8	9	643

Tabella U.T4. *Distribuzione personale-tecnico amministrativo. Nello specifico:*
S1 = Aree di Intervento Amministrativo; S2 = Centri; S3 = Centro Residenziale; S4 = Dipartimenti;
S5 = Musei; S6 = Servizi didattici; S7 = Sistema bibliotecario di ateneo; S8 = Uffici di Staff al Rettore;
S9 = Uffici di staff alla Direttrice Generale; S10 = Ufficio di Segreteria del Rettorato e della Direzione Generale.

Fonti dati: I dati sui docenti sono stati estratti dal sito https://cercauniversita.cineca.it/.
Gli altri dati sono a cura dall'amministrazione centrale di Ateneo.

Periodo rilevamento: aprile 2020.

Politiche per la Qualità dell'Ateneo 1/3

Principi ispiratori

L'Università della Calabria, in coerenza con i valori fondanti delineati nel proprio Statuto, identifica e configura le ***politiche per la qualità*** come un complesso di orientamenti e di indirizzi attraverso cui *(i)* promuovere la definizione e la condivisione di obiettivi e azioni in tutte le aree strategiche, e *(ii)* definire la progettazione e l'attuazione di adeguate procedure per monitorare e accrescere l'accordo tra tali obiettivi e i risultati conseguiti, attraverso il disegno di processi tesi al miglioramento continuo e alla piena soddisfazione degli studenti e di tutte le parti interessate.

Le Politiche per la Qualità si ispirano alle linee guida europee per l'assicurazione interna ed esterna della qualità definite dall'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) e recepite dal Ministero dell'Università e Ricerca (MUR) attraverso l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) all'interno del sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA 2.0). Esse sono, pertanto, definite organicamente alla programmazione strategica e delle performance organizzative, risultando quindi opportunamente inquadrate nella programmazione economico-finanziaria annuale e pluriennale dell'Università. Vengono implementate e attuate da tutte le strutture dell'Ateneo, monitorate dal Presidio della Qualità, e valutate dal Nucleo di Valutazione.

La visione della qualità dell'Università della Calabria si caratterizza per la:

- condivisione dei principi e dei meccanismi che garantiscono l'assicurazione della qualità: chiare e definite responsabilità, risorse e strumenti appropriati, controllo costante ed accurato;
- partecipazione attiva di tutta la comunità accademica e dei portatori di interesse esterni nei processi di assicurazione e miglioramento della qualità;
- cultura dell'analisi critica e dell'autovalutazione nella pianificazione, organizzazione e gestione di tutti i processi universitari;
- integrità morale, valorizzazione del merito, rispetto del pluralismo, attenzione alla responsabilità sociale, come leve che consolidano un ambiente predisposto al cambiamento e al miglioramento continuo.

Nel disegnare e sviluppare le proprie attività, l'Ateneo coinvolge integralmente tutta la sua comunità, garantisce l'impegno costante all'ascolto e all'interazione continua con le parti interessate, contempla - con particolare attenzione - l'equilibrio tra i diversi compiti del personale e considera il loro impegno nel supporto all'organizzazione e gestione dei servizi accademici.

Nello svolgimento delle varie attività e nell'erogazione dei diversi servizi, l'Ateneo si impegna a verificarne la coerenza con la progettazione, a monitorare i risultati in termini di grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e a definire eventuali azioni di miglioramento.

Politiche per la Qualità dell'Ateneo 2/3

Visione

Le politiche della qualità dell'Ateneo si articolano in una visione prospettica che abbraccia tutte le aree strategiche individuate dall'Università della Calabria per il proprio piano di sviluppo. Nel seguito, per ciascuna di queste aree, saranno delineati gli elementi chiave della visione dell'Ateneo della qualità, elementi che troveranno poi - nelle specifiche sezioni - una propria concretizzazione in obiettivi e azioni strategiche.

- ***Formazione***. Elemento fondante della visione della qualità della formazione è l'aspirazione a progettare ed erogare un'offerta formativa che sia centrata sullo studente e che sia attenta alle esigenze e alle aspettative di tutte le parti interessate e del contesto socio-culturale-economico di riferimento; un'offerta tesa al perseguimento di risultati sempre di maggior valore e allineata ai migliori standard formativi nazionali e internazionali. L'offerta deve essere inoltre sostenibile e appropriata in base alle risorse e alle competenze scientifiche e culturali presenti in Ateneo, assumendo come punti di riferimento per l'assicurazione della qualità gli standard europei, il sistema AVA 2.0 e le Linee guida ANVUR e CUN. In contesti sociali, culturali ed economici che cambiano a ritmi vertiginosi e in cui sono richieste competenze sempre nuove, l'Ateneo intende dotare i propri studenti di strumenti adeguati per interpretare e gestire i continui mutamenti e per vivere da protagonisti un futuro sempre più complesso. L'Ateneo si impegna a perseguire la vocazione all'inclusione che, specialmente in un contesto difficile qual è quello calabrese, possa consentire a tutte le giovani e tutti i giovani un'esperienza di formazione universitaria di alta qualità. La missione dell'Ateneo è favorirne la crescita e stimolarne un apprendimento dinamico e continuo, coltivando l'ambizione di formare cittadini responsabili, in grado di affrontare le sfide di ogni giorno e capaci di migliorare le loro vite e il mondo in cui vivranno.
- ***Ricerca***. Per quanto concerne la visione della qualità della ricerca, l'Ateneo aspira a: conseguire risultati di alto valore scientifico e culturale, riconosciuti nel contesto nazionale e internazionale; valorizzare pienamente le capacità e le competenze presenti nell'Ateneo; promuovere e incentivare la formazione e la crescita scientifica dei giovani ricercatori; consolidare e ampliare la rete di rapporti scientifici a livello nazionale e internazionale; prestare attenzione alle esigenze del contesto socio-economico e alle specificità del territorio di riferimento; assumere i principi dell'assicurazione della qualità come quadro di riferimento normativo e di approccio metodologico. Questa visione abbraccia, nella sua articolazione, tutti gli ambiti inerenti alla ricerca, dalle attività dirette alla ricerca di base e applicata, alla gestione dei laboratori e delle infrastrutture di ricerca, alla organizzazione dei percorsi di dottorato e post-doc.
- ***Terza missione e impegno sociale***. L'Università della Calabria vuole contribuire all'elaborazione di un progetto culturale finalizzato al cambiamento e alla crescita sociale ed economica del territorio regionale. L'Ateneo sente forte la responsabilità di dover agire da volano di sviluppo, contribuendo a ad affrontare i problemi del territorio calabrese, in particolar modo quelli connessi al ritardo nella crescita rispetto alle altre aree del Paese, alla competizione globale, e ai temi occupazionali specialmente dei giovani in possesso di un'alta formazione. La visione della qualità della terza missione vede dunque una naturale propensione a sostenere con forza non solo iniziative e attività di trasferimento tecnologico, ma anche iniziative di trasferimento di conoscenza e di *public engagement*, da sviluppare assumendo i principi dell'assicurazione della qualità come proprio riferimento metodologico.
- ***Internazionalizzazione***. Un ulteriore elemento che caratterizza l'Ateneo è quello di offrire a tutti coloro che vivono il Campus opportunità sempre nuove per aprire al mondo i propri orizzonti professionali e personali. La visione della qualità per l'area internazionalizzazione mira innanzitutto a favorire un ambiente multiculturale e multietnico volto a creare all'interno del Campus occasioni di scambio, incontro e collaborazione scientifica. E' viva la vocazione dell'Università della Calabria a voler promuovere e coniugare la propria attrattività internazionale per studenti e studiosi con una crescente mobilità in uscita. Ai fini dell'assicurazione della qualità, i principi di riferimento specifici in questo contesto includono primariamente gli standard europei, il sistema AVA 2.0 e i criteri di accreditamento relativi ai ranking nazionali e internazionali di prestigio.
- ***Servizi agli studenti***. L'Università della Calabria è il Campus più grande e attrezzato d'Italia, un unicum nel suo genere sul territorio nazionale per numero di strutture residenziali e per completezza dei servizi erogati. Tale primato non è tuttavia solo quantitativo. La Classifica Censis delle Università italiane – edizione 2019/2020 – colloca infatti l'Ateneo al primo posto tra tutti quelli italiani per quanto concerne la qualità dei servizi. Un risultato di rilievo che conferma quanto il carattere residenziale del Campus e le funzioni relative al diritto allo studio rappresentino, di fatto, la quarta missione dell'Ateneo; una missione culturale e sociale che si declina in un impegno costante a offrire pari opportunità di studio e di crescita personale. Sarà quindi indispensabile continuare a garantire, migliorare e sviluppare il già ampio ventaglio di servizi offerti. Anche in questo caso, il sistema AVA 2.0 e i principali ranking accademici sono elementi essenziali di benchmark per continuare ad assicurare un elevato livello qualitativo e mantenere alta la competitività.

Politiche per la Qualità dell'Ateneo 3/3

Sistema di AQ di Ateneo

L'attuazione delle Politiche per la Qualità dell'Università della Calabria viene gestita attraverso il Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) di Ateneo, finalizzato a:

- stimolare e facilitare la partecipazione e l'azione, attiva e consapevole, di tutta la comunità accademica nel perseguire obiettivi di miglioramento continuo, chiaramente definiti e pienamente condivisi;
- educare alla cultura della qualità e sostenere le azioni che promuovono e favoriscono i cicli virtuosi di valutazione e autovalutazione critica volti al miglioramento continuo;
- garantire la presenza di strutture organizzative efficaci ed efficienti;
- garantire la piena trasparenza dei processi;
- tendere costantemente alla costruzione di un ambiente di lavoro consapevole, condiviso e gratificante per tutte le componenti del mondo universitario.

Il Sistema di AQ dell'Università della Calabria, denominato "METIS" (dal nome della Dea della mitologia greca che personificava la saggezza, la ragione, la progettualità), è ispirato ai principi definiti nel DM 987/2016 (AVA 2.0), a seguito del quale l'ANVUR ha pubblicato le nuove linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari, con i successivi aggiornamenti del DM 6/2019. Esso prende spunto, altresì, dalle Linee Guida ESG dell'ENQA, nonché dalla norma europea UNI EN ISO 9001:2015. Tra i diversi attori del Sistema di AQ, il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) gioca un ruolo fondamentale. Si tratta di una struttura operativa che promuove la cultura della qualità e il miglioramento continuo all'interno dell'Ateneo, sovraintendendo allo svolgimento dei processi di AQ. In particolare, *(i)* organizza e verifica la compilazione dei principali documenti di AQ, e *(ii)* accompagna e supporta le strutture di Ateneo (Organi di Governo, Dipartimenti, Corsi di Studio) nell'attuazione delle politiche per la qualità e il raggiungimento dei relativi obiettivi, esercitando attività di sorveglianza e monitoraggio del regolare svolgimento. In particolare, il PQA organizza e coordina le attività di monitoraggio e raccolta dati preliminari alla valutazione effettuata dal Nucleo di Valutazione. Il PQA, inoltre, organizza e svolge attività di informazione/formazione per il personale a vario titolo coinvolto nell'AQ, e gestisce i flussi informativi e documentali relativi all'AQ, verificandone il rispetto di procedure e tempi, con particolare attenzione a quelli da e verso gli Organi di Governo dell'Ateneo, il Nucleo di Valutazione, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, i Dipartimenti e i Corsi di Studio.

Tutte le attività del PQA sono supportate dal Servizio Monitoraggio, Qualità e Valutazione (SMQV) di Ateneo. Col PQA collaborano, altresì, le diverse strutture dell'Ateneo e i Delegati del Rettore.

Si osserva infine che le Politiche per la Qualità si caratterizzano come processi fortemente dinamici, che necessitano di una continua rivisitazione critica in itinere; devono essere condivisi nei principi e pronti a interpretare ogni nuova esigenza della comunità universitaria. Pertanto, gli Organi Accademici, anche attraverso il supporto del PQA, si impegnano a diffondere le Politiche per la Qualità a tutti i livelli nell'Ateneo, a valutare indicazioni migliorative che provengano da qualsiasi componente della comunità universitaria, a procedere a riesami periodici di tali politiche allo scopo di verificarne continuamente l'adeguatezza.

Aree e strategie di sviluppo

L'Università della Calabria delinea la propria strategia di sviluppo triennale in cinque macroaree. L'area della *formazione* e l'area della *ricerca* sono i due pilastri del sistema universitario. L'area della *terza missione e dell'impegno sociale* si affianca naturalmente ad essi, come ambito nel quale declinare in modo organico e sistematico le proprie iniziative volte al consolidamento dei legami con il territorio e alla sua valorizzazione sociale e culturale. Parallelamente a queste tre aree, l'Università della Calabria ha però individuato due ulteriori direttrici del tutto specifiche e funzionali al modello di Campus che la caratterizza: l'area *internazionalizzazione* e l'area dei *servizi agli studenti*. La prima raccoglie tutti gli obiettivi e le azioni strategiche che si intendono porre in essere per migliorare la collocazione dell'Ateneo nel panorama internazionale, facendo leva anche sul particolare modello di Campus e sui numerosi servizi di accoglienza e residenzialità che sono disponibili. L'area dei servizi agli studenti, invece, inquadra tutte le iniziative mirate a sostenere gli studenti nel proprio percorso di studi, con particolare riferimento all'erogazione di servizi e borse per il diritto allo studio, elemento quest'ultimo particolarmente rilevante nell'ancora debole contesto economico in cui l'Ateneo si trova a operare. Per ciascuna delle cinque aree strategiche, il piano strategico definirà le linee di sviluppo, partendo dalla descrizione dello stato attuale ed enucleando una analisi accurata dei punti di forza e degli aspetti da migliorare nel prossimo triennio. Tali linee strategiche saranno organizzate e presentate sotto forma di *obiettivi strategici*. Ogni obiettivo strategico sarà declinato attraverso una o più *azioni strategiche*, il cui impatto sarà monitorato e valutato attraverso la definizione di opportuni *indicatori*. Per ciascun obiettivo, saranno inoltre definite in maniera chiara le *responsabilità*, e saranno infine indicate le *risorse* economiche necessarie per la concreta attuazione.

Gli obiettivi strategici dell'Università della Calabria per il prossimo triennio non si risolvono tuttavia solo nelle aree individuate. Infatti, è ferma convinzione dell'Ateneo che, al fine di perseguire efficacemente le proprie politiche di sviluppo, sia necessario prestare attenzione anche ad alcuni elementi non caratterizzanti una singola area, ma che agiscono da *fattori abilitanti* trasversalmente alle varie aree. L'Università della Calabria ha catalogato questi fattori abilitanti, in quattro gruppi: *efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa*, *strutture e infrastrutture*, *sostenibilità* e *comunicazione*. Per ciascuno di questi gruppi, il piano strategico definirà delle linee di sviluppo organizzate anch'esse in opportuni *obiettivi strategici* da perseguire nel triennio.

Sia nell'ambito delle aree strategiche sia nell'ambito dei fattori abilitanti, gli obiettivi che l'Università della Calabria intende perseguire sono molto ambiziosi. Da una parte, il raggiungimento di questi obiettivi richiederà uno sforzo corale della comunità accademica e una efficace azione di coordinamento e di guida da parte dei vari responsabili. Dall'altra, va sottolineato che molte delle azioni previste saranno concretamente realizzabili solo in funzione di finanziamenti esterni già acquisiti per specifiche iniziative progettuali e di altri ulteriori finanziamenti che l'Ateneo dovrà impegnarsi a procacciare nei prossimi anni. Per maggiore chiarezza e trasparenza, nelle schede descrittive dei singoli obiettivi, saranno indicate le *risorse* complessive necessarie, distinguendo tra i *costi* e gli *investimenti*, e specificando anche la quota di tali risorse complessive che si prevede di acquisire da *finanziamenti esterni*.

il Campus della **formazione**

**ampia e variegata offerta didattica:
31 lauree, 6 lauree magistrali
a ciclo unico, 43 lauree magistrali,
17 corsi di studio con doppio titolo
con università internazionali,
1 laurea interateneo, 6 corsi di studio
internazionali, 10 corsi di dottorato**

Area formazione 14

Sintesi delle informazioni dell'area 1/2

L'Università della Calabria è stata istituita nel 1968 con l'ambizioso obiettivo di fungere da volano per lo sviluppo sociale, culturale ed economico per l'intera Regione Calabria. Il difficile contesto territoriale ha, sin dagli albori, contribuito a delineare una marcata sensibilità di tutto il personale verso la necessità di un continuo miglioramento della qualità dei percorsi formativi. Gli studi presso l'Università della Calabria hanno infatti costituito una importante leva di intervento a disposizione degli studenti per incidere positivamente sul proprio status economico e sociale e permettere loro di formarsi come validi professionisti e cittadini educati alla legalità. Le politiche dell'Ateneo hanno abbracciato questa sensibilità, articolandosi, specialmente negli ultimi anni, in precise azioni volte a migliorare la regolarità degli studi, innovare le competenze didattiche dei docenti, rafforzare la dimensione internazionale della formazione e favorire la collocazione nel mondo del lavoro. L'Ateneo è attualmente impegnato nella sperimentazione di nuove forme di insegnamento che possono valorizzare pienamente le potenzialità degli studenti e prepararli alle sempre più mutevoli richieste derivanti dai rapidi cambiamenti tecnologici e da un contesto socio-economico fortemente globalizzato.

Tali innovazioni si innestano in un'ampia offerta didattica, sostenuta dall'Ateneo in una prospettiva di continuo aggiornamento dei contenuti e dei metodi didattici, e funzionale a realizzare efficacemente un sistema formativo "centrato sullo studente". In particolare, nelle lauree triennali vengono privilegiati i percorsi formativi ad ampio spettro in termini di conoscenza e competenze, mentre contenuti più avanzati e specialistici vengono attuati nei percorsi delle lauree magistrali. L'organizzazione delle attività didattiche viene coordinata a livello di Ateneo, con l'obiettivo migliorare ed uniformare progressivamente i livelli di qualità tra i diversi Corsi di Studio. È stimolato il monitoraggio e l'eventuale rivisitazione delle schede informative degli insegnamenti, con particolare attenzione alle modalità di erogazione della didattica ed alle modalità di verifica dei risultati di apprendimento attesi. Più in generale, l'Ateneo stimola e promuove la qualità dei percorsi formativi attraverso il proprio sistema di monitoraggio e sollecitando i Corsi di Studio a riflettere criticamente sui dati di contesto e sui risultati raggiunti, allo scopo di valutare eventuali riorganizzazioni. Gli obiettivi di breve, medio e lungo termine sono individuati dal Senato Accademico e dai Dipartimenti, in sinergia con il Rettore ed il Prorettore alla Didattica, con il supporto del Presidio della Qualità, e tenendo conto delle osservazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e del Nucleo di Valutazione.

Per l'anno accademico 2019/2020 l'attività didattica dell'Ateneo si articola in 80 Corsi di Studio: 31 Lauree Triennali (di cui una interateneo con responsabilità amministrativa dell'Università "Magna Graecia" di Catanzaro), 43 Lauree Magistrali e 6 Lauree Magistrali a Ciclo Unico. Le principali informazioni, in termini di iscritti totali, iscritti al primo anno, laureati e condizioni occupazionali, sono di seguito riportate.

Sintesi delle informazioni dell'area 2/2

A.A.	L	LMCU	LM	Totale
2019/2020	3.870	664	1.674	6.208
2018/2019	4.053	725	1.444	6.222
2017/2018	3.959	748	1.587	6.294

Tabella F.T1. *Iscritti al primo anno, la cui iscrizione non risulta sospesa per tasse non regolari. Sono state escluse le immatricolazioni per abbreviazione di carriera.*

A.S.	L			LMCU			LM		
	DM 509	DM 270	Totale	DM 509	DM 270	Totale	DM 509	DM 270	Totale
2019	90	2.524	2.614	65	423	488	6	1.365	1.371
2018	143	2.204	2.347	91	445	536	7	1335	1.342
2017	258	2.255	2.513	137	430	567	16	1417	1.433

Tabella F.T2. *Laureati distinti per tipologia di corso di laurea, con analisi relativa agli ultimi tre anni.*

Tipologia di studenti	1° anno - L	1° anno - LMCU	1° anno - LM	1° anno - Totale	Tutti
Tutti gli iscritti	3.763	660	1.674	6.097	24.932
di cui aventi cittadinanza italiana	3.591	641	1.585	5.817	24.146
di cui stranieri	172	19	89	280	786
di cui residenti in Calabria	3.676	639	1585	5.900	24.210
di cui residenti fuori dalla Calabria	87	21	89	197	722

Tabella F.T3. *Iscritti A.A. 2019/2020, la cui iscrizione non risulta sospesa per tasse non regolari. L'ultima colonna include le iscrizioni ante riforma e le 509/99.*

Criterio Almalaurea	L	LMCU	LM	Tutti
Condizione occupazionale (%) - Lavora	19,5 (37,5)	34,7 (39,7)	43,4 (58,9)	28,9 (44,1)
Tasso di occupazione (def. Istat - Forze di lavoro)	21,5 (40,6)	45,1 (61,6)	53,6 (73,1)	34,4 (52,9)

Tabella T.F4. *Situazione occupazionale dei laureati (indagine 2018). I dati tra parentesi si riferiscono ai valori medi nazionali.*

Area formazione 16

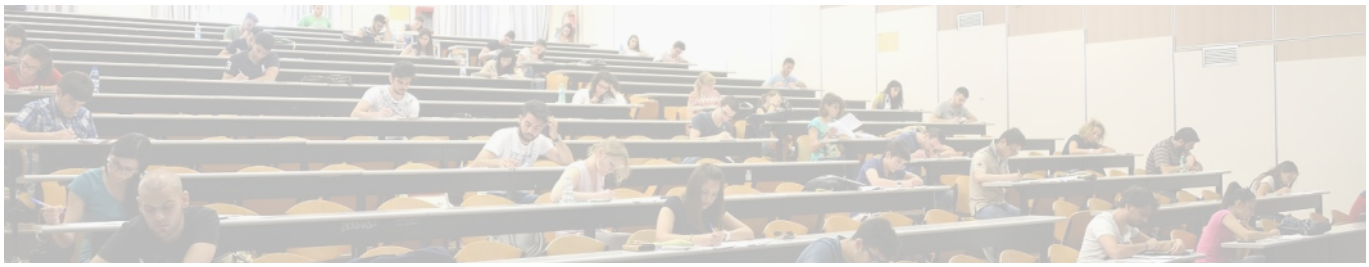
Analisi di contesto e posizionamento 1/2

L'Università della Calabria, pur avendo subito nel corso dell'ultimo decennio una flessione delle iscrizioni, si classifica come un grande Ateneo con una popolazione studentesca di circa 24.500 unità. La sua offerta didattica abbraccia un ampio spettro di discipline e si articola in numerosi percorsi formativi. Anche se originariamente progettati in aderenza alle esigenze dei mercati di riferimento, alcuni di questi percorsi necessitano oggi di una riformulazione che tenga conto delle ***mutate condizioni di contesto e delle nuove esigenze delle parti interessate***. I corsi attivati garantiscono tuttavia buoni standard di qualità e sostenibilità; l'Ateneo ha, infatti, sempre rispettato le indicazioni ministeriali relative ai requisiti strutturali e di docenza. Appare comunque migliorabile la percentuale di docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti. Essa, infatti, oscilla negli ultimi anni intorno al 93% (92,9% nel 2018), un valore leggermente più basso sia rispetto all'area geografica di appartenenza sia rispetto al valore medio nazionale (pari, rispettivamente, al 93,26% ed al 93,94% nel 2018).

Un elemento di criticità è legato all'età media dei laureati, parametro chiaramente connesso alla ***regolarità degli studi*** che, a sua volta, dipende dal livello delle competenze in ingresso. Il dato medio rilevato da Almalaurea è 25,2 anni al momento del conseguimento della laurea triennale, a fronte del dato nazionale di 24,8 anni. Ciò incide negativamente sia sul numero di laureati che proseguono il proprio percorso di studi iscrivendosi ad un corso di laurea magistrale sia sull'età media al conseguimento della laurea magistrale (26,3 anni presso l'Università della Calabria, rispetto al valore medio di 25,8 anni su base nazionale). Tali considerazioni hanno spinto l'Ateneo, negli ultimi anni, ad avviare numerosi progetti per migliorare l'assistenza agli studenti, anche sfruttando il finanziamento delle azioni definite nell'ambito della programmazione triennale. Come testimoniano i dati, queste azioni hanno prodotto risultati incoraggianti; ad esempio la percentuale di matricole che raggiunge il secondo anno avendo conseguito almeno 40 cfu è passata dal 27,7% del 2013 al 34,4% del 2016 e ha superato il 40% nel 2018, attestandosi a un valore superiore a quello registrato dagli altri atenei della stessa area geografica. Molto, però, deve essere ancora fatto, anche sfruttando le conoscenze derivanti dall'esperienza passata.

Altro aspetto che richiede un'attenta riflessione per la definizione delle prospettive strategiche dell'Ateneo riguarda l'***occupabilità dei laureati***. I dati Almalaurea riferiti all'ultima rilevazione del 2018 (rapporto 2019) evidenziano che solo il 28,9% dei laureati dell'Ateneo è occupato a un anno dalla laurea: un valore certamente troppo basso, pur se in crescita (era il 26,8% nei dati riferiti al 2015). In particolare, la percentuale di coloro che lavorano a un anno dal conseguimento del titolo è del 34,7% per le LMCU e del 43,4% per le LM. Per quanto riguarda i corsi di laurea triennale, la percentuale di coloro che lavorano a un anno dalla laurea è del 19,5% (va considerato che il 49,5% dei laureati proseguono gli studi), mentre se si analizza il tasso di disoccupazione (rapporto tra le persone in cerca di occupazione e la forza lavoro) si osserva un valore del 39,4%, più del doppio rispetto alla media nazionale. Pur considerando il difficile contesto socio-economico territoriale, è del tutto evidente che molti sforzi possono e devono ancora essere dispiegati dall'Università della Calabria per migliorare l'occupabilità dei suoi studenti, in primo luogo cercando di meglio accogliere le esigenze del mercato del lavoro nella rivisitazione dei percorsi formativi.

Sempre allo scopo di migliorare l'occupabilità dei laureati, recentemente, l'Ateneo ha realizzato una serie di iniziative, anche finanziate nell'ambito della programmazione triennale, volte allo sviluppo delle ***competenze trasversali*** degli studenti, intese come elemento qualificante nella formazione. L'Università della Calabria si sta infatti fortemente impegnando su questo fronte per raggiungere, nel breve periodo, una forte caratterizzazione sul territorio quale centro di formazione attento non solo alle competenze disciplinari, ma anche ad altre importanti competenze, quali la capacità di lavorare in gruppo, di affrontare e risolvere problemi, nonché la capacità di sviluppare progetti complessi, anche di natura interdisciplinare.



Area formazione 17

Analisi di contesto e posizionamento 2/2

Matrice SWOT

Strenght - Punti di forza

- ❑ Ruolo chiave nell'ambito della formazione nella Regione Calabria.
- ❑ Ampiezza dell'offerta didattica.
- ❑ Attenzione degli organi di governo al monitoraggio e al riesame, nell'ottica di un processo di miglioramento continuo della qualità della didattica.
- ❑ Rispetto delle indicazioni ministeriali sulla sostenibilità strutturale e sulla docenza.
- ❑ Parametri legati alla regolarità degli studi in costante miglioramento negli ultimi anni.
- ❑ Significative esperienze maturate in progetti di didattica innovativa mirati allo sviluppo delle competenze trasversali degli studenti.

Weaknesses - Punti di debolezza

- ❑ Offerta formativa non ben allineata alle richieste delle parti interessate.
- ❑ Scarsa attrattività extraregionale.
- ❑ Basso tasso di occupabilità dei laureati.
- ❑ Età media dei laureati troppo elevata.
- ❑ Limitate sinergie con le realtà produttive del territorio.
- ❑ Limitato coinvolgimento dei docenti dei SSD di base e caratterizzanti nelle attività di monitoraggio e revisione dei corsi di studio.
- ❑ Riduzione del numero di iscrizioni e calo dell'attrattività dei corsi di laurea magistrale.

Opportunities - Opportunità

- ❑ Incremento delle fonti di finanziamento per lo sviluppo di progetti strategici per l'Ateneo.
- ❑ Maggiore attenzione allo sviluppo delle competenze trasversali.
- ❑ Maggiore attenzione alla formazione dei docenti e all'innovazione delle loro metodologie didattiche.
- ❑ Aumento del numero di aziende, anche internazionali, interessate alle competenze dei laureati dell'Ateneo.

Threats - Minacce

- ❑ Debolezza economica del contesto territoriale nel quale l'Ateneo si trova a operare.
- ❑ Competenze in ingresso degli studenti non adeguate a intraprendere un percorso di alta formazione.
- ❑ Crescente attrattività da parte di altri Atenei.
- ❑ Limitati sbocchi occupazionali in Calabria.

Fonti dati

Per lo sviluppo dell'analisi sono state utilizzate sia fonti interne che esterne.

Le fonti interne sono state: *(i)* la relazione del Nucleo di Valutazione del 2019; *(ii)* le relazioni delle CPDS del 2019; *(iii)* le SMA dei CdS del 2019; *(iv)* le SUA CdS 2019/2020; *(v)* gli esiti delle indagini per la valutazione della qualità della didattica e dei servizi nell'A.A. 2018/2019.

In merito alle fonti esterne, fermo restando il quadro normativo corrente, si è fatto riferimento a: *(i)* gli indicatori ANVUR di monitoraggio annuale dei Corsi di Studio; *(ii)* il sito di AlmaLaurea sulla condizione occupazionale; *(iii)* l'Anagrafe Nazionale Studenti.

Area formazione 18

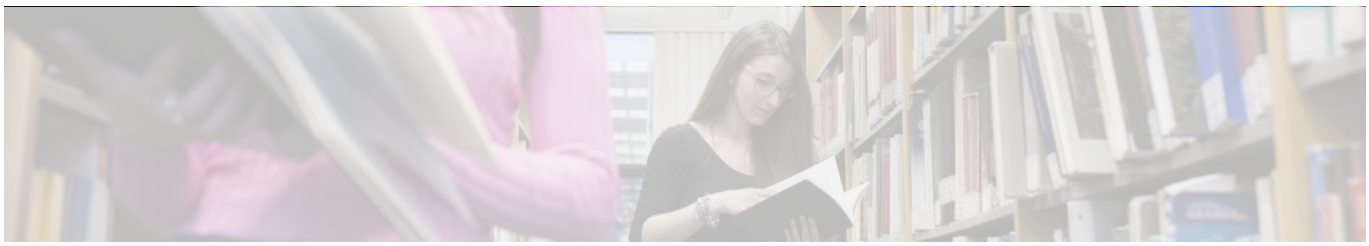
Visione strategica e sintesi degli obiettivi

L'Ateneo intende operare una ***revisione profonda dell'offerta formativa*** per adeguarla alle nuove esigenze delle parti interessate, anche alla luce dell'aggiornamento delle classi di laurea avviata dal CUN. Le nuove attivazioni e le modifiche dei Corsi di Studio devono essere funzionali alle esigenze degli studenti e del territorio di riferimento, privilegiando attrattività e sbocchi professionali, nonché sostenibilità e qualità scientifica della docenza, con apertura alle collaborazioni interuniversitarie.

Nel quadro di uno sviluppo teso al miglioramento continuo della didattica centrata sullo studente, l'Ateneo ritiene strategicamente rilevante operare per migliorare gli indicatori che monitorano la ***regolarità degli studi***. A tal fine, sarà necessario: rendere più efficaci le iniziative di orientamento in ingresso e accoglienza degli immatricolati; potenziare l'orientamento in itinere (mentoring e tutoring); rivedere e modulare l'articolazione dei percorsi formativi prevedendo un appropriato bilanciamento dell'attività didattica, soprattutto nei primi anni. In tal modo, si intende sostenere gli studenti per favorire il regolare svolgimento del loro percorso formativo e un pieno conseguimento dei risultati di apprendimento attesi.

Negli ultimi anni, anche a livello di politiche nazionali, l'attenzione riservata alla prima missione dell'università è stata carente: pochi investimenti per favorire la qualità e l'efficacia della didattica, nessun incentivo ai docenti in termini né economici né di progressione di carriera (l'abilitazione scientifica nazionale non prende in considerazione l'attività didattica). L'Ateneo intende invertire questa tendenza ponendo in essere alcune specifiche azioni, per avviare un nuovo percorso di ***innovazione e miglioramento della qualità della didattica***, dando priorità alla formazione dei ricercatori neo-assunti e all'incentivazione dei docenti che si impegnano a sperimentare nuove pratiche di insegnamento. Particolare attenzione sarà rivolta allo sviluppo delle competenze trasversali degli studenti, ritenute da molti esperti di grande importanza per l'inserimento nel mondo del lavoro e considerate con grande attenzione nell'ambito delle tematiche educative da parte di enti quali l'OCSE e la stessa Commissione Europea.

Infine, appare cruciale porre in essere appropriate azioni per rafforzare le ***potenzialità occupazionali dei laureati*** dell'Università della Calabria. Nel fare ciò bisognerà necessariamente tenere conto delle caratteristiche del territorio in cui l'Ateneo si trova ad operare, che, con la debolezza cronica del suo tessuto produttivo e i conseguenti elevati tassi di disoccupazione, pone ostacoli non facili da superare. Non di meno queste azioni vengono ritenute indispensabili per riaffermare il ruolo che l'Ateneo ha avuto, sin dalla nascita, quale "ascensore sociale" dei giovani calabresi - risultando tra le prime Università per numero di iscritti che accedono a una formazione superiore per la prima volta all'interno del loro nucleo familiare. Esse dovranno inoltre tenere conto della notevole variabilità occupazionale delle diverse tipologie di laurea, e dunque definire percorsi di inserimento professionale che siano specializzati - in funzione del contesto - a mercati locali, nazionali e internazionali.



Obiettivi strategici	**F.1**	*Riqualificazione e attrattività dell'offerta formativa*
	F.2	*Miglioramento della regolarità degli studi e riduzione della dispersione studentesca*
	F.3	*Innovare e migliorare la qualità della didattica*
	F.4	*Migliorare le condizioni per l'accesso al mondo del lavoro*

Area formazione 19

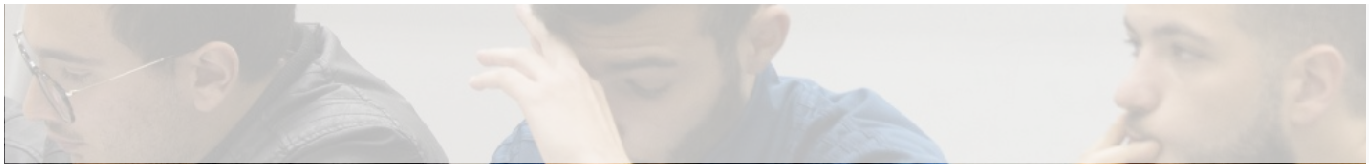
OBIETTIVO F.1 – Riqualificazione e attrattività dell'offerta formativa

Al fine di riqualificare e migliorare l'attrattività dell'offerta formativa, l'Università della Calabria intende aggiornare e rilanciare i Corsi di Studio, mantenendo sempre al centro della progettazione lo studente e verificando costantemente i risultati di apprendimento attesi. In particolare, sarà importante ***monitorare i corsi di studio*** e rivedere contenuti disciplinari, soprattutto quelli specialistici richiesti dal mondo del lavoro e dagli ordini professionali.

Sarà altresì fondamentale promuovere azioni di revisione tra pari nella progettazione dei singoli insegnamenti e nella revisione complessiva dei Corsi di Studio, con il ***supporto dei docenti di riferimento maggiormente coinvolti nella pianificazione*** e nel monitoraggio delle attività e selezionati tra i docenti di ruolo le cui competenze siano più strettamente collegate al progetto formativo di ciascun Corso di Studio.

Le azioni saranno perseguite in una logica di condivisione con i vari attori istituzionali, anche promuovendo negli organi di governo e in assemblee la discussione sulle possibili iniziative da intraprendere per ***riqualificare l'offerta formativa***. Particolare attenzione sarà altresì posta alle esigenze degli studenti, i cui rappresentanti negli organi saranno sollecitati a farsi parte attiva del processo di riorganizzazione e riprogettazione.

Il conseguimento dell'obiettivo verrà verificato con il monitoraggio annuale di indicatori che rilevano i livelli di attrattività e l'efficace allocazione delle risorse di docenza qualificata.



Responsabilità	**F.1-Re**	*Prorettore alla didattica*
Azioni strategiche	**F.1-A.1**	*Monitoraggio costante e accurato dei Corsi di Studio*
	F.1-A.2	*Riesame della validità e riprogettazione della proposta formativa*
	F.1-A.3	*Appropriata allocazione dei docenti di riferimento*
Risorse	**F.1-Ri**	*Le azioni non richiedono risorse finanziarie*
Indicatori	**F.1-I.1**	*Numero di iscritti al primo anno di LM nell'A.A. X/X+1*
	F.1-I.2	*Numero di iscritti al primo anno di L e LMCU nell'A.A. X/X+1*
	F.1-I.3	*Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a s.s.d. di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM, LMCU) attivati, in riferimento all'A.A. X/X+1*

		BASELINE 2019	TARGET 2020	TARGET 2021	TARGET 2022
Valori indicatori	**F.1-I.1**	1.457	1.480	1.523	1.566
	F.1-I.2	4.181	4.242	4.336	4.428
	F.1-I.3	0,929	0,933	0,943	0,953

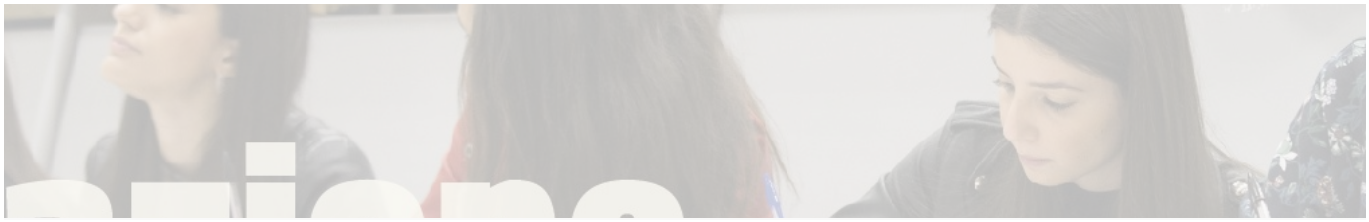
OBIETTIVO F.2 – Miglioramento regolarità degli studi e riduzione dispersione studentesca

Nel quadro di uno sviluppo teso al miglioramento continuo della didattica centrata sullo studente, l'Ateneo ritiene strategicamente rilevante operare per ridurre la dispersione e supportare gli studenti a conseguire il titolo nei tempi previsti dal proprio percorso formativo. A tal fine, l'Università della Calabria ritiene prioritario:

- rendere più efficaci le ***iniziative di orientamento in ingresso*** e accoglienza degli immatricolati;
- ***potenziare l'orientamento in itinere*** (mentoring e tutoring);
- rivedere e ***modulare l'articolazione dei percorsi formativi*** prevedendo un appropriato bilanciamento dell'attività didattica, soprattutto nei primi anni, e sviluppando iniziative volte a ***consolidare e allineare le conoscenze in ingresso degli studenti***.

In particolare, le azioni di revisione dei percorsi formativi dovranno essere sviluppate sinergicamente all'azione di riorganizzazione più complessiva delineata nell'ambito dell'Obiettivo F.1.

Il conseguimento di questo obiettivo sarà verificato con il monitoraggio annuale di indicatori che rilevano il grado di regolarità degli studi e di indicatori che rilevano la percentuale di studenti (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso.



Responsabilità	**F.2-Re**	*Prorettore alla didattica*

Azioni strategiche	**F.2-A.1**	*Potenziamento delle attività di orientamento in ingresso e in itinere*
	F.2-A.2	*Consolidamento e allineamento delle conoscenze in ingresso*
	F.2-A.3	*Revisione dei percorsi formativi con appropriato bilanciamento del carico didattico nei primi anni*
	F.2-A.4	*Intensificazione delle attività di mentoring e tutoring*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**F.2-Ri**	600.000 euro	400.000 euro	-	-

Indicatori	**F.2-I.1**	*Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale dei CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare X*
	F.2-I.2	*Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che completano gli esami di profitto entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studi*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**F.2-I.1**	50,2%	50,6%	51,2%	52,5%
	F.2-I.2	43,4%	43,8%	45,0%	45,9%

OBIETTIVO F.3 – Innovare e migliorare la qualità della didattica

Per innovare e migliorare la qualità della didattica, l'Università della Calabria ritiene essenziale procedere nel ***percorso di valorizzazione e sviluppo delle competenze trasversali*** degli studenti. La formazione, per essere efficace nella direzione dell'occupabilità, deve infatti anche tendere allo sviluppo delle soft skills declinate nei vari aspetti che le contraddistinguono: cognitivo (visione sistemica, problem solving, analisi e sintesi), relazionale (comunicazione, rapporti interpersonali, collaborazione, teamwork), realizzativo (iniziativa, proattività, orientamento al risultato, pianificazione, organizzazione, gestione del tempo e delle priorità, decisione), manageriale (leadership, gestione e motivazione dei collaboratori, capacità di delega) e altro (flessibilità, tolleranza allo stress, tensione al miglioramento continuo, capacità di innovare). Specifiche iniziative su questo fronte saranno rivolte anche alla ***definizione di percorsi di "eccellenza"***, tesi a valorizzare le competenze - in particolare nell'ottica di una formazione interdisciplinare - degli studenti che si stanno distinguendo per l'elevato profitto nei propri studi. Alcune sperimentazioni di tali percorsi sono state già avviate nell'ambito del progetto sui "Dipartimenti di Eccellenza" finanziato dal MIUR. Parallelamente a queste iniziative focalizzate sugli studenti, sarà inoltre fondamentale porre in essere alcune azioni per ***l'aggiornamento delle competenze didattiche dei docenti***, specie dei neo-assunti, e per l'incentivazione dei docenti che si impegnano a sperimentare nuove pratiche di insegnamento. In particolare, saranno valorizzati il più possibile gli enormi sforzi fatti nell'attivazione della didattica online per far fronte all'emergenza sanitaria.

Tutte le iniziative sopra richiamate volte alla ***realizzazione di progetti innovativi per la didattica***, infine, dovranno trovare anche un "luogo fisico" cui fare riferimento. L'Ateneo, infatti, punta a ***realizzare un centro per la didattica innovativa***, in particolare basata su metodologie cooperative, attraverso la realizzazione di 3 edifici con aule attrezzate con le più moderne attrezzature e strumentazioni.

Il conseguimento dell'obiettivo verrà verificato sia con il monitoraggio annuale del livello di soddisfazione percepito dagli studenti sulla didattica, sia con il riscontro della loro adesione alle iniziative di Ateneo finalizzate al conseguimento e alla valorizzazione delle competenze trasversali e interdisciplinari.

Responsabilità	**F.3-Re**	*Prorettore alla didattica*

Azioni strategiche	**F.3-A.1**	*Iniziative per il rafforzamento delle competenze trasversali degli studenti*
	F.3-A.2	*Realizzazione di percorsi di eccellenza per gli studenti più meritevoli*
	F.3-A.3	*Iniziative di aggiornamento delle competenze didattiche dei docenti*
	F.3-A.4	*Realizzazione di progetti innovativi per la didattica*
	F.3-A.5	*Realizzazione di un centro per la didattica innovativa*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**F.3-Ri**	180.000 euro	-	5.400.000 euro	5.400.000 euro

Indicatori	**F.3-I.1**	*Percentuale di laureandi pienamente soddisfatti della didattica*
	F.3-I.2	*Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali o che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale*
	F.3-I.3	*Numero di studenti che partecipano a percorsi di eccellenza nell'a.s. X*
	F.3-I.4	*Realizzazione del centro per la didattica innovativa (percentuale di completamento)*

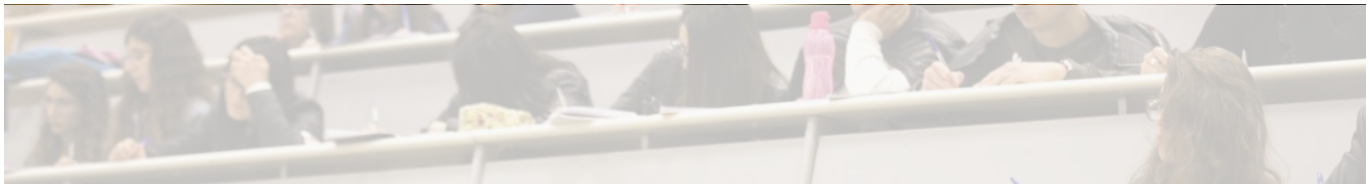
		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**F.3-I.1**	54,9%	56,2%	58,7%	62,4%
	F.3-I.2	109	200	300	600
	F.3-I.3	24	50	100	150
	F.3-I.4	0%	0%	40%	100%

OBIETTIVO F.4 – Migliorare le condizioni per l'accesso al mondo del lavoro

Le potenzialità occupazionali dei laureati dell'Università della Calabria devono essere inquadrate e interpretate tenendo conto che l'Ateneo è localizzato in una regione meridionale, con notevoli problemi strutturali del mercato del lavoro e valori di disoccupazione elevati. Inoltre, a seguito della crisi del 2008, e soprattutto a partire dal 2011, l'accesso al mercato del lavoro si è ulteriormente complicato. Considerata la forte dipendenza dell'occupabilità dal contesto territoriale, obiettivo dell'Ateneo è tendere progressivamente a raggiungere i valori medi che caratterizzano gli Atenei dell'area geografica di riferimento, tramite:

- il ***potenziamento della rete di relazioni con il mondo del lavoro e delle iniziative di placement***, ad esempio tramite l'istituzione in tutti i Corsi di Studio/Dipartimenti di un Comitato di Indirizzo, con il forte coinvolgimento dei rappresentanti delle parti interessate;
- il ***consolidamento delle iniziative di tirocinio***, soprattutto per le lauree magistrali;
- l'attuazione, in sinergia con imprese, enti pubblici e privati, di ***progetti formativi extra-curriculari*** finalizzati a favorire l'avvio al mondo del lavoro.

Il conseguimento dell'obiettivo verrà verificato con il monitoraggio annuale del grado di soddisfazione delle parti interessate circa le competenze dei laureati.



Responsabilità	**F.4-Re**	*Prorettore alla didattica*
Azioni strategiche	**F.4-A.1**	*Incentivazione dei tirocini*
	F.4-A.2	*Realizzazione di progetti formativi extra-curriculari finalizzati a favorire l'avvio al mondo del lavoro*
	F.4-A.3	*Consolidamento della rete di relazioni con il mondo del lavoro e potenziamento orientamento in uscita*
Risorse	**F.4-Ri**	*Le azioni non richiedono risorse finanziarie*
Indicatori	**F.4-I.1**	*Grado di soddisfazione delle parti interessate sulle competenze degli studenti (partecipanti a tirocini e altre attività extra-curriculari) e dei laureati*

		BASELINE 2019	BASELINE 2020	TARGET 2021	TARGET 2022
Valori indicatori	**F.4-I.1**	-	B	B + 5%	B + 10%

L'indicatore F.4-I.1 non è attualmente monitorato, pertanto il valore di baseline non è noto. Si intende, dunque, avviare un progetto di rilevazione di tale indicatore, somministrando un questionario di valutazione a tutte le aziende che hanno assunto laureati o hanno ospitato studenti dell'Università della Calabria nell'ultimo anno. Il grado di soddisfazione sarà misurato come il numero di aziende pienamente soddisfatte. Obiettivo dell'Ateneo è di migliorare del 10% il valore di riferimento che si registrerà.

Nel seguito del piano strategico gli incrementi percentuali sono sempre riferiti alla baseline.

Area ricerca 23

Sintesi delle informazioni dell'area 1/2

Nella visione strategica dell'Università della Calabria la promozione della qualità della ricerca acquisisce un ruolo fondamentale, inteso come elemento cardine per sviluppare percorsi formativi adeguati e all'avanguardia dei tempi e per poter efficacemente contribuire alla promozione culturale, sociale, economica e tecnologica della regione. A mezzo secolo dalla sua istituzione, l'Ateneo ha oggi un buon posizionamento nel panorama scientifico nazionale e internazionale, con punte di eccellenza in alcuni specifici settori scientifico-disciplinari. Il talento e l'impegno dei ricercatori hanno, infatti, portato al raggiungimento di buoni risultati sia in termini di quantità di ricerca prodotta che in termini di qualità della stessa. Nel periodo 2015-2017 (monitorato dal sistema IRIS), l'Università della Calabria ha prodotto complessivamente circa 7400 prodotti di ricerca. Si tratta di lavori che riguardano molteplici ambiti disciplinari e che spesso sono stati realizzati anche grazie al supporto dei numerosi laboratori di ricerca presenti nell'Ateneo. Poiché la vocazione internazionale del nostro Ateneo coinvolge anche il settore della ricerca, nel quale nel corso degli anni si è infittita la rete dei rapporti internazionali, molte ricerche sono in collaborazione con co-autori stranieri. Inoltre, la presenza di un Campus universitario, facilitando l'interazione tra i diversi gruppi di ricerca, ha permesso la realizzazione di molte ricerche interdisciplinari. La buona qualità della ricerca prodotta è testimoniata dalla valutazione globalmente positiva ottenuta nell'ultimo ciclo di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014. Ad esempio, considerando come indice qualitativo la media delle valutazioni dei prodotti (indice I), numerose aree CUN dell'Ateneo si collocano sopra la media nazionale e talvolta nel primo quartile della distribuzione. Il buon posizionamento dell'Ateneo nella VQR è stato confermato anche dal collocamento raggiunto nella graduatoria del Miur dei Dipartimenti di Eccellenza. L'Università della Calabria con la presenza di ben 5 Dipartimenti nell'elenco si è classificata tra le prime tre università meridionali, dopo la "Federico II" di Napoli e Salerno, per numero di dipartimenti valutati come eccellenze a livello italiano.

Si tratta di risultati che hanno richiesto un considerevole impegno da parte dei membri della comunità, considerate le limitate risorse finanziarie a disposizione e le gravi difficoltà derivanti dal contesto socio-economico di riferimento. Tuttavia, data anche la disomogeneità nei risultati raggiunti, è necessario realizzare sforzi aggiuntivi tesi a migliorare ulteriormente la qualità della ricerca e la reputazione scientifica e culturale dell'Università della Calabria in modo da poter competere con le migliori realtà presenti in ambito nazionale ed internazionale e chiudere il gap che la separa dai grandi Atenei del Nord Italia.

Di seguito si riportano alcune informazioni di sintesi relative alla quantità e alla qualità della ricerca che sono alla base della definizione delle strategie da perseguire per consolidare il percorso già iniziato.

Sintesi delle informazioni dell'area 2/2

Fattore	01	02	03	04	05	06	08a	08b	09	10	11a	11b	12	13	14
I	0.64	0.75	0.81	0.59	0.61	0.85	0.4	0.63	0.61	0.51	0.43	0.4	0.42	0.47	0.25
R	1.06	0.97	1.08	0.94	0.95	1.39	0.85	0.99	0.94	0.89	0.77	0.75	0.75	1.01	0.48
X	1.05	0.96	1.07	0.98	0.96	1.56	0.77	1.01	0.92	0.82	0.71	0.44	0.85	1.06	0.41

Tabella R.T1. *Indicatori qualitativi di Ateneo relativi alla VQR 2011-2014 suddivisi per aree CUN.*

Indicatore	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14
Ns(%)	43.7	21.7	23.4	30.5	25.6	33.2	7.9	27.3	26	13.4	10.3	2.06	3.9	66.5
N	341	345	171	433	426	373	445	622	851	432	448	486	925	707
ASNC	6	4	6	10	6	9	9	8	19	8	6	8	6	7
ASNI	10	10	4	21	3	19	6	16	21	8	9	6	21	17
ASNII	8	13	7	11	5	22	6	12	13	10	11	15	10	10

Tabella R.T2. *Indicatori qualitativi dipartimentali. Nello specifico:*
Ns(%) = percentuale di prodotti IRIS con almeno un coautore straniero, nel triennio 2017-2019;
N = Numero prodotti IRIS nel triennio 2017-2019; ASNC = Numero di ordinari potenzialmente sorteggiabili in commissione ASN;
ASNI = Numero di docenti con abilitazione a ordinario; ASNII = Numero di docenti con abilitazione ad associato;
D1 = CTC; D2 = DeMaCS; D3 = DESF; D4 = DFSSN; D5 = DIAm; D6 = DiBEST; D7 = DiCES;
D8 = DIMEG; D9 = DIMES; D10 = DINCI; D11 = DiScAG; D12 = DISPeS; D13 = DISU; D14 = Fisica.

A.S. di avvio	Regionali		Nazionali		Europei		Totale	
	Numero	Importo	Numero	Importo	Numero	Importo	Numero	Importo
2019	11	€ 10.627.966	44	€ 31.887.123	4	€ 763.872	59	€ 43.278.961
2018	16	€ 25.325.450	16	€ 4.759.258	11	€ 2.261.636	43	€ 32.346.344
2017	69	€ 8.161.221	9	€ 4.554.701	5	€ 797.963	83	€ 13.513.885

Tabella R.T3. *Progetti di ricerca suddivisi in base alla natura del finanziamento. Per ciascun progetto, l'importo fa riferimento al contributo riconosciuto all'Unical alla data di avvio, al netto di cofinanziamento ed eventuale rimodulazione.*

D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	Totale
6	-	-	1	1	7	-	2	7	1	-	-	-	7	32

Tabella R.T4. Laboratori scientifici con un valore del patrimonio strumentale superiore a 100.000 euro. *Nello specifico:*
D1 = CTC; D2 = DeMaCS; D3 = DESF; D4 = DFSSN; D5 = DIAm; D6 = DiBEST; D7 = DiCES;
D8 = DIMEG; D9 = DIMES; D10 = DINCI; D11 = DiScAG; D12 = DISPeS; D13 = DISU; D14 = Fisica.

Ciclo	A.A. di avvio	Con borsa							Senza borsa
		Ateneo	DIP	POR	PON	PRIN+DUE	Altri enti	Tutti	
XXXV	2019/2020	28	1	28	10	6	4	77	18
XXXIV	2018/2019	28,5	1,5	28	9	4	7	78	17
XXXIII	2017/2018	56	5	0	15	0	10	86	18

Tabella R.T5. *Iscritti ai corsi di dottorati di ricerca suddivisi in base alla tipologia delle borse. Nello specifico:*
DIP = dipartimenti; POR = bandi POR Calabria; PON = bandi PON per dottorati innovativi con caratterizzazione industriale;
PRIN = bandi PRIN; DUE = dipartimenti universitari di eccellenza.

Analisi di contesto e posizionamento 1/2

La produttività scientifica dell'Università della Calabria, per come emerge dalle tabelle R.T1 e R.T2, è influenzata da numerose variabili che includono, oltre a fattori individuali quali la creatività e l'impegno dei ricercatori, anche il supporto che essi ricevono in termini di formazione e di risorse materiali ed immateriali. Il finanziamento della ricerca di base all'interno dei trattati europei è stato in gran parte demandato alla responsabilità dei singoli governi nazionali. In Italia, tale finanziamento avviene soprattutto attraverso i bandi PRIN (Progetti di Rilevante Interesse Nazionale) che però nell'ultimo decennio hanno risentito di una forte contrazione delle risorse disponibili. Nel bando PRIN 2017, l'Università della Calabria ha ottenuto un finanziamento complessivo di 4.572.000 Euro, pari a circa l'1.17% del finanziamento totale, che, pur rappresentando un miglioramento rispetto ai risultati ottenuti in passato, non è sufficiente a portare avanti le numerose attività di ricerca svolte nell'Ateneo. Per far fronte alle esigenze dei ricercatori, dunque, l'Università della Calabria intende puntare fortemente sulle opportunità di finanziamento alla ricerca promosse dall'Unione Europea, oltre che incrementare significativamente gli sforzi per intercettare i finanziamenti nazionali e regionali. Col fine di incentivare la partecipazione ai finanziamenti europei, il nostro Ateneo si è da tempo dotato di una struttura specializzata, il Liason Office con la finalità di informazione, assistenza e supporto alle attività progettuali. Il LiO ha negli anni agito da volano per l'intercettazione di finanziamenti (tabella R.T3), tracciando una rotta che dovrà essere mantenuta nel triennio. A tal fine, dovranno essere coinvolte anche le aree scientifiche meno propense alla progettazione che dovranno essere guidate da un pool composto da personale specializzato e opportunamente formato nelle tecniche di valorizzazione delle idee e di redazione di proposte progettuali di successo. Una buona pratica sarà anche quella di incentivare le ricerche intersedi e internazionali, nonché l'interdisciplinarità. Ciò non solo perché le linee direttive dei bandi di finanziamento nazionali ed europei tendono a premiare i progetti improntati al dialogo multidisciplinare, ma soprattutto perché l'interdisciplinarità storicamente costituisce una caratteristica distintiva del nostro Ateneo e perché oggi il dialogo tra le scienze tecnologiche e le scienze umane e sociali è di fondamentale importanza per dare risposta alle sfide globali.

L'Università della Calabria ha compiuto, negli ultimi anni, significativi progressi nella propria reputazione scientifica, riuscendo a consolidare la propria posizione anche grazie ad un consistente numero di laboratori di ricerca inseriti nei Dipartimenti, come illustrato nella tabella R.T4. Inoltre, nel corso delle ultime programmazioni nazionali (PON "Ricerca e Competitività" 2007 – 2013), l'Ateneo si è dotato di due importanti infrastrutture di ricerca nelle aree delle tecnologie dei materiali e biomateriali e del monitoraggio ambientale: MATERIA/STAR (compresa tra 18 infrastrutture di ricerca di interesse strategico nazionale) e SILA (un sistema integrato composto da 14 laboratori). L'insieme dei laboratori di ricerca legati a queste infrastrutture rappresenta un importante esempio di come l'Ateneo sia stato capace di realizzare strutture a matrice interdipartimentale, capaci di integrare ricerca e servizi su tematiche di grande rilevanza scientifica e sociale. Tuttavia, la numerosità e la complessità dei laboratori rende difficoltosa la gestione e la manutenzione degli spazi e delle dotazioni strumentali con il rischio di indebolire la capacità di svolgere ricerche di frontiera, rivelando la necessità di rivedere i meccanismi di gestione e coordinamento.

La capacità di produrre ricerca di qualità dipende dalle risorse finanziarie e infrastrutturali disponibili, ma non può prescindere dalle conoscenze, dalla creatività e dall'impegno dei ricercatori coinvolti. Obiettivo prioritario dell'Ateneo è di promuovere percorsi di qualità nel reclutamento, nella valorizzazione e nella formazione. In primo luogo, sarà fondamentale invertire la rotta sulle politiche di reclutamento che hanno penalizzato in passato l'Ateneo nell'ambito dell'attribuzione delle risorse ministeriali, ad esempio nella ripartizione del FFO. Basti pensare che nell'esercizio VQR 2011-2014, solo quattro aree CUN dell'Ateneo hanno fatto registrare un indicatore di performance sul reclutamento superiore alla media nazionale. Sarà inoltre importante potenziare i percorsi di Dottorato di Ricerca, garantendo supporto finanziario per le borse di studio (tabella R.T5) e ulteriori investimenti volti a rafforzare l'attrattività dei percorsi esistenti, a stimolare le collaborazioni nazionali e internazionali e a migliorare le sinergie e l'apertura dei Dottorati al territorio e alle realtà produttive.

Analisi di contesto e posizionamento 2/2

Matrice SWOT

Strenght - Punti di forza

- Addetti alla ricerca in tutte le Aree Scientifiche con significativi esempi di metodologie multidisciplinari.
- Presenza di una struttura dedicata alla progettazione e gestione dei progetti di ricerca.
- Significativa disponibilità di laboratori e grandi infrastrutture di ricerca adeguatamente attrezzati.
- Presenza continuativa di corsi di Dottorato in tutte le Aree CUN.
- Attività di pubblicazione scientifica in crescita quantitativa e qualitativa.

Weaknesses - Punti di debolezza

- Limitato sfruttamento degli strumenti della ricerca (risultati, infrastrutture, dottorati) in azioni progettuali con enti esterni.
- Limitati finanziamenti intercettati da bandi competitivi europei.
- Finanziamento delle borse di dottorato scarsamente sostenuto da Enti di Ricerca e soggetti privati.
- Scarsa attrattività dei corsi di dottorato rispetto a studenti provenienti da altri Atenei, italiani o esteri.
- Alti costi di gestione, manutenzione della strumentazione e adeguamento dei laboratori di ricerca, non sempre sostenibili con risorse proprie.
- Carenza di personale tecnico-scientifico dedicato a gestire laboratori e infrastrutture di ricerca.

Opportunities - Opportunità

- Potenziamento e razionalizzazione delle attività amministrative di progettazione e gestione della ricerca.
- Possibilità di accesso a finanziamenti europei e nazionali destinati alle regioni “ex Obiettivo Convergenza”
- Ampliamento del carattere multidisciplinare dell’approccio alla ricerca, condividendo le strutture e legando i saperi tecnologici a quelli socio-economici e umanistici.
- Fertile ambiente di collaborazione interdisciplinare favorita dal modello di Campus.
- Ampi margini di miglioramento nell’internazionalizzazione della ricerca.

Threats - Minacce

- Incertezza delle opportunità di finanziamento regionale e nazionale anche a valere su fondi europei.
- Concorrenza di corsi di dottorato maggiormente attrattivi presso Università collocate in Regioni con maggiore capacità economica.
- Emigrazione dei giovani ricercatori (post-doc e assegnisti di ricerca) verso realtà scientifiche più ricche che offrono solide prospettive di carriera.

Fonti dati

Per lo sviluppo dell’analisi sono state utilizzate sia fonti interne che esterne.

Le fonti interne sono state: *(i)* Liaison Office di Ateneo, *(ii)* http://statistiche.unical.it, piattaforma monitoraggio dati e statistiche di Ateneo, *(iii)* piattaforma IRIS Università della Calabria, *(iv)* Area Ricerca dell’Università della Calabria.

In merito alle fonti esterne, fermo restando il quadro normativo corrente, si è fatto riferimento unicamente agli indicatori ANVUR relativi alla VQR 2011-2014.

Area ricerca 27

Visione strategica e sintesi degli obiettivi

L'Università della Calabria mira a consolidare la propria posizione nel panorama nazionale e internazionale della ricerca, valorizzando le specificità e le potenzialità di sviluppo delle varie aree scientifico-culturali dell'Ateneo. Tre sono i principali obiettivi che si intendono perseguire attraverso politiche che avranno effetti tangibili sulla qualità della ricerca di base e applicata, sul supporto alla progettazione, sulla gestione e sul coordinamento dei laboratori e delle infrastrutture, e sull'organizzazione dei dottorati di ricerca.

Elemento basilare per le azioni in quest'area strategica è il ***miglioramento della qualità della ricerca*** che sarà perseguito primariamente puntando sulla valorizzazione delle risorse umane e creando un ambiente favorevole per lo sviluppo di attività progettuali in reti di collaborazioni nazionali e internazionali. Sarà potenziato l'ufficio di progettazione nell'ambito del Liaison Office di Ateneo, al fine di stimolare ancor di più la partecipazione dei ricercatori ai bandi e di supportare in maniera efficace la valorizzazione delle idee e la redazione delle proposte progettuali. Le attività dell'ufficio saranno organizzate in tre macro-aree principali: la prima dedicata ai finanziamenti europei, la seconda ai finanziamenti nazionali e la terza a quelli regionali. Per ognuna delle aree, il personale dell'ufficio si dedicherà: allo scouting delle opportunità di finanziamento, alla consulenza professionale specifica in fase di preparazione della proposta, al supporto nelle varie fasi di gestione e rendicontazione. I progetti finanziati di cui l'Ateneo è coordinatore o partner verranno censiti, creando un apposito database, al fine di attuare un efficace monitoraggio. Si intraprenderanno anche iniziative tese a facilitare le ricerche interdisciplinari e le collaborazioni internazionali, nonché la condivisione dei risultati di ricerca.

Il secondo ambito di azione riguarda poi la ***valorizzazione dei laboratori e delle infrastrutture di ricerca***, che saranno parte della strategia di sviluppo dell'Ateneo, prevedendo un efficiente coordinamento delle iniziative che vengono portate avanti al fine di sviluppare utili sinergie. In particolare, si intende creare un sistema di organizzazione a rete dei laboratori dipartimentali e interdipartimentali con la finalità di aumentare l'efficienza nell'utilizzo delle apparecchiature, favorendo l'accesso a tutte le strumentazioni da parte sia dei nostri ricercatori che di soggetti esterni anche incrementando le ricerche su commissione in modo da generare nuove risorse per il miglioramento infrastrutturale. Ciò permetterà un sostanziale potenziamento delle capacità dei laboratori e darà l'opportunità ad ogni Dipartimento di diventare punto di riferimento nel proprio ambito scientifico e nel territorio. A tale scopo verrà realizzato un ambiente virtuale, contenente tutte le informazioni relative alle strutture, al fine di aumentare significativamente la visibilità e l'attrattività.

Infine, si opererà nella direzione di ***riorganizzare i dottorati di Ricerca***, intesi come elemento cardine nella complessiva strategia della ricerca. In particolare, si punterà a incrementare il carattere internazionale dei percorsi dottorali di Ateneo, muovendo dalla rivisitazione dei percorsi formativi e dal potenziamento delle sinergie col sistema produttivo. Verranno incentivate attività formative svolte da visiting professors provenienti da altri Atenei ed Enti di Ricerca nazionali e internazionali e stimolata, nonché l'intercettazione di bandi internazionali di supporto al dottorato (Marie Curie, Vinci, Galileo, etc), attraverso azioni di divulgazione e di facilitazione nella presentazione dei progetti. Inoltre, si incoraggeranno e si darà ampia evidenza ai percorsi di dottorato in co-tutela sia in uscita che in entrata. Attraverso adeguate iniziative di supporto farà in modo che studenti di dottorato trascorrano un significativo periodo formativo all'estero e comunque non inferiore al minimo di 3 mesi.

Obiettivi strategici	**R.1**	*Innalzamento qualitativo e incremento quantitativo della ricerca su base competitiva*
	R.2	*Sostegno e valorizzazione di laboratori e infrastrutture di ricerca*
	R.3	*Riorganizzazione dei dottorati di ricerca*

OBIETTIVO R.1 – Innalzamento qualitativo e incremento quantitativo della ricerca su base competitiva

L'obiettivo punta a un incremento diffuso della qualità della ricerca di Ateneo. La base di partenza in Ateneo è piuttosto disomogenea: insieme a eccellenze riconosciute, sono presenti settori scientifici per i quali è necessario aumentare strutturalmente il supporto metodologico, creando in particolare un ambiente fertile per lo sviluppo di iniziative di ricerca nell'ambito dei bandi competitivi e per la loro valorizzazione in reti di collaborazione nazionale e internazionale. A tal fine, partendo dalle esperienze di specifiche aree dell'Ateneo, saranno articolate le seguenti azioni strategiche.

In primo luogo, si intende ***incentivare la partecipazione a bandi competitivi*** regionali, nazionali ed internazionali attraverso il potenziamento dello specifico ufficio di progettazione di Ateneo, preposto alle attività di supporto alla redazione e alla gestione dei progetti di ricerca. Al fine di attuare un monitoraggio efficace e continuo, verrà implementato un database contenente tutte le informazioni sui progetti presentati da personale dell'Ateneo, con evidenza del loro eventuale finanziamento. Oltre alla funzione di censimento, l'aggiornamento continuo di questo database migliorerà anche la gestione dei processi amministrativi di monitoraggio e rendicontazione della ricerca.

Elemento strettamente correlato allo sviluppo qualitativo e quantitativo dell'attività di progettazione sarà il ***potenziamento delle collaborazioni di ricerca***. Questo obiettivo sarà perseguito secondo due direttrici: *(i)* la *promozione di sinergie tra i Dipartimenti*, per incrementare il carattere interdisciplinare dei progetti di ricerca, favorendo ove possibile il coinvolgimento dei settori meno vocati alla ricerca competitiva ma in possesso di competenze a vocazione interdisciplinare (es. aree delle discipline sociali ed umanistiche); *(ii)* il *supporto allo sviluppo di collaborazioni internazionali*, tramite il supporto alla partecipazione a meeting internazionali e a corsi specifici di alta formazione orientati alla creazione di network di ricerca. Le politiche interesseranno tutte le aree scientifiche e l'Ateneo si adopererà per facilitare la creazione di reti e aumentare il peso dell'Università della Calabria nei network in cui l'Ateneo è già coinvolto, specie a livello europeo.

Infine, a ulteriore supporto del potenziamento della ricerca, l'Ateneo intende valorizzare i requisiti di qualificazione scientifica del suo corpo docente, stimolando pratiche virtuose di pubblicazione e sviluppando una forte azione di ***promozione della qualità del reclutamento***. Ciò sarà, ad esempio, realizzato attraverso il sostegno alla partecipazione di bandi di prestigio internazionale (es. ERC), privilegiando la chiamata dei vincitori di tali bandi competitivi e ricorrendo prioritariamente all'istituto delle procedure ex Art.18 (L. 240/2010) per il reclutamento dei Professori Ordinari.

Responsabilità	**R.1-Re**	*Delegato alla ricerca e delegato alla progettazione della ricerca*

Azioni strategiche	**R.1-A.1**	*Incentivare la partecipazione a bandi competitivi regionali, nazionali e internazionali*
	R.1-A.2	*Potenziare le collaborazioni di ricerca internazionali*
	R.1-A.3	*Promozione della qualità del reclutamento*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**R.1-Ri**	200.000 euro	150.000 euro	-	-

Indicatori	**R.1-I.1**	*Numero di progetti che vedono presenti unità di ricerca dell'Ateneo (media triennio)*
	R.1-I.2	*Numero di pubblicazioni nel triennio con coautori stranieri*
	R.1-I.3	*Media di Ateneo di superamento delle soglie ASN, nella fascia di chiamata, dei docenti reclutati*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**R.1-I.1**	61,7	63,8	65,9	68,0
	R.1-I.2	1.107	1.162	1.218	1.273
	R.1-I.3	-	3,40	3,54	3,60

OBIETTIVO R.2 – Sostegno e valorizzazione di laboratori e infrastrutture di ricerca

L'obiettivo è volto alla valorizzazione del potenziale di ricerca costituito dai laboratori e dalle infrastrutture attive presso l'Ateneo. In questo ambito, è necessario intervenire preliminarmente con una azione di censimento dettagliato delle competenze e delle strumentazioni presenti. Tale attività è volta anche alla identificazione delle pratiche comuni di manutenzione delle dotazioni e alla individuazione di sinergie che consentano di potenziare lo spettro delle attività di laboratorio, al fine di incrementare le ricadute scientifiche anche sul territorio.

L'azione di ***monitoraggio e coordinamento delle attività dei laboratori e delle infrastrutture di ricerca*** muoverà dalla revisione di un censimento dei laboratori di ricerca dall'Ateneo risalente al 2015. Obiettivo sarà l'individuazione di fattori comuni (potenzialità della strumentazione, competenze del personale dedicato, esigenze di manutenzione) che consentano il miglioramento dell'efficienza tramite il coordinamento delle attività e dell'utilizzo delle apparecchiature. Un referente di ciascuna struttura sarà coinvolto nelle attività di monitoraggio. Saranno inoltre programmati aggiornamenti periodici delle schede dei laboratori di ricerca attivi, volti alla realizzazione di un ambiente virtuale, contenitore delle strumentazioni e delle competenze, delle strutture e delle infrastrutture di Ateneo.

L'utilizzo più razionale delle risorse strumentali prevede anche attività di ***adeguamento e potenziamento delle dotazioni di laboratori e infrastrutture di ricerca*** partendo da quelle che maggiormente si prestano a un utilizzo condiviso e multidisciplinare. Un'importante spinta in tal senso deriverà dalle attività di fundraising, realizzate attraverso l'Ufficio Progettazione del Liaison Office orientate allo scouting delle opportunità di finanziamento dedicate al potenziamento delle dotazioni dei laboratori e delle infrastrutture. Inoltre, si predisporrà un meccanismo di contribuzione interno all'Ateneo all'utilizzo della strumentazione scientifica di media ed elevata complessità, allo scopo di promuoverne l'utilizzo nelle diverse aree scientifiche e di costituire un fondo finalizzato alla manutenzione e all'adeguamento della dotazione strumentale.

Infine, si ***promuoverà l'utilizzo dei laboratori e delle infrastrutture di ricerca per l'erogazione di servizi anche all'esterno dell'Ateneo***. L'Ateneo attuerà azioni volte ad incrementare la visibilità delle dotazioni laboratoristiche e strumentali. A tale scopo, si prevede la creazione di una piattaforma sul sito web di Ateneo che censisca, all'interno di un ambiente virtuale, i dati sui laboratori e le loro dotazioni. Lo spazio web renderà fruibili anche a soggetti esterni le potenzialità dei laboratori e i costi dei servizi, favorendo le attività commissionate e generando nuove risorse per il miglioramento infrastrutturale.

Responsabilità	**R.2-Re**	*Delegato a laboratori e infrastrutture di ricerca*

Azioni strategiche	**R.2-A.1**	*Monitoraggio e coordinamento delle attività dei laboratori e delle infrastrutture di ricerca*
	R.2-A.2	*Adeguamento e potenziamento delle dotazioni di laboratori e infrastrutture di ricerca*
	R.2-A.3	*Promozione dell'utilizzo dei laboratori e delle infrastrutture di ricerca per l'erogazione di servizi all'esterno dell'Ateneo*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**R.2-Ri**	-	-	9.000.000 euro	9.000.000 euro

Indicatori	**R.2-I.1**	*Valore complessivo delle attrezzature scientifiche recenti dell'Ateneo (media triennio)*
	R.2-I.2	*Ricavi per servizi e attività di laboratorio erogati a soggetti esterni (media biennio)*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**R.2-I.1**	€ 1.200.129	€ 1.800.000	€ 2.400.000	€ 3.000.000
	R.2-I.2	B euro	B + 3%	B + 6%	B + 10%

OBIETTIVO R.3 – Riorganizzazione dei dottorati di ricerca

L'Università della Calabria intende potenziare le azioni di sostegno al Dottorato di Ricerca, nella sua duplice veste di strumento di alta formazione e di ingresso dei giovani laureati nel mondo della ricerca scientifica. Per realizzare questo obiettivo strategico, l'Ateneo introdurrà azioni volte alla revisione dei propri percorsi dottorali, puntando sulla dimensione internazionale dei percorsi formativi e sulla valorizzazione delle tematiche più attuali nello scenario della ricerca. Oltre alle forme di finanziamento ministeriali ed alle risorse proprie, l'Ateneo intende mantenere l'offerta di un numero adeguato di borse di dottorato utilizzando finanziamenti degli enti territoriali ed incentivando il reperimento di fondi da finanziatori esterni (aziende, enti di ricerca e fondi provenienti da progetti di ricerca).

Elemento basilare in questo percorso sarà la ***rivisitazione dei percorsi formativi dottorali***. Sarà necessario riorganizzare gli attuali 10 corsi in funzione delle mutate esigenze del territorio e delle nuove aggregazioni scientifiche e didattiche dell'Ateneo. Nella rivisitazione saranno coinvolti tutti i soggetti interessati e sarà importante un coordinamento con l'attività di rivisitazione dell'offerta formativa di primo e secondo livello prevista dal piano strategico. Verranno incentivate attività formative comuni su temi di interesse ampio per la formazione di base dei dottorandi e saranno, allo stesso tempo, consolidate le interazioni con le imprese che operano sul territorio locale e nazionale. Verranno, inoltre, incentivati accordi di collaborazione finalizzati alla predisposizione, all'interno dei corsi di Dottorato, di percorsi industriali/intersettoriali e soprattutto dei dottorati internazionali.

Secondo elemento qualificante sarà l'***incentivazione del cofinanziamento per le borse***. Si promuoverà una capillare informazione in merito a bandi di finanziamento per l'acquisizione di borse di dottorato aggiuntive, stimolando la destinazione di fondi per borse all'interno delle richieste di partecipazione a bandi di finanziamento della ricerca e verrà supportata l'intercettazione di fondi da bandi internazionali dedicati al dottorato (es. Marie Curie, Vinci, Galileo, etc). Nell'ottica di promuovere percorsi internazionali di formazione, saranno incrementati gli accordi con università, enti pubblici e privati e aziende internazionali, finalizzati al finanziamento di borse di dottorato. Inoltre, verranno implementate modalità di valorizzazione dei dottorati con borsa derivanti da progetti di tipo industriale, a carattere innovativo Industriale e/o Intersettoriale e/o Internazionale.

I primi due elementi confluiranno nell'azione di ***incentivazione delle esperienze formative all'estero nel triennio***. Questa azione verrà supportata in sinergia con le strategie di internazionalizzazione dell'Ateneo e con una azione politica negli organi di governo. In particolare, si prevede di incentivare lo svolgimento di significative esperienze all'estero e rendere obbligatorio per gli studenti di dottorato un periodo formativo all'estero della durata di <u>almeno</u> tre mesi, prevedendo per lo scopo iniziative di supporto amministrativo e finanziario.

Responsabilità	**R.3-Re**	*Delegato per i dottorati di ricerca*

Azioni strategiche	**R.3-A.1**	*Rivisitazione dei percorsi formativi dottorali*
	R.3-A.2	*Incentivazione del cofinanziamento per le borse*
	R.3-A.3	*Incentivazione delle esperienze formative all'estero nel triennio*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**R.3-Ri**	90.000 euro	-	-	-

Indicatori	**R.3-I.1**	*Proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero*
	R.3-I.2	*Percentuale di dottorandi beneficiari di borsa nell'ultimo ciclo attivato*
	R.3-I.3	*Numero dottorati internazionali*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**R.3-I.1**	46,2%	48,8%	51,4%	52,8%
	R.3-I.2	81,8%	88,1%	90,2%	94,4%
	R.3-I.3	2	4	5	6

Area terza missione 31

Sintesi delle informazioni dell'area 1/2

L'Università della Calabria nasce con l'obiettivo di concepire e alimentare un progetto culturale finalizzato al cambiamento e alla crescita sociale ed economica della Regione. Un progetto che, negli anni, ha saputo proporre soluzioni concrete ai problemi connessi al ritardo del territorio, facendo divenire il Campus un modello per l'intera Calabria - una sorta di isola felice in cui promuovere pratiche da esportare nel tessuto sociale circostante. Questo modello inizia però a essere messo in discussione. Le attività del Campus sono (e andranno) sempre più inquadrate in un contesto di collaborazione bidirezionale e organica con gli altri attori del territorio, promuovendo pratiche di co-progettazione e condivisione di obiettivi. La sfida che l'Ateneo sta oggi affrontando è quella dell'apertura e dell'affiancamento ad altri percorsi virtuosi che maturano tra le aziende e gli enti pubblici e privati del territorio. Questa dinamica e questo dialogo animano oggi la cosiddetta *terza missione* dell'Università della Calabria, da intendersi anche nella sua più moderna accezione di *public engagement* e promozione dell'occupazione.

La presenza dell'Ateneo è, in effetti, già forte nel *trasferimento tecnologico*. Grazie alle attività del *Liaison Office d'Ateneo* (LiO), è stato possibile sostenere processi di tutela della proprietà intellettuale e promuovere la nascita di *start-up* e *spin-off* (incubatore Technest), attraverso iniziative di *talent scouting* a livello regionale. I risultati delle iniziative intraprese sono stati più che soddisfacenti; ad esempio, nella valutazione VQR 2011-2014, l'Ateneo figura al primo posto nel meridione e tra le prime dieci università in Italia per numero di *spin-off*. La tutela e la cultura d'impresa basata sulla conoscenza richiedono, tuttavia, ancora uno sforzo di crescita, attraverso nuove opportunità di commercializzazione e sfruttamento dei brevetti oltre che attraverso una più efficace azione di accompagnamento delle imprese incubate verso il mercato. L'Ateneo ha altresì maturato negli anni importanti esperienze in alcune specifiche attività ad impatto sociale con il coinvolgimento (*engagement*) del "pubblico" - inteso come insieme di Istituzioni e soggetti esterni - affiancando alle attività di informazione un sistema di integrazione più forte, disegnando percorsi più aderenti ai bisogni degli interlocutori. Il Public Engagement dovrà però sempre più essere concepito in accezione ampia, dal servizio alle Istituzioni scolastiche fino alle iniziative nel campo della promozione sociale (attività del sistema Teatrale e Museale dell'Ateneo e dell'Orto botanico, tra gli altri). L'efficacia delle attività, inoltre, potrà essere rafforzata attraverso un'azione di coordinamento delle iniziative programmata a livello di Ateneo e con una visione strategica di medio periodo. Terza Missione significa infine capacità di instaurare rapporti duraturi e proficui con il mondo del lavoro, attraverso capillari iniziative di *placement*. Negli anni, numerosi *recruitment* e *career day* hanno consentito di promuovere il contatto tra i laureati e le realtà imprenditoriali non solo calabresi. Più ampi dovranno essere, tuttavia, i profili formativi da proporre alle Istituzioni e alle Aziende (coinvolgendo tutte le aree, in particolare quelle con maggiori difficoltà sul fronte occupazionale) definendo anche un processo più efficace di *mentoring* e *follow-up* dei contatti e delle collaborazioni in essere.

Sintesi delle informazioni dell'area 2/2

A.S.	Nuovi spin-off	Brevetti UE approvati
2019	2	5
2018	6	5
2017	4	9
2016	2	8
2015	4	10

Tabella TM.T1. *Attività legate al trasferimento tecnologico.*

A.S.	Career Day	Recruiting Day	Seminari informativi	Partecipanti
2019	8	7	3	1.912
2018	7	10	4	2.464
2017	9	10	7	2.526
2016	6	13	4	2.018
2015	6	26	7	2.500

Tabella TM.T2. *Attività legate ai career service.*

Anno di Indagine (A.I.)	L	LMCU	LM
2018	34,9% / - / -	33,7% / 23,6% / 17,5%	34,5% / 20,1% / 14,9%
2017	38,0% / - / -	39,1% / 25,5% / 14,6%	34,2% / 19,4% / 16,1%
2016	42,1% / - / -	40,2% / 27,2% / 20,9%	39,7% / 23,6% / 17,8%
2015	49,5% / - / -	47,5% / 34,3% / 16,9%	43,5% / 24,4% / 20,3%

Tabella TM.T3. *Tasso di disoccupazione (def. Istat - Forze di lavoro) a 1 / 3 / 5 anni dalla laurea.*

A.I.	GD1	GD2	GD3	GD4	GD5	GD6	GD7	GD8	GD9	GD10	GD11	GD12
2018	40%	28%	55%	37%	53%	20%	26%	39%	27%	55%	50%	22%
2017	42%	32%	45%	29%	55%	25%	27%	42%	16%	51%	46%	23%
2016	36%	31%	57%	35%	68%	29%	28%	57%	63%	34%	56%	8%
2015	50%	45%	50%	43%	61%	29%	49%	62%	20%	50%	56%	17%
tutti	42%	34%	52%	37%	58%	26%	29%	51%	31%	49%	52%	18%

Tabella TM.T4. *Tasso di disoccupazione (def. Istat - Forze di lavoro) a 1 anno dalla laurea (LM e LMCU) suddiviso per gruppi disciplinari, dove GD1 = architettura; GD2 = chimico-farmaceutico; GD3 = giuridico; GD4 = economico-statistico; GD5 = geo-biologico; GD6 = ingegneria; GD7 = insegnamento; GD8 = letterario; GD9 = linguistico; GD10 = medico; GD11 = politico-sociale; GD12 = scientifico.*

Analisi di contesto e posizionamento 1/2

L'Università della Calabria è da molto tempo attiva sul fronte del ***trasferimento tecnologico***. Ad oggi sono 46 le società attive riconosciute come *spin-off* dell'Unical, 3 di queste partecipate. Sono invece oltre 30 le società incubate in Technest dalla sua nascita nel 2010 e attualmente negli spazi a esso assegnati sono ospitate 12 aziende. In questo ambito il Liaison Office (LiO) ha realizzato il progetto *Spin-off Lean Acceleration* (SOLA) – finanziato dalla Commissione Europea – all'interno del quale è stata sviluppata una metodologia di valutazione quali-quantitativa degli *spin-off* e delle *startup*, ed è in corso di realizzazione il progetto *UniCaLab* finanziato dal MIUR, per lo sviluppo da parte di giovani di idee imprenditoriali innovative, in cui ogni anno vengono coinvolti circa 100 tra studenti, laureati e dottorandi. Infine, con il 2019 si è giunti alla XI edizione della *Start Cup Calabria*, la *business idea competition* inserita nel circuito nazionale del Premio Nazionale per l'Innovazione; due delle tre ultime edizioni, oltre a numerosi altri risultati ottenuti in precedenza, sono state vinte da idee imprenditoriali provenienti dall'Unical e nate nell'alveo della Start Cup Calabria. Il LiO è anche molto attivo sul fronte della brevettazione. Nel corso degli anni sono stati circa 100 i depositi di brevetti e marchi effettuati, e attualmente il portafoglio è composto da 37 famiglie brevettuali. Sono, poi, al momento 6 i brevetti concessi in licenza onerosa a terzi e 1 ceduto. Va evidenziato, inoltre, che negli ultimi 3 anni il MISE ha finanziato i progetti INSPIRE e PROMPT di potenziamento dell'ufficio, progetti che potrebbero essere rifinanziati per ulteriori 36 mesi. Altro importante ambito di azione del LiO è l'attività di progettazione, che ha visto lo sviluppo di oltre 300 progetti con un budget complessivo per l'Unical di svariate decine di milioni di euro (oltre 80 milioni di euro nella sola programmazione 2014-2020). Infine, il LiO si occupa anche di iniziative di formazione: ogni anno l'ufficio organizza due giornate di formazione sulla progettazione europea in collaborazione con APRE e viene organizzato il percorso PHD 3.0, sulle tematiche della valorizzazione dei risultati della ricerca, i cui fruitori sono i dottorandi di ricerca e il personale PTA addetto alle attività di terza missione.

Per quanto attiene al ***public engagement***, l'Università della Calabria promuove e realizza numerose attività in campo sociale (che vanno, per esempio, dai laboratori ai corsi di formazione continua, dalle iniziative sui temi della cittadinanza, della legalità, della povertà e dell'inclusione sociale ad altre attività divulgative rivolte all'esterno, in termini di convegnistica, pubblicazioni, mostre, spettacoli teatrali, musicali e cinematografici, attività sportive). Tuttavia, si tratta di interventi privi di un disegno complessivo, che, a volte, si interrompono senza lasciare memoria, che non riescono a coinvolgere tutte le energie potenziali, ma soltanto singoli docenti o piccoli gruppi di ricercatori e di personale tecnico-amministrativo. Fanno eccezione alcune attività condotte sempre nell'ambito del LiO, che ha promosso la partecipazione dell'Ateneo quale socio fondatore della rete degli Atenei e dei Centri di Ricerca per il Public Engagement – APEnet e che ha, ad oggi, un membro nel suo Comitato di Coordinamento. Va citata, inoltre, la Notte dei Ricercatori, nata sempre in seno al LiO e di cui si contano, con l'edizione del 2019, 6 edizioni, che hanno ottenuto ottimi risultati in termini di partecipazione (ogni anno, solo nella mattinata si contano oltre 20.000 studenti in visita presso gli oltre 200 laboratori aperti per l'occasione). Va sottolineato, come ulteriore risultato, che le edizioni 2018 e 2019 sono state finanziate dalla Commissione Europea, a seguito del riconoscimento formale del progetto *SuperScienceMe*.

Infine, le attività di ***placement*** vengono coordinate da un apposito ufficio di Ateneo, che sviluppa tre tipologie di attività: *career day*, *recruiting day* e *seminari informativi*. I primi sono eventi plenari e vi partecipano molte aziende; i recruiting day, invece, sono incontri, a cui partecipano poche aziende con posizioni lavorative specifiche aperte, rivolti a specifici profili di laureati coerenti con le suddette posizioni. Infine, i seminari informativi trattano argomenti (il colloquio di selezione, la preparazione del curriculum vitae, etc.) volti ad agevolare l'inserimento dei laureati e dei laureandi nel mondo del lavoro. A questi eventi, tra il 2015 e il 2019, hanno partecipato complessivamente oltre 200 aziende e 11.420 tra laureandi e laureati. Sebbene i numeri siano significativi, le iniziative si sono spesso dispiegate senza una specifica direttrice strategica e senza coordinamento con gli altri ambiti di azione, riducendone dunque la potenziale ricaduta.

Analisi di contesto e posizionamento 2/2

Matrice SWOT

Strenght - Punti di forza

- Esperienza consolidata nel trasferimento tecnologico, con una fitta rete di collaborazioni nazionali e internazionali.
- Numerose esperienze maturate in attività ed eventi di placement.
- Capacità di supportare il territorio anche in contesti emergenziali.

Weaknesses - Punti di debolezza

- Mancanza di un piano di ristrutturazione organico delle attività di public engagement.
- Mancanza di un sistema di monitoraggio delle attività di terza missione, e in particolare di quelle di public engagement.
- Iniziative di placement non completamente inquadrate in una precisa visione strategica.

Opportunities - Opportunità

- Potenziamento dell'attrattività in ingresso (triennali, magistrali, master e dottorati).
- Potenziamento della reputazione, dello status e dell'immagine dell'Ateneo.

Threats - Minacce

- Indebolimento del sistema socio-economico territoriale.
- Indebolimento del sistema socio-economico territoriale.
- Difficoltà a coinvolgere alcune aree scientifiche nelle iniziative di terza missione.

Fonti dati

Per lo sviluppo dell'analisi sono state utilizzate sia fonti interne che esterne.

Le fonti interne sono state: *(i)* Liaison Office d'Ateneo per quanto riguarda le attività di trasferimento tecnologico; *(ii)* ufficio di career service per i dati legati alle attività di placement.

In merito alle fonti esterne, fermo restando il quadro normativo corrente, si è fatto riferimento all sola fonte Almalaurea, per quanto concerne il tasso di disoccupazione dei laureati.

Visione strategica e sintesi degli obiettivi

L'Università della Calabria ha iniziato a riconoscere la rilevanza strategica delle attività di "terza missione" solo in tempi relativamente recenti. Se da una parte, infatti, l'Ateneo ha acquisito negli anni un significativo grado di maturità sul fronte del *trasferimento tecnologico*, distinguendosi per le proprie capillari iniziative e i pregevoli risultati conseguiti a livello nazionale, le attività di *placement* e di *public engagement* hanno risentito della mancanza di un adeguato coordinamento e programmazione. Nell'ambito del placement sono state organizzate numerose iniziative (quali career e recruiting day), ma spesso senza una specifica direttrice definita dagli Organi di Governo; molte sono state anche le attività di public engagement che però - fatta salva l'organizzazione della "notte dei ricercatori"- sono state lasciate all'iniziativa dei singoli docenti o Dipartimenti. Prerequisito essenziale per l'Ateneo in quest'area strategica è dunque l'impegno per creare e promuovere una cultura della terza missione a tutto tondo, in cui le attività svolte nei tre ambiti siano percepite quali tessere di un progetto complessivo il cui scopo è quello di produrre ricadute positive sulla società. Sotto questa prospettiva, il piano strategico rappresenta dunque una formidabile occasione di analisi introspettiva e di indirizzo per la comunità accademica tutta. La declinazione delle specifiche azioni nei diversi ambiti dipende dalle esperienze maturate in passato e dalle diverse opportunità e sfide che derivano dal contesto sociale ed economico.

Sul fronte del trasferimento tecnologico, si punterà a ***potenziare e migliorare i servizi di supporto offerti dal Liaison Office*** (LiO), in particolare per la tutela della proprietà intellettuale (brevetti), per il supporto alle attività di incubazione e, soprattutto, per l'affiancamento alle imprese. Muovendo da alcune esperienze di eccellenza, si ambirà a promuovere una diffusa cultura dell'imprenditorialità e a valorizzare le attività di ricerca e le idee progettuali. In questo progetto saranno coinvolte anche le aree tradizionalmente meno attive sul fronte del trasferimento tecnologico, attraverso un piano formativo e un attento scouting delle iniziative, in modo da allargare la platea dei potenziali beneficiari dei servizi del LiO.

Sul fronte del public engagement, l'Ateneo dovrà saper porre a sistema i valori e gli ideali che appartengono al suo DNA, elaborando progetti e interventi condivisi, che possano influire su ambiti essenziali della vita, come quelli della scuola, del lavoro, della salute, della coesione sociale, del contrasto alle povertà e alle disuguaglianze sociali. Sarà essenziale fare leva sulle esperienze pregresse e sullo straordinario accumulo di capitale umano, di culture, di relazioni, di competenze presenti nell'Ateneo, affinché il Campus possa sempre più diventare un luogo strategico di aggregazione, coordinamento e promozione di attività finalizzate alla ***crescita sociale e civile del territorio***.

Nel contesto sin qui delineato, le attività di placement rappresentano il naturale punto di contatto tra la programmazione dei percorsi formativi e le iniziative dell'Ateneo che mirano a creare sinergie con il contesto produttivo e con il territorio. I cambiamenti sociali, culturali, demografici e tecnologici in atto pongono l'Università della Calabria al centro di una serie di dinamiche esterne rispetto alle quali occorre adottare un atteggiamento proattivo. E' necessaria, dunque, una forte spinta per ***potenziare le attività di placement***, innovandone forme e contenuti, nell'ottica di aumentare i livelli di occupabilità dei laureati. Questo parametro più di ogni altro indicatore caratterizza, infatti, l'impatto sul tessuto socio-economico e agisce da cartina di tornasole per quantificare la validità dei percorsi formativi nell'ottica degli *stakeholder*. Il placement dovrà, quindi, saper dialogare non solo con il trasferimento tecnologico, per recepire gli ambiti più di interesse nel dinamico mercato del lavoro, ma anche con il public engagement, per trarre beneficio degli accordi e delle convenzioni poste in essere con soggetti esterni e per coinvolgere nelle varie iniziative anche i settori meno "dinamici" che spesso più necessitano di supporto e stimolo.

Obiettivi strategici	**TM.1**	*Potenziamento delle azioni di trasferimento tecnologico*
	TM.2	*Public Engagement: sostegno dello sviluppo sociale e civile del territorio*
	TM.3	*Potenziamento dei servizi di orientamento in uscita e placement*

OBIETTIVO TM.1 – Potenziamento delle azioni di trasferimento tecnologico

Obiettivo dell'Università della Calabria è porre a sistema le buone pratiche già maturate nell'ambito del trasferimento tecnologico, rafforzando il Liaison Office (LiO) quale struttura di gestione e coordinamento delle varie iniziative. Tre sono gli ambiti di azione su cui si intende incidere:

In primis, si intende promuovere la ***valorizzazione dei risultati della ricerca***, agevolando la brevettazione delle innovazioni e offrendo supporto progettuale. Si condivideranno altresì alcune buone pratiche presenti in Ateneo, e si dispiegheranno misure volte a premiare i brevetti di maggiore impatto, anche in termini di ritorno economico.

Il LiO dovrà fungere da volano per la ***diffusione della cultura di impresa***. Si attuerà un capillare piano di formazione di docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo sulle tematiche dell'imprenditorialità e sulle opportunità di finanziamento delle idee progettuali. Dovranno essere coinvolte società di *venture capital*, consorzi e associazioni, al fine di creare occasioni di confronto sui temi dell'innovazione e dello sviluppo, mirando anche alle stipula di convenzioni e accordi quadro.

La terza azione strategica riguarda, infine, il ***rafforzamento dei programmi di incubazione e affiancamento alle imprese***. Il LiO dovrà rivedere l'organizzazione dell'incubatore di Ateneo, il technest, prevedendo una sua maggiore animazione con programmi di scouting, coaching e mentorship, e rafforzando la cooperazione e la co-progettazione con imprese già presenti sul territorio. Le politiche di incubazione dovranno essere adeguate alle mutevoli esigenze dei mercati, prevedendo limitati periodi di supporto diretto cui potranno seguire altre fasi di affiancamento e accelerazione delle idee progettuali più mature e potenzialmente promettenti. Il servizio di affiancamento sarà peraltro inquadrato in un contesto più ampio, con l'obiettivo di rendere il LiO un punto di riferimento sul territorio per la realizzazione di attività di consulenza e co-progettazione, in cui valorizzare le competenze dei vari ambiti disciplinari presenti in Ateneo.

Responsabilità	**TM.1-Re**	*Delegato al trasferimento tecnologico*

Azioni strategiche	**TM.1-A.1**	*Incentivazione alla valorizzazione dei risultati della ricerca*
	TM.1-A.2	*Promozione della cultura d'impresa*
	TM.1-A.3	*Rafforzamento dei programmi di incubazione e affiancamento alle imprese*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**TM.1-Ri**	250.000 euro	100.000 euro	-	-

Indicatori	**TM.1-I.1**	*Proventi da brevetti (media triennio)*
	TM.1-I.2	*Numero di persone coinvolte nei percorsi di formazione per la promozione della cultura d'impresa (media triennio)*
	TM.1-I.3	*Numero aziende o di spin-off coinvolte in programmi di affiancamento o incubazione (media triennio)*
	TM.1-I.4	*Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi (media triennio)*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**TM.1-I.1**	€ 45.880	€ 46.000	€ 46.000	€ 50.000
	TM.1-I.2	24,3	26,7	29,2	31,6
	TM.1-I.3	5,3	6	7	10
	TM.1-I.4	€ 12.269.488	€ 12.392.183	€ 12.637.573	€ 12.882.962

OBIETTIVO TM.2 – Public Engagement: sostegno dello sviluppo sociale e civile del territorio

Per sostenere lo sviluppo sociale e civile del territorio, si ritiene essenziale porre a sistema l'insieme dei potenziali vettori di conoscenza, anche extra accademica, di cui l'Ateneo dispone. A tal fine, si ***costituirà una struttura organizzativa di Ateneo*** che identifichi e valorizzi le opportunità di interazione con il territorio presenti nei Dipartimenti e nei Centri (biblioteche, laboratori, aule, teatri, cinema, luoghi di socialità), promuovendo l'integrazione tra i saperi e la condivisione di buone pratiche, in una strategia di *community building*. Saranno altresì censiti i canali di interazione con il territorio già attivi (protocolli d'intesa e convenzioni, eventi divulgativi, iniziative di formazione) e saranno avviate due importanti azioni di *public engagement*.

La prima azione è rivolta al sistema di istruzione primaria e secondaria della Regione. Si tratta di ***consolidare e ampliare le iniziative di interazione con le istituzioni scolastiche*** nella fruizione attiva (principalmente) delle strutture museali dell'Ateneo, dell'Orto Botanico e nello sviluppo di eventi congiunti dedicati allo sport e alla salvaguardia della Salute. Tutto questo, contestualmente, alle attività di apertura delle strutture didattiche e di ricerca, allo scopo di instaurare un clima di "mobilitazione educativa" verso i giovani calabresi che coinvolga anche, associazioni, sindacati e famiglie. Questo approccio è stato già concretizzato nell'organizzazione di sei edizioni del "La Notte dei Ricercatori", inserita nel programma SupeScienceMe con numeri di partecipazione di assoluto rilievo.

La seconda azione ha lo scopo di ***contribuire alla crescita della cultura civica del territorio***. Anche in questo ambito l'Ateneo migliorerà l'incisività delle esperienze in essere muovendo lungo quattro direttrici: *(i) cittadinanza e welfare*, promuovendo politiche inclusive e di superamento delle disuguaglianze, la promozione della cultura del lavoro, il valore dell'integrazione e della giustizia; *(ii) tecnologia – essere umano nella società contemporanea*, tramite il dialogo tra scienze umane, sociali e tecnologiche per lo sviluppo della persona; i processi di comunicazione, il binomio intelligenza umana - intelligenza artificiale e la sfida delle nuove professioni; *(iii) etica*, *legalità* e *trasparenza* nella costruzione delle prospettive di sviluppo per le nuove generazioni di calabresi; *(iv) progettazione dello sviluppo del territorio*, rendendosi disponibile con le proprie competenze ad affiancare gli Enti Territoriali nella elaborazione e attuazione di progetti strategici per lo sviluppo sostenibile con particolare riferimento alle azioni previste da Agenda 2030 dell'ONU. Questa azione prevede iniziative congiunte con gli Enti Territoriali che coinvolgono le principali strutture di divulgazione della cultura.

Responsabilità	**TM.2-Re**	*Delegato alla missione sociale*

Azioni strategiche	**TM.2-A.1**	*Identificazione e coordinamento delle opportunità di servizio e public engagement presenti in Ateneo*
	TM.2-A.2	*Missione civile ed educativa: consolidamento delle interazioni con le istituzioni scolastiche Regionali e con soggetti assimilabili.*
	TM.2-A.3	*Missione sociale: integrazione delle iniziative a sostegno della cultura civica con soggetti istituzionali*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**TM.2-Ri**	280.000 euro	200.000 euro	-	-

Indicatori	**TM.2-I.1**	*Numero di iniziative per la promozione e sostegno della missione civile ed educativa (media triennio)*
	TM.2-I.2	*Numero di protocolli di intesa con soggetti esterni per lo sviluppo sociale del territorio (media triennio)*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**TM.2-I.1**	-	196,0	205,8	209,7
	TM.2-I.2	39,0	39,8	41,0	41,7

OBIETTIVO TM.3 – Potenziamento dei servizi di orientamento in uscita e placement

Al fine di potenziare e rafforzare i *career service* – servizi di orientamento e placement finalizzati ad affiancare l'inserimento lavorativo degli studenti in uscita e favorire lo sviluppo delle loro carriere – l'Ateneo intende realizzare due azioni strategiche.

Promuovere e sostenere l'incontro tra domanda e offerta di lavoro rappresenta senza dubbio il primo passo per agevolare l'ingresso nel mondo produttivo di laureandi e neolaureati. Si punterà a incrementare le occasioni di confronto e dialogo con le aziende (*career day* e *recruiting day*), a potenziare l'attività di *scouting aziendale* per delineare con maggiore precisione i profili professionali maggiormente richiesti, a supportare l'attivazione di tirocini (sia curriculari che extracurriculari) e contratti di alto apprendistato, nonché a migliorare la pubblicizzazione dei vari eventi legati al placement e degli annunci di lavoro, tirocinio e stage. Si intende altresì attivare in via sperimentale un servizio di *job matching* – complementare a career day e recruiting day – per un miglioramento generale delle condizioni per l'accesso al mondo del lavoro e un più efficace allineamento tra domanda e offerta. A ciò si aggiungono le attività di *career development* che – in continuità con quelle legate all'orientamento in itinere – mirano a fornire agli studenti strumenti concreti per progettare il proprio percorso professionale, partendo in primo luogo dalla valorizzazione delle conoscenze e delle competenze acquisite; tra queste attività, oltre agli attuali seminari informativi, saranno avviati nuovi percorsi personalizzati di accompagnamento articolati in laboratori progettuali e formativi.

Parallelamente, ***consolidando e ampliando la platea dei soggetti interessati ad accogliere i nostri studenti in uscita*** si potrà allargare il ventaglio delle opportunità lavorative. Su questo fronte, si punterà in una prima fase ad avere un quadro chiaro delle *partnership aziendali* coltivate nel tempo da Dipartimenti e Corsi di Laurea, in modo da individuare sia settori dove l'offerta di lavoro supera la domanda sia settori meno "dinamici" dove sarebbe opportuno individuare nuove alleanze con le imprese. In tutti i casi, si avvierà un dialogo collaborativo per realizzare cooperazioni a lungo termine capaci di offrire sbocchi professionali stabili ai nostri laureati. Le attività saranno svolte in stretta collaborazione con il LiO, coinvolgendo *spin-off* e *start-up* innovative dell'Unical. Come effetto positivo indotto, tali iniziative favoriranno la promozione dell'immagine dell'Unical e offriranno un utile feedback per le future revisioni dell'offerta formativa.

Responsabilità	**TM.3-Re**	*Delegato al placement*

Azioni strategiche	**TM.3-A.1**	*Promozione e sostegno dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro*
	TM.3-A.2	*Consolidamento e ampliamento della platea dei soggetti interessati ad accogliere i nostri studenti*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**TM.3-Ri**	60.000 euro	-	-	-

Indicatori	**TM.3-I.1**	*Numero career day e recruiting day*
	TM.3-I.2	*Numero di eventi formativi e informativi organizzati*
	TM.3-I.3	*Rapporto tra laureandi e neolaureati coinvolti in processi di reclutamento tramite programmi di Ateneo rispetto al totale dei laureati nell'anno accademico precedente*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**TM.3-I.1**	15	16	17	18
	TM.3-I.2	3	5	7	9
	TM.3-I.3	0,214	0,220	0,227	0,235

Area internazionalizzazione 39

Sintesi delle informazioni dell'area 1/2

All'inizio del ponte Pietro Bucci, lungo cui si snodano le strutture didattiche e di ricerca, l'Università della Calabria accoglie i propri visitatori con un tripudio di bandiere in omaggio alle diverse comunità di studenti internazionali che animano la vita del Campus e degli ambienti del Centro Residenziale. Da alcuni anni quelle bandiere – con i loro colori e con le loro storie – sono, infatti, issate a testimonianza della naturale propensione, nonché dell'impegno, dell'Ateneo a guardare oltre i propri confini territoriali per creare un ambiente multiculturale e multietnico. Per l'Università della Calabria "internazionalizzazione" significa, dunque, in primo luogo, saper creare, all'interno del Campus e dei Corsi di Laurea, occasioni di scambio culturale e di incontro. Significa offrire ai giovani calabresi occasioni per conoscere nuove realtà, per aprire i propri orizzonti, e per pensare al proprio progetto professionale e di vita mossi da stimoli nuovi e fecondi.

Questa visione strategica, che trova il suo fondamento nella missione di sviluppo sociale e culturale del territorio, di cui l'Ateneo si fa prezioso interprete, ha portato negli anni l'Università della Calabria a stringere accordi di collaborazione con numerose Università straniere operanti in diverse aree geografiche e su molteplici ambiti disciplinari. Il risultato di queste iniziative è oggi la presenza di una nutrita comunità di studenti internazionali che, per consistenza, posiziona l'Ateneo al primo posto nel mezzogiorno. A fronte di questa peculiare attrattività dell'Ateneo, la mobilità "in uscita" degli studenti, sia pur in crescita, evidenzia, invece, un significativo ritardo. Negli ultimi anni numerosi progetti, collegati in particolare ai programmi Erasmus ed Erasmus+, sono stati avviati e finanziati, anche con fondi propri di Ateneo, per cercare di incentivare le esperienze all'estero degli studenti dell'Unical. I principali indicatori collegati a queste azioni, quali ad esempio il numero di CFU conseguiti all'estero, fanno registrare un trend positivo. La mobilità resta però limitata (con valori ben al di sotto di quelli nazionali), soprattutto a causa delle difficoltà finanziarie incontrate da molti studenti calabresi, per i quali un soggiorno estero di un semestre (anche se parzialmente coperto da borse di studio) risulta spesso incompatibile con le ristrettezze dei bilanci familiari.

Accanto alla mobilità studentesca, l'altra dimensione dell'internazionalizzazione è legata alla mobilità del personale docente e alle reti create per lo sviluppo delle attività di ricerca. Le iniziative di Ateneo finalizzate al potenziamento di tali reti sono state, negli anni, piuttosto limitate e hanno risentito della mancanza di una pianificazione strategica e di un'azione di coordinamento. Si è trattato perlopiù di progetti nati spontaneamente attorno a quei gruppi che, vantando un elevato livello di visibilità, sono diventati poli attrattori di numerose attività di significativo impatto internazionale. Le varie iniziative di mobilità di questi gruppi sono state tipicamente finanziate in modo autonomo, utilizzando fondi e risorse proprie. Di seguito si riportano alcune informazioni di sintesi della mobilità di studenti e docenti che sono alla base della definizione di nuovi strumenti di intervento volti ad allargare, anche ad aree meno coinvolte, il respiro internazionale della formazione e della ricerca.

Sintesi delle informazioni dell'area 2/2

A.A.	L		LMCU		LM		Totale	
	I anno	Tutti	I anno	Tutti	I anno	Tutti	I anno	Tutti
2019/2020	174	483	20	73	96	215	290	771
2018/2019	154	454	6	69	74	290	234	813
2017/2018	167	377	11	73	110	321	288	771
2016/2017	94	268	9	79	115	293	218	640

Tabella I.T1. *Numerosità degli studenti con cittadinanza straniera iscritti all'Unical.*

A.A.	L		LMCU		LM		Totale	
	Candidati	Iscritti	Candidati	Iscritti	Candidati	Iscritti	Candidati	Iscritti
2019/2020	366	34 (9%)	50	11 (22%)	907	50 (6%)	1323	95 (7%)
2018/2019	239	44 (18%)	40	6 (15%)	1021	47 (5%)	1300	97 (7%)

Tabella I.T2. *Programma Unical Admission per studenti stranieri. Tra parentesi il rapporto iscritti/candidati.*

A.A.	Studio		Tirocinio		Totale
	Domande	Beneficiari	Domande	Beneficiari	Beneficiari
2018/2019	1.098	204 (19%)	658	113 (17%)	317 (18%)
2017/2018	1.247	174 (14%)	592	116 (20%)	290 (16%)

Tabella I.T3. *Programma Erasmus+ per studenti Unical. Tra parentesi il rapporto beneficiari/domande.*

A.S.	Unical			Italia		
	All'estero	Totali	Proporzione	All'estero	Totali	Proporzione
2018	5.388	777.026	0,69%	897.388	46.972.866	1,91%
2017	4.762	747.002	0,64%	812.965	46.078.707	1,76%

Tabella I.T4. *CFU conseguiti dagli studenti.*

A.A.	Docenti in uscita	Docenti in ingresso	Totale
2018/2019	22	32	54
2017/2018	16	25	41
2016/2017	20	33	53

Tabella I.T5. *Programma Erasmus+ Staff Mobility for Teaching.*

Analisi di contesto e posizionamento 1/2

L'Università della Calabria promuove le relazioni internazionali negli ambiti della formazione e della ricerca, mirando a favorire la mobilità in ingresso e in uscita di studenti, docenti e ricercatori attraverso programmi articolati lungo tre principali direttrici, di seguito descritte.

Il programma di ammissione di studenti stranieri è attivo sin dall'A.A.2008/2009 e oggi include (dall'A.A. 2017/2018) percorsi di ingresso per tutti i corsi di Laurea. Ciò ha consentito all'Università della Calabria di essere il primo ateneo del Sud per numero di studenti internazionali iscritti (oltre 750, fonte rapporto *ustat.miur.it*, A.A. 2017/2018). Attualmente sono offerti in lingua inglese gli insegnamenti di tre Corsi di Studio nelle aree dell'Informatica, dell'Ingegneria Informatica e delle Scienze Finanziarie con un riscontro significativo in termini di richieste di iscrizioni (quasi 200 domande per ciascun corso, a.a. 2019/2020). Le difficoltà incontrate dagli studenti provenienti da alcuni paesi stranieri al momento del rilascio del visto, tuttavia, incidono negativamente sul numero di ammessi che perfezionano l'iscrizione ai corsi di Studio. Un ulteriore elemento di criticità deriva dall'erogazione in lingua italiana della quasi totalità dei corsi previsti dall'offerta formativa (ad eccezione dei tre corsi sopra menzionati). Nonostante, già oggi, si registrino diverse richieste di iscrizione ai Corsi di Studio in lingua italiana da parte di studenti stranieri, che testimoniano l'interesse per le competenze (anche superando le difficoltà associate alla lingua), è evidente che ciò costituisca un fattore limitante per l'attrattività internazionale del nostro Ateneo.

La mobilità internazionale degli studenti, nell'ultimo triennio, è stata incentivata tramite programmi dedicati: Erasmus+ per la mobilità degli studenti in Europa/UE e MoSt (specifico programma di Ateneo) per la mobilità di studenti verso paesi extra UE. Sono state, inoltre, intraprese azioni di internazionalizzazione tramite l'istituzione di corsi di Laurea che consentono di acquisire un doppio titolo dopo la permanenza in sedi consorziate per almeno un semestre (Dual Degrees) e di promozione della partecipazione a programmi di mobilità intensiva (c.d. Short Term Mobility). Il progetto **Erasmus+** si muove lungo tre direttrici: mobilità per studio (dal 1997), per tirocinio (dal 2007) e *mobilità verso paesi extra UE* (dal 2015). Il programma Erasmus+ incontra crescente interesse, testimoniato dalla partecipazione degli studenti ai bandi e dalla crescente quota di studenti beneficiari (quasi 250 nell'A.A. in corso, con un incremento di oltre il 40% su base biennale) anche per esperienze di tirocinio. L'Ateneo ha, tuttavia, individuato alcuni fattori critici che necessitano di interventi migliorativi: il numero di borse disponibili e la loro entità (per compensare le ridotte capacità economiche di larga parte della popolazione studentesca) e l'allineamento delle scadenze interne alle esigenze degli istituti ospitanti (modifica dei relativi processi decisionali). Il numero di studenti coinvolti in programmi a valere su **MoSt**, **Dual** e **Short Term Mobility** (Nord, Sud e Centro America, Australia, Asia) è più che raddoppiato negli ultimi due anni. L'ultimo bando MoST nell'A.A. 2017/2018, a fronte di oltre 200 studenti richiedenti, ha erogato 122 borse. I numeri testimoniano la necessità di incrementare la disponibilità finanziaria per aumentare il grado di accoglimento delle richieste di mobilità MoST. Nell'ambito del Programma **Dual Degrees** l'ateneo ha attivato (fino all'A.A. 2017/2018) **17 Doppie Lauree** con università straniere, prevedendo 48 borse di studio per gli studenti che seguono il percorso congiunto. Pur a fronte di un numero di domande superiore, la copertura è stata di poco inferiore al 50% della disponibilità. Questo fenomeno ha rivelato un disallineamento tra l'offerta di Corsi di Laurea in Dual Degrees e i percorsi di studio degli studenti richiedenti. Inoltre, visto il tasso di rinunce dei vincitori, è necessario migliorare il processo di accompagnamento degli studenti verso questo particolare percorso di studio all'estero. I programmi di **Short Term Mobility** (esperienze intensive) hanno lo scopo di offrire agli studenti l'opportunità di integrare in ambito internazionale la propria formazione. Attualmente l'Ateneo offre queste esperienze solo negli ambiti delle scienze finanziarie e dell'informatica. Risulterebbe di gran vantaggio per il processo di internazionalizzazione, sulla base dell'esperienza accumulata, l'espansione di queste esperienze anche ad altri percorsi formativi.

La mobilità internazionale di docenti e ricercatori è supportata, dal programma *Erasmus+ Staff mobility for teaching*. Negli ultimi tre anni accademici, mediamente 20 sono stati i docenti in uscita e 30 quelli in ingresso. I numeri risultano ancora piuttosto limitati (meno del 3% del personale docente dell'Ateneo), anche in considerazione delle caratteristiche dei bandi. Tenuto conto della buona visibilità internazionale di molti docenti dell'Ateneo, è necessario incentivare questo strumento di rafforzamento del networking scientifico.

Area internazionalizzazione 42

Analisi di contesto e posizionamento 2/2

Matrice SWOT

Strenght - Punti di forza

- ❑ Unical è l'Ateneo del Sud con il maggior numero di studenti stranieri iscritti.
- ❑ Ampia offerta di servizi erogati direttamente dal Campus universitario.
- ❑ Borse di diritto allo studio a copertura di tutti gli studenti internazionali aventi diritto.
- ❑ Offerta collaudata di programmi diversificati di mobilità studenti.
- ❑ Significative esperienze maturate nell'erogazione di corsi di laurea magistrale completamente in lingua inglese.

Weaknesses - Punti di debolezza

- ❑ Limitata visibilità internazionale, che impatta negativamente sull'attrattività di docenti e ricercatori stranieri.
- ❑ Scarsa diffusione tra i docenti delle informazioni sulle opportunità di supporto a iniziative internazionali.
- ❑ Procedure interne in qualche caso non allineate alle esigenze dei bandi e dei soggetti esteri coinvolti.
- ❑ Limitato numero di insegnamenti erogati in lingua inglese.

Opportunities - Opportunità

- ❑ Definizione del nuovo programma quadro di finanziamento europeo, Horizon Europe 2021-2027.
- ❑ Creazione di sinergie con la Regione Calabria, volte a promuovere la mobilità internazionale.
- ❑ Significativo numero di docenti e gruppi attivi in contesti internazionali.
- ❑ Presenza di pratiche di eccellenza, potenzialmente estensibili ad altri ambiti di formazione e ricerca.
- ❑ Ridefinizione dei flussi studenteschi in area UE a seguito dell'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea.

Threats - Minacce

- ❑ Difficoltà nelle procedure di rilascio dei visti per gli studenti stranieri incoming, provenienti da alcune aree geografiche.
- ❑ Carenze infrastrutturali della Calabria, con particolare riferimento ai sistemi di trasporto.
- ❑ Rottura degli equilibri internazionali con l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea.
- ❑ Debole tessuto socio-economico di riferimento che agisce da fattore limitante per la propensione alla mobilità degli studenti.

Fonti dati

Per lo sviluppo dell'analisi sono state utilizzate sia fonti interne che esterne.

Le fonti interne sono state: (i) ufficio relazioni internazionali di Ateneo; (ii) welcome office di Ateneo.

In merito alle fonti esterne, fermo restando il quadro normativo corrente, si è fatto riferimento a: (i) rapporto ustat.miur.it, A.A. 2017/2018; (ii) Dati pubblicati sul portale https://anagrafe.miur.it/; (iii) Dati pubblicati sul portale https://ateneo.cineca.it/pro3/.

Area internazionalizzazione 43

Visione strategica e sintesi degli obiettivi

L'Università della Calabria ha già sviluppato significative esperienze nell'internazionalizzazione, diventando negli anni uno degli Atenei più attivi nel mezzogiorno. Le condizioni sono dunque favorevoli per affrontare la prospettiva internazionale con nuove ambizioni che, pur preservandone la dimensione trasversale di humus per la contaminazione e l'accrescimento culturale, sappiano focalizzare con consapevolezza gli sforzi verso la mobilità in ingresso di specifiche tipologie di studenti e per instaurare collaborazioni con specifici paesi e Atenei stranieri. Prerequisito per ***aumentare l'attrattività internazionale*** nell'accezione qui delineata è il miglioramento della fruibilità internazionale dell'offerta formativa, con un progressivo incremento del numero di Corsi di Studio a reale vocazione internazionale. Sarà dunque incentivata la riorganizzazione dei percorsi mirando al rilascio di titoli congiunti, ben sapendo che tali meccanismi hanno particolare rilevanza nell'instaurare durature relazioni di collaborazione. Sarà altresì incentivata l'erogazione di interi corsi o curricula in lingua inglese (o comunque straniera), con particolare attenzione all'internazionalizzazione delle Lauree Magistrali. Queste ultime, infatti, possono risultare - in alcuni ambiti disciplinari - molto appetibili a una platea internazionale e, facendo leva proprio su tale platea, hanno ampi margini per migliorare il numero di studenti immatricolati e iscritti. L'organizzazione delle iniziative sarà progressiva, con una prima fase di scouting delle migliori pratiche e dei Corsi di Studio che offrono il maggiore potenziale. Di pari passo con le iniziative rivolte agli studenti, l'Ateneo si impegnerà per migliorare l'attrattività di docenti e studiosi stranieri. Si punterà al coinvolgimento di studiosi di fama internazionale, sia nell'ambito di programmi specifici volti a definire accordi e progetti didattico-scientifici, sia nella partecipazione congiunta a bandi internazionali, quali Horizon Europe e EuroHPC. Nell'ottica di un avanzamento complessivo del carattere internazionale dell'Ateneo, il processo dovrà essere rispettoso delle realtà già coinvolte in network internazionali, ma parimenti inclusivo, sollecitando anche i gruppi e le aree che hanno accumulato ritardi nella partecipazione a reti di collaborazioni internazionali. Tale azione, infatti, ambisce indirettamente a contribuire allo sviluppo della ricerca dell'Ateneo e a consolidare la qualità della produzione scientifica. Infine, affinché si creino i presupposti di maggiore attrattività verso realtà accademiche e produttive, l'Università della Calabria si adopererà per ottenere una più ampia collocazione nei ranking internazionali, adeguata al reale valore didattico e scientifico dell'Ateneo.

Le iniziative volte ad aumentare l'attrattività internazionale dovranno essere perseguite sinergicamente con altre iniziative mirate ad ***aumentare la dimensione internazionale*** e, più specificamente, a favorire la mobilità in uscita di studenti. L'Università della Calabria, infatti, ha ampi margini di crescita nei programmi finalizzati a tale tipo di mobilità, migliorando non solo la pubblicizzazione delle opportunità e dei bandi, ma anche pensando a meccanismi di finanziamento aggiuntivi che vadano incontro alle difficoltà economiche degli studenti (che spesso limitano la possibilità di partecipazione alle iniziative). Nuovi programmi potranno inoltre essere attivati, specie in ambito di short term mobility, ad esempio con specifici interventi a supporto della redazione di tesi di laurea e periodi di tirocinio all'estero. Nel condurre queste iniziative sarà importante selezionare i paesi maggiormente attrattivi per gli studenti e quelli che offrono le maggiori potenzialità per il loro sviluppo culturale e professionale, oltre che sfruttare al massimo le iniziative di scambio o comunque le reti di collaborazione già attive o quelle attivate grazie alle azioni finalizzate ad aumentare l'attrattività dell'Ateneo. Ulteriore elemento chiave per la attuazione della visione strategica è, infine, il miglioramento dei servizi a supporto della mobilità in uscita e, comunque, l'automazione delle procedure, dalla standardizzazione dei learning agreement al tempestivo e accurato riconoscimento dei crediti conseguiti all'estero dagli studenti. Analoghe iniziative di sviluppo e potenziamento dovranno essere inoltre condotte sul fronte della mobilità in uscita dei docenti, cercando di sensibilizzare e incentivare la fruizione di periodi di ricerca in prestigiosi Atenei e centri di ricerca internazionali.

Obiettivi strategici	I.1	*Miglioramento dell'attrattività internazionale dell'ateneo per studenti e studiosi*
	I.2	*Miglioramento della mobilità in uscita di studenti e docenti*

OBIETTIVO I.1 – Miglioramento attrattività internazionale dell'Ateneo per studenti e studiosi

Al fine di aumentare la propria attrattività internazionale, l'Ateneo intende realizzare tre azioni strategiche:

La revisione dell'offerta formativa si rende necessaria per superare le criticità relative alla fruibilità dei corsi da parte di studenti stranieri. Saranno incoraggiate iniziative di revisione dei Corsi di Studio esistenti (favorendo, ove possibile, le Lauree Magistrali) per l'erogazione di interi curricula in lingua straniera. Saranno, inoltre, privilegiate, in fase di nuova attivazione e di revisione dell'offerta esistente, le iniziative didattiche che prevedano il rilascio di titoli congiunti. Il punto di partenza sarà l'analisi delle opportunità presenti nell'attuale assetto formativo e delle buone pratiche già avviate in alcuni Corsi di Studio. L'intervento interesserà anche il processo di ammissione degli studenti stranieri, specificando in fase di bando il numero e l'importo delle borse di studio. In aggiunta, si migliorerà l'allineamento delle fasi di ammissione alle procedure di assegnazione dei servizi di residenzialità, con l'obiettivo di agevolare il processo di rilascio delle autorizzazioni di soggiorno di studio per gli studenti stranieri, incrementando il numero degli ammessi che perfezionano l'iscrizione (cfr. Tabella I.T2).

La mobilità in ingresso di studiosi esteri sarà promossa incentivando coloro i quali intrattengono rapporti di collaborazione scientifica internazionali a coltivarli anche attraverso processi di mobilità. Per sostenere economicamente queste iniziative, si valuteranno tutte le possibilità finanziarie (anche utilizzando Fondi Regionali idonei). Inoltre, per promuovere le collaborazioni internazionali in ambiti meno attivi in tal senso, saranno definiti specifici programmi di Ateneo volti a definire iniziative didattico-scientifiche basate sulla mobilità in ingresso di studiosi. Sulla stessa scorta l'Ateneo promuoverà la partecipazione a iniziative di mobilità e di collaborazione tramite bandi internazionali (quali Horizon Europe e EuroHPC), sollecitando così tutti i gruppi e le aree dell'Ateneo a incrementare la propria rete di rapporti scientifici esteri.

Si punterà infine sull'***aumento della propria reputazione internazionale*** tramite una migliore collocazione nei ranking di maggiore prestigio (es. QS World University Ranking). L'azione prevede l'analisi dettagliata dei criteri di valutazione e classificazione, identificando, di concerto con tutte le strutture interessate, gli ambiti in cui l'Ateneo presenta maggiori potenzialità e agendo sulle eventuali criticità. A valle, sarà intrapresa la procedura di accreditamento. Come effetto indotto, il miglioramento dei punti di debolezza identificati potrà contribuire al miglioramento della collocazione dell'Ateneo anche nei ranking in cui esso è attualmente censito (THE e ARWU).

Responsabilità	**I.1-Re**	*Delegato al coordinamento delle azioni di internazionalizzazione extra-europee*

Azioni strategiche	**I.1-A.1**	*Miglioramento della fruibilità internazionale dell'offerta formativa*
	I.1-A.2	*Potenziamento dei programmi a sostegno della mobilità in ingresso di studiosi stranieri*
	I.1-A.3	*Miglioramento della presenza Unical nei ranking internazionali*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**I.1-Ri**	1.300.000 euro	1.300.000 euro	-	-

Indicatori	**I.1-I.1**	*Proporzione di studenti iscritti al primo anno (LM) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero*
	I.1-I.2	*Numero di studenti di scambio in entrata coinvolti in tutti i programmi di mobilità internazionale*
	I.1-I.3	*Numero di studiosi visiting*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**I.1-I.1**	5,0%	5,4%	5,9%	6,4%
	I.1-I.2	167	173	179	186
	I.1-I.3	60,0	65,0	73,0	85,0

OBIETTIVO I.2 – Miglioramento della mobilità in uscita di studenti e docenti

Per incrementare la mobilità in uscita, l'Ateneo intende attivare due azioni strategiche

Il sostegno alle esperienze internazionali degli studenti tramite il potenziamento dei programmi di mobilità già in essere (MoSt ed Erasmus+) e la promozione di nuove iniziative, partendo dall'ambito short term mobility per attività di tirocinio o preparazione della tesi di laurea. I programmi esistenti saranno consolidati attraverso la revisione delle tempistiche dei bandi ed attivando, ove necessari, meccanismi di finanziamento aggiuntivi che vadano incontro alle specifiche difficoltà economiche - anche sulla base di criteri premiali. In ogni caso l'azione mira a garantire, nel triennio, il raggiungimento della copertura totale delle borse a valere su ogni bando. Questa azione necessita anche di un miglioramento degli aspetti legati alla comunicazione e alla pubblicizzazione dei bandi oltre che prevedere un sostegno più continuo e specifico degli studenti in tutte le fasi di mobilità, fino al tempestivo riconoscimento dei crediti conseguiti all'estero. Saranno valutate anche le opportunità di ampliamento del novero delle sedi estere anche come ricaduta delle azioni intraprese per l'obiettivo I.1. In merito alle esperienze di *Short Term Mobility*, sarà avviata la ricognizione di nuove opportunità, identificando con le strutture preposte (dipartimenti e Corsi di Studio) percorsi didattici dedicati. Contestualmente, saranno rafforzate le attività già in essere, acquisendo le buone pratiche sviluppate come strumento comune dell'Ateneo.

La mobilità in uscita dei docenti sarà incentivata attraverso la riattivazione degli strumenti di mobilità già utilizzati nel passato, mirando all'aumento del grado di fruizione delle posizioni messe a bando. Si punterà a sensibilizzare i docenti affinché si avvalgano delle opportunità esistenti e si procederà alla definizione di incentivi, anche economici, per favorire la mobilità verso l'estero per periodi anche brevi (ma comunque non inferiori a due settimane). Oltre agli specifici fondi previsti (es. Staff Mobility for Teaching ERASMUS+), il sostegno economico potrà essere incrementato, oltre che con risorse proprie, tramite convenzioni specifiche con le Istituzioni regionali che possono utilizzare allo scopo fondi dedicati di provenienza nazionale ed europea.

Responsabilità	**I.2-Re**	*Delegato al coordinamento delle azioni di internazionalizzazione extra-europee*

Azioni strategiche	**I.2-A.1**	*Incentivazione della mobilità in uscita degli studenti e potenziamento dei programmi*
	I.2-A.2	*Potenziamento dei programmi di mobilità in uscita dei docenti*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**I.2-Ri**	2.700.000 euro	2.400.000 euro	-	-

Indicatori	**I.2-I.1**	*Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti*
	I.2-I.2	*Numero di studenti in uscita nell'ambito di programmi di mobilità*
	I.2-I.3	*Percentuale di docenti che fruiscono di periodi di mobilità all'estero*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**I.2-I.1**	0,89%	0,90%	0,92%	0,95%
	I.2-I.2	351	360	377	395
	I.2-I.3	5,4%	5,4%	6,5%	6,9%

Area servizi agli studenti 46

Sintesi delle informazioni dell'area 1/2

Uno dei caratteri più distintivi dell'Università della Calabria è la sua organizzazione in Campus, il più grande in Italia e sostanzialmente un unicum nel suo genere sul territorio nazionale per numero di strutture residenziali e per varietà dei servizi erogati. Da una visionaria intuizione di Vittorio Gregotti, l'Ateneo nasce infatti come un asse "ponte" attrezzato, lungo il quale incidono edifici (denominati "Cubi") in cui hanno sede Dipartimenti, Uffici Amministrativi, Laboratori, Aule, Biblioteche, Cinema e Teatri; e poi, tutto intorno, nella zona collinare circostante sono ubicate le residenze universitarie, gli impianti sportivi, le mense per il servizio di ristorazione degli studenti e del personale, gli uffici del Centro Residenziale, i luoghi di aggregazione, il "Polifunzionale", primo distretto didattico e dipartimentale dell'Università, e alcuni Centri Comuni. In sintesi, *una vera città nella città di Rende*. Non sorprenderà, dunque, se nella Classifica Censis l'Università della Calabria figura al primo posto tra i grandi Atenei italiani per quanto attiene i servizi agli studenti, con il punteggio di 110 e staccando di circa 30 punti l'Ateneo classificato al secondo posto.

L'Università della Calabria si identifica quindi con il Campus, pensato sin dalla legge istitutiva (L. 12 marzo 1968, n. 442) per creare un ambiente favorevole alla promozione di rapporti stretti tra tutte le componenti dell'istituzione (docenti, studenti, personale tecnico e amministrativo) e per favorire, in un contesto sociale ed economico ancora oggi piuttosto fragile, l'accesso all'istruzione superiore ad un bacino quanto più ampio possibile di giovani calabresi. Il ***carattere residenziale del Campus*** e le ***funzioni relative al diritto allo studio***, rappresentano quindi - di fatto - la quarta missione dell'Ateneo, che si declina in un impegno costante a offrire pari opportunità di studio e di crescita personale, erogando agli studenti capaci e meritevoli diversi servizi e benefici, tra cui: borse di studio, contributi per la mobilità internazionale, premi di laurea, posti alloggio, servizio mensa, collaborazioni di lavoro *part-time*, programmi di attività socio-culturali, spazi per lo studio cooperativo, attività sportive, ricreative e di aggregazione. La centralità di questo modello di Campus e il rafforzamento delle iniziative poste in essere dal Centro Residenziale nell'ambito del diritto allo studio e dei servizi agli studenti, sono stati da sempre evidenziati nei documenti strategici dell'Università e rappresentano uno degli elementi più identitari dell'Università della Calabria.

Ecco perché diventa una missione culturale e sociale continuare a garantire, migliorare e sviluppare il già ampio ventaglio di servizi agli studenti, al fine di mantenere un buon livello di competitività rispetto le altre Università, verso le quali migrano comunque molti studenti calabresi, in alcuni casi attratti dalla certezza di ricevere una borsa di studio e servizi integrati, nonché dalle migliori condizioni socio economico delle aree in cui queste università hanno sede. Il Campus universitario deve mantenere viva la fiamma della sua legge istitutiva e deve continuare a far sentire gli studenti parte attiva e costruttrice di una comunità scientifica che condivide iniziative, successi ed eccellenze.

Sintesi delle informazioni dell'area 2/2

A.A.	Domande	Alloggi			
		Complessivi	Disponibili	In manutenzione	Proporzione disponibili
2019/2020	2.985	2.239 (75%)	1.791 (60%)	448	80%
2018/2019	2.983	2.224 (75%)	1.820 (61%)	404	82%
2017/2018	2.743	2.247 (82%)	1.824 (66%)	423	81%
2016/2017	2.496	2.177 (87%)	1.673 (67%)	540	77%

Tabella S.T1. *Alloggi studenti. Tra parentesi il rapporto alloggi/domande.*

A.S.	Studenti	Docenti	Totale
2019	851.088	45.981	897.069
2018	836.061	54.570	890.631
2017	813.375	54.339	867.711
2016	731.430	62.805	794.235

Tabella S.T2. *Numero pasti erogati.*

A.A.	Unical			Grandi atenei statali		
	Iscritti	Totalmente esonerati	Tassa media (paganti - iscritti)	Media iscritti	Totalmente esonerati	Tassa media (paganti - iscritti)
2017/2018	25.303	39%	€ 976 - € 596	26.882	27%	€ 1.281 - € 938
2016/2017	25.478	21%	€ 847 - € 666	26.613	13%	€ 1.156 - € 1.156
2015/2016	27.764	16%	€ 783 - € 659	26.628	10%	€ 1.157 - € 1.044

Tabella S.T3. *Contribuzione grandi atenei statali (20.000-40.000 iscritti).*

A.A.	Idonei	Beneficiari	Costo idonei	Uscite per beneficiari	Entrate specifiche	Impegno dell'Ateneo
2019/2020	6.226	6.226 (100%)	€ 21.709.473	€ 21.709.473 (100%)	€ 15.993.846	€ 5.715.627
2018/2019	5.980	5.980 (100%)	€ 20.878.090	€ 20.878.090 (100%)	€ 17.216.497	€ 3.661.593
2017/2018	5.772	5.772 (100%)	€ 19.663.760	€ 19.663.760 (100%)	€ 19.622.848	€ 40.912
2016/2017	5.150	3.630 (70%)	€ 16.719.156	€ 13.243.251 (79%)	€ 12.143.680	€ 1.099.571

Tabella S.T4. *Borse per il diritto allo studio universitario (DSU). In parentesi il rapporto beneficiari/idonei.*

Analisi di contesto e posizionamento 1/2

L'Università della Calabria gestisce direttamente il diritto allo studio universitario per i propri studenti tramite il Centro Residenziale. Questo elemento distintivo si concretizza in un modello di Campus tipico del mondo anglosassone e pensato per favorire la promozione di rapporti stretti tra tutte le componenti dell'istituzione (docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo). Le tabelle S.T1 e S.T2 riportano analiticamente i dati relativi ai due principali servizi offerti agli studenti: *alloggio* e *ristorazione*. Il numero di posti ***alloggio*** effettivamente disponibili può variare annualmente a seguito dei necessari interventi di manutenzione. Attualmente, degli oltre 2.200 posti letto complessivi ubicati nei diversi quartieri del Campus, solo l'80% di essi (pari a 1.791) risulta essere disponibile per l'A.A. 2019-2020. Se a ciò si aggiunge una domanda in continua crescita, ne consegue che il Centro Residenziale ad oggi riesce a coprire solo il 60% del reale fabbisogno. Per quanto riguarda la ***ristorazione***, giornalmente vengono erogati oltre 2.300 pasti attraverso cinque diverse mense dislocate all'interno del Campus. Tale servizio è in gestione indiretta, a tariffe differenziate in base al reddito, ed è tra i principali interventi attuati per il diritto allo studio rivolti alla generalità degli studenti, sia in termini di risorse finanziarie investite che di utenza (il numero di pasti erogati è cresciuto nel tempo passando da 794.235 nel 2016 a 897.069 nel 2019, valori comprensivi dei pasti docenti pari a circa il 6%). L'Ateneo offre inoltre un servizio di *foresteria* (con 168 appartamenti e 44 camere) che consente a docenti, ricercatori e studiosi di tutto il mondo di poter accedere agevolmente a laboratori e strutture universitarie e di vivere l'esperienza del campus. Nel Campus sono altresì presenti un *centro sanitario* con una postazione di emergenza (118), un'*agenzia bancaria*, un *ufficio postale*, 2 *teatri* (con 200 e 700 posti a sedere), 2 *cinema* (ciascuno con 200 posti a sedere), 2 *anfiteatri* per gli eventi all'aperto, e un *asilo nido* che ospita oltre 50 bambini a partire dai tre mesi di vita.

Sul fonte *borse di studio* e *altre provvidenze* erogate dall'Università della Calabria, esse sono assegnate per concorso, attraverso graduatorie basate su criteri che tengono conto dei requisiti posseduti dallo studente (reddito e patrimonio, natura ed estensione del nucleo familiare, merito, residenza), nonché dell'eventuale condizione di disabilità (D. L. n. 68 del 29 marzo 2012 e D.P.C.M. del 9 Aprile 2001). I requisiti di reddito e patrimonio del nucleo familiare dello studente richiedente i benefici (misurati attraverso l'ISEE e l'ISPE), nonché l'importo della Borsa di Studio, sono stabiliti annualmente con decreto del MIUR. Tali requisiti, sui quali l'Ateneo può incidere solo nell'ambito delle forbici previste, tenuto anche conto del contesto territoriale in cui esso è collocato, determinano il fatto che potenzialmente circa il 65% dei propri iscritti rientri nella fascia di reddito considerata eleggibile per l'accesso ai benefici del diritto allo studio. Il contesto territoriale in cui l'Ateneo è inserito, pertanto, rappresenta un (ulteriore) elemento di *gap* competitivo rispetto agli Atenei collocati in contesti socioeconomici più solidi tali da garantire maggiori risorse provenienti dalla tassazione universitaria. Sulla base di tali parametri, il numero di studenti che risulta annualmente in possesso dei requisiti di eleggibilità per ottenere la ***borsa di studio*** e il relativo fabbisogno per la copertura delle stesse borse sono in costante crescita, con la conseguente necessità di incrementare le risorse impiegate da fonti proprie del bilancio di Ateneo per garantire la copertura totale. La Tabella S.T3 mostra il progressivo incremento del numero di studenti totalmente esonerati dal pagamento delle tasse e l'enorme divario sul gettito pro capite rispetto agli altri Atenei di grandi dimensioni. La Tabella S.T4 mostra, invece, l'impegno dell'Ateneo nel garantire la totale copertura delle borse di studio. In sostanza, con una popolazione studentesca superiore alle 25.000 unità, l'UniCal deve annualmente mettere in preventivo oltre 20 milioni di euro per garantire l'erogazione del 100% delle borse di studio. Inoltre, a fronte di un progressivo aumento del numero di beneficiari e di una progressiva riduzione delle entrate specifiche (fondi ministeriali FIS e fondi regionali), nell'A.A. 2019-2020, l'Ateneo, per garantire la copertura totale delle borse, ha dovuto stanziare ulteriori 3,2 milioni di euro su fondi propri, portando il proprio investimento a oltre 5,7 milioni di euro. Per quanto riguarda, infine, le ***altre provvidenze*** e gli interventi relativi a benefici e opportunità offerti agli studenti da parte dell'Università della Calabria si segnalano iniziative volte ad offrire premi per il conseguimento del titolo, sussidi a studenti particolarmente bisognosi, contratti part time e di tutorato.

Analisi di contesto e posizionamento 2/2

Matrice SWOT

Strenght - Punti di forza

- Ateneo storicamente vocato alla Residenzialità
- Offerta di alloggi unica nel panorama universitario
- Disponibilità di servizi accessori alla residenzialità
- Buona qualità percepita dall'utenza
- Vocazione internazionale del Campus
- Personale tecnico e amministrativo dedicato ed esperto

Weaknesses - Punti di debolezza

- Necessità di manutenzione straordinaria delle infrastrutture di residenzialità
- Risorse proprie non sufficienti a mantenere gli standard di qualità degli alloggi.
- Insufficienza degli interventi pubblici a garanzia del DSU a tutti gli aventi diritto.
- Limitati introiti di provenienza non Istituzionale e da *fundraising*.

Opportunities - Opportunità

- Utilizzo del Campus per iniziative socio-culturali in collaborazione con gli Enti Territoriali
- Riqualificazione, nel medio termine, di alcuni complessi residenziali
- Razionalizzazione dei centri di servizio ai quartieri residenziali
- Sensibilità degli attori alla necessità di un quadro legislativo Regionale stabile per il DSU.

Threats - Minacce

- Concorrenza di offerta residenziale privata con tariffe allineate alla "bassa qualità" dei servizi.
- Scarsa attenzione delle Istituzioni Regionali alla soluzione strutturale del problema del finanziamento del DSU
- Carenza di personale dedicato alla gestione di ciascun complesso residenziale.
- Necessità di investimenti crescenti per il mantenimento del patrimonio immobiliare.

Fonti dati

Per lo sviluppo dell'analisi sono state utilizzate sia fonti interne che esterne.

Le fonti interne sono state raccolte e integrate dal Centro Residenziale di Ateneo.

In merito alle fonti esterne, fermo restando il quadro normativo corrente, si è fatto riferimento a: (i) Portale dei dati dell'istruzione superiore http://ustat.miur.it/opendata.

Area servizi agli studenti 50

Visione strategica e sintesi degli obiettivi

L'Ateneo è ben consapevole che il carattere residenziale e la gestione diretta del Diritto allo Studio rappresentano una opportunità competitiva per l'Università della Calabria nel contesto universitario nazionale e internazionale. Garantire, migliorare, potenziare e sviluppare interventi tesi a rafforzare questa peculiarità, anche allo scopo di attrarre una comunità diversificata e internazionale di docenti, ricercatori e studenti in un contesto territoriale altrimenti poco noto nel mondo, sono azioni che andranno perseguite con forza e diventare la base e il fattore comune su cui sviluppare tutte le altre iniziative dell'Ateneo. A tal fine, possono essere individuati due macro-obiettivi di carattere strategico.

In primo luogo, l'Università della Calabria dovrà adoperarsi per ***consolidare gli interventi per il diritto allo studio e di assistenza agli studenti***. Come Università caratterizzata dalla gestione diretta del Diritto allo Studio, l'Università della Calabria deve mirare a consolidare i risultati raggiunti nell'ultimo triennio, con l'obiettivo di garantire l'erogazione della borsa di studio a tutti gli studenti aventi diritto. Lo sforzo economico necessario per il mantenimento di tale obiettivo sta, tuttavia, diventando negli anni sempre più intenso e, prospetticamente, non sostenibile dal solo bilancio di Ateneo. Ecco perchè l'Ateneo dovrà individuare fonti esterne di supporto al diritto allo studio e, in particolare, dispiegare opportune azioni di sensibilizzazione, affinché la legislazione regionale in materia, non in linea con il quadro normativo nazionale, possa dare certezza di adeguata copertura finanziaria. In parallelo a questa iniziativa, anche al fine di favorire la massima partecipazione e potenziare l'attrattività del Campus, l'Ateneo dovrà impegnarsi a individuare nuovi modelli e canali di comunicazione rivolti agli studenti iscritti e ai potenziali futuri studenti per far conoscere tutte le opportunità offerte nell'ambito del diritto allo studio.

L'Università della Calabria dovrà inoltre continuare a porsi come obiettivo quello del ***miglioramento e potenziamento dei servizi di residenzialità***. Elemento di riferimento essenziale in questo contesto è la constatazione che l'attuale offerta di posti alloggio presso il Campus, seppur numericamente molto significativa, è comunque insufficiente a coprire la domanda. Questo risulta anche parzialmente determinato dal fatto che il patrimonio immobiliare residenziale necessità di una continua attività manutentiva, per cui un certo numero di residenze oggetto di lavori di adeguamento e manutenzione non sono effettivamente disponibili. Occorre, pertanto, pianificare e realizzare in tempi certi gli interventi manutentivi già previsti per recuperare gli oltre 400 posti presenti nel patrimonio immobiliare ma attualmente non utilizzabili. Con questo obiettivo di pianificazione ed esecuzione dei lavori si punta a conseguire la piena disponibilità del patrimonio di edilizia residenziale dell'Ateneo, riducendo il gap tra offerta e domanda di posti alloggio. Per favorire l'attrattività del Campus e ampliarne i servizi occorre, inoltre, realizzare in ogni quartiere residenziale nuove sale multimediali attrezzate per lo studio cooperativo. Infine, ma non da ultimo, per riscoprire il senso vero del Campus per come fu definito sin dalla legge istitutiva dell'Università della Calabria, è necessario intervenire per accrescere la vivibilità e la sicurezza delle aree sia la sera sia soprattutto nei fine settimana e nei periodi festivi, promuovendo rapporti con i Comuni dell'area urbana, con il mondo delle associazioni e con i centri di interesse culturale fuori dal territorio Unical.

Obiettivi strategici	**S.1**	*Consolidamento degli interventi di diritto allo studio a supporto degli studenti*
	S.2	*Miglioramento e potenziamento dei servizi di residenzialità*

Area servizi agli studenti 51

OBIETTIVO S.1 – Consolidamento interventi di diritto allo studio a supporto degli studenti

Nell'ottica di consolidare gli interventi di diritto allo studio, l'Università della Calabria dovrà prioritariamente adoperarsi per ***garantire la copertura totale delle borse agli studenti vincitori***. L'Ateneo mira a farsi motore di un processo di sensibilizzazione che porti alla promulgazione di una nuova ***Legge Regionale per il Diritto allo Studio***, attraverso cui normare le procedure di integrazione del Fondo Integrativo Statale, per la quota del 40% minimo a carico delle Regioni. Sono state attivate già interlocuzioni con i vertici del governo regionale, anche con lo scopo di individuare fonti di copertura idonei e continuativi. Oltre a questo, l'Ateneo consoliderà il proprio impegno finanziario e operativo per l'attribuzione di sostegni economici agli studenti meritevoli o in stato di necessità, attraverso l'utilizzo dello strumento dei contratti part-time di servizio e di premi ed incentivi economici (anche in forma di tassazione ridotta) rivolti a studenti con carriere brillanti. Inoltre, l'Ateneo intende rinnovare la propria attenzione verso i programmi di sostegno degli studenti diversamente abili e con deficit dell'apprendimento.

La seconda azione strategica che si intende attuare è il potenziamento delle attività di comunicazione del Centro Residenziale, riferite al Diritto allo Studio, anche attraverso un ***maggiore utilizzo dei canali social ufficiali dell'Ateneo***. L'obiettivo è rendere più capillare l'informazione relativa alle opportunità del Diritto allo Studio e veicolare correttamente e rapidamente le procedure, le scadenze e gli esiti delle iniziative poste in essere.

Infine, per consentire una piena realizzazione e valorizzazione di questo obiettivo, si ritiene necessario proseguire nel percorso di reingegnerizzazione dei processi amministrativi di supporto, finalizzato alla migliore erogazione dell'intera filiera di erogazione dei servizi (dalla diffusione dei bandi, al supporto agli studenti beneficiari fino alla rendicontazione finale). La riorganizzazione dovrà, in particolare, ***migliorare l'interazione dell'Ateneo con la banca dati ministeriale dell'Anagrafe Nazionale Studenti***, riversandovi correttamente e tempestivamente tutti i dati relativi alle varie iniziative allo scopo di valorizzare al meglio lo sforzo dell'Ateneo nell'ambito dei servizi agli studenti.

Responsabilità	**S.1-Re**	*Delegato al diritto allo studio*

Azioni strategiche	**S.1-A.1**	*Potenziamento delle attività volte a intercettare finanziamenti mirati ad aumentare la platea di studenti beneficiari di borse di studio e di altri interventi di supporto*
	S.1-A.2	*Potenziamento delle attività di informazione e comunicazione sulle opportunità del Diritto allo Studio*
	S.1-A.3	*Analisi e ottimizzazione dei processi amministrativi e di trasmissione informazioni alla banca dati ANS*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**S.1-Ri**	60.000.000 euro	51.800.000 euro	-	-

Indicatori	**S.1-I.1**	*Proporzione di studenti beneficiari di borsa di studio rispetto agli studenti idonei (d.lgs. 68/12)*
	S.1-I.2	*Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo*
	S.1-I.3	*Numero di post informativi ufficiali sulle attività del Diritto allo Studio Universitario (DSU)*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**S.1-I.1**	100%	100%	100%	100%
	S.1-I.2	0,0%	1,5%	2,0%	2,5%
	S.1-I.3	-	40	60	80

OBIETTIVO S.2 – Miglioramento e potenziamento dei servizi di residenzialità

L'obiettivo generale che l'Ateneo si prefigge in questo ambito è il miglioramento complessivo della fruizione dei propri servizi di residenzialità da parte degli studenti. La complessità del Campus implica che ciò possa essere raggiunto attraverso diverse azioni. In primis, è necessario completare i lavori di manutenzione delle residenze per consentire di ridurre ulteriormente la differenza tra le richieste di alloggio e l'effettiva disponibilità presso le strutture universitarie. Questo sarà fatto aumentando l'impegno verso interventi già programmati per ripristinare gli oltre 400 posti già presenti nel patrimonio immobiliare ma attualmente non utilizzabili e razionalizzando i servizi di manutenzione ordinaria che consentano, a regime, di disporre del massimo numero di alloggi in condizioni da rendere fruibile il servizio agli studenti. Dovrà inoltre essere prevista una manutenzione straordinaria, scaglionata nel tempo, dei vari alloggi a oggi disponibili.

La filosofia del Campus impone, però, la presenza di servizi ulteriori rispetto agli spazi di alloggio che consentano di vivere in pienezza la socialità e l'interazione con l'intera comunità. In questa direzione si concentreranno gli sforzi per l'individuazione all'interno di ogni quartiere residenziale di spazi attrezzati con supporti multimediali in grado di favorire lo studio individuale e cooperativo degli studenti. In quest'ottica, sarà utile altresì potenziare la rete internet degli alloggi, con l'obiettivo di migliorare la fruibilità dei servizi di connettività.

Infine, oltre agli aspetti didattici e scientifici, sarà migliorata la fruizione del Campus come luogo di socialità e di contaminazione sia tra i residenti, attraverso eventi e manifestazioni che favoriscano lo scambio culturale (ad esempio, il rilancio della "Festa del Popoli" che offre uno spaccato delle tradizioni e delle usanze degli studenti anche stranieri), sia tramite una rete di rapporti più stretti con gli Enti Territoriali vicini. Quest'ultima azione è orientata alla contestuale integrazione delle realtà territoriali nel Campus (attraverso i servizi ed i suoi abitanti), ma anche alla fruizione da parte degli studenti delle iniziative culturali che il territorio offre anche al di fuori degli spazi universitari.

Responsabilità	**S.2-Re**	*Prorettore al centro residenziale*

Azioni strategiche	**S.2-A.1**	*Potenziamento offerta posti alloggio*
	S.2-A.2	*Potenziamento spazi comuni per attività didattiche e scientifiche cooperative*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**S.2-Ri**	-	-	4.800.000 euro	926.000 euro

Indicatori	**S.2-I.1**	*Numero di alloggi disponibili (agibili)*
	S.2-I.2	*Numero di aule attrezzate per lo studio cooperativo*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**S.2-I.1**	1.791	1.850	1.950	2.100
	S.2-I.2	0	3	6	9

fattori abilitanti

Fattori abilitanti 53

Visione strategica 1/2

Al fine di perseguire efficacemente le proprie politiche di sviluppo, è ferma convinzione dell'Università della Calabria che sia necessario prestare attenzione non solo agli obiettivi strategici specifici delle singole aree, ma anche ad alcuni *fattori "abilitanti"* che hanno un impatto trasversale su tutte le aree.

Il primo di questi fattori abilitanti è, senza dubbio, la modalità di gestione operativa dei singoli processi e dunque, più in generale, il sistema organizzativo, ***l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa***. Per riuscire a perseguire i propri obiettivi strategici, l'Università della Calabria riconosce infatti l'importanza di poter fare affidamento su un apparato che possa supportare, in modo adeguato e affidabile, i principali processi tecnici e amministrativi, creando valore con le proprie azioni, mettendo in campo capacità manageriali, orientamento al risultato e cultura della qualità e della valutazione. Coerentemente a questa visione, l'Università della Calabria intende avviare nel prossimo triennio un percorso di riorganizzazione delle proprie modalità organizzative. Tale percorso sarà teso, da una parte, a valorizzare le preziose competenze e il capitale umano presente in Ateneo e, dall'altra, a ottimizzare le modalità di lavoro passando progressivamente dalla tradizionale impostazione per funzione ad una più competitiva organizzazione per processo, articolata in gruppi di lavoro interfunzionali, responsabilizzati sui tempi e risultati finali, capaci di monitorare le proprie attività e lavorare in ottica di miglioramento continuo.

Il secondo fattore abilitante individuato dall'Università della Calabria attiene al complesso delle sue ***strutture e infrastrutture***, che – funzionalmente al modello di Campus residenziale che caratterizza l'Ateneo – costituisce una fondamentale risorsa strategica, non solo per le sue notevoli dimensioni, ma anche per le rilevanti ricadute che esso ha sul territorio, ivi incluse quelle di carattere sociale, educativo, economico e scientifico. Tale patrimonio si sviluppa su una superficie complessiva pari ad oltre 350.000 mq, all'interno di un'area avente estensione pari a circa 200 ettari, su cui insistono: 14 dipartimenti, 3 centri di eccellenza, 13 centri interdipartimentali, 200 aule; una biblioteca; 3 centri di servizi comuni; 4 musei, un centro linguistico, un centro sportivo, 2 teatri, 2 sale cinema e 2 anfiteatri, un Centro sanitario con guardia medica, un asilo nido, un ufficio postale, un incubatore di imprese innovative. Valorizzare il patrimonio di queste strutture e infrastrutture, sia in termini edilizi che in termini di impiantistica, sarà dunque un importante substrato su cui far poggiare molte delle iniziative previste nel piano di sviluppo. In particolare, sarà prioritario avviare un programma di riqualificazione edilizia per le aree del Campus che più manifestano i segni del tempo, e mettere in campo iniziative per l'efficientamento energetico, puntando su impianti per l'utilizzo di energie rinnovabili.

Visione strategica 2/2

Di fianco all'azione amministrativa e al patrimonio strutturale e infrastrutturale, l'Università della Calabria ritiene che le proprie azioni strategiche debbano essere incanalate in un percorso condiviso di promozione dei temi della ***sostenibilità***, sia in termini strettamente economici-finanziari sia in termini di paradigmi culturali alternativi che siano in grado di individuare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica come il fulcro di nuovi modelli di sviluppo. L'Università della Calabria vuole impegnarsi in traiettorie che riguardano la sostenibilità ambientale, come la riduzione della plastica, la mobilità sostenibile, la promozione della dieta mediterranea, la promozione di attività ricreative e sportive, le pari opportunità e l'inclusione sociale degli studenti portatori di handicap in linea con quanto promosso dalla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS). D'altra parte, al fine di favorire il benessere organizzativo e lavorativo, è opportuno ricordare che l'Università della Calabria ha puntato da tempo su strategie di welfare aziendale e su politiche inclusive; basti pensare alle numerose infrastrutture presenti nel Campus tese a migliorare la qualità della vita e a promuovere la crescita personale (teatri, centro sanitario, centro sportivo, ecc.). Per rafforzare questo approccio e per dare ancora maggiore concretezza a questo impegno, sono stati recentemente nominati, tra gli altri, i delegati all'Ambiente, all'Energy Management, allo Sport, e al Polo di Infanzia. Muovendosi in continuità con tale linea direttrice, sarà fondamentale riqualificare aree del Campus da attrezzare come parchi, da dedicare ad impianti sportivi specie per discipline che si svolgono all'aperto, e da usare come "piazze" finalizzate a favorire la socialità.

La ***comunicazione*** rappresenta l'ultimo - ma non in ordine di importanza - fattore abilitante che l'Università della Calabria si propone di attenzionare. Per ciascuna delle aree strategiche, sarà fondamentale infatti individuare strategie comunicative che permettano di condividere e valorizzare le attività intraprese. La comunicazione dovrà essere interattiva, dinamica e progettuale e, in virtù della sua rilevanza trasversale, dovrà essere affrontata in modo integrato, considerando le attività di comunicazione rivolte a studenti e famiglie, alle risorse umane dell'Ateneo, alle istituzioni e agli enti locali, alle associazioni professionali, alle imprese, alla comunità scientifica. Da un punto di vista strategico, una efficace comunicazione consentirà di rafforzare la reputazione dell'Ateneo, considerata come la somma del sistema di valori e dell'immagine generale prodotta da tutte le attività (materiali e digitali) condotte (didattica, ricerca, terza missione, servizi, ecc.), consentirà di migliorare la disponibilità di informazione e la percezione della didattica e dei servizi rivolti agli studenti, di potenziare la divulgazione delle attività di ricerca e di terza missione, di migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo e di migliorare, tramite attività di comunicazione interna, lo spirito di appartenenza e il coinvolgimento di studenti, tecnici e amministrativi, docenti, visitatori, che costituiscono il vero capitale umano su cui si fonda il valore dell'UniCal. Più in generale, la comunicazione rappresenterà un elemento chiave per accompagnare il piano di sviluppo, per soppiantare l'ansia e la fatica del cambiamento con il rafforzamento del senso istituzionale e di appartenenza. Ecco perché si intende rafforzare il team interno di Ateneo che cura la comunicazione nei suoi vari aspetti, in collaborazione con il Polo per la Comunicazione, e in collaborazione e in costante dialogo con tutte le componenti dell'Ateneo (dipartimenti, centri, uffici, ecc.). In questo ambito sarà anche importante l'organizzazione di un team di delegati dipartimentali alla comunicazione che, interagendo con il Polo della Comunicazione, possa permettere la condivisione di attività, eventi, risultati della ricerca, premi e riconoscimenti.

Fattori abilitanti	**FA.1**	*Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa*
	FA.2	*Strutture e infrastrutture*
	FA.3	*Sostenibilità*
	FA.4	*Comunicazione*

FA.1 – Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa

Al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, l'Università della Calabria intende intraprendere due specifiche azioni strategiche. Base di partenza è la convinzione che il livello qualitativo che un'organizzazione è in grado di raggiungere sia fortemente determinato dalle persone che ne fanno parte. Si intende quindi ***investire primariamente sul fattore umano***, e a tal fine:

- si delineeranno le competenze richieste e possedute dal personale, definendo un piano formativo in grado di colmare il reale gap; si analizzeranno inoltre i carichi di lavoro per struttura e l'adeguatezza dei profili posseduti rispetto alle responsabilità richieste, arrivando quindi a definire una accurata programmazione del personale per prossimo triennio;
- si sfrutteranno sempre più le opportunità offerte dalle nuove tecnologie per consentire forme di lavoro agile e formazione continua anche in modalità di e-learning. Queste esperienze, avviate in un momento emergenziale coincidente con la diffusione del COVID-19 nel nostro paese, consentono infatti di aumentare l'autonomia dei lavoratori, dando loro maggiori possibilità di conciliare la vita lavorativa con quella personale, e permettendo di risparmiare tempo e risorse negli spostamenti. Centrando l'attività lavorativa sul raggiungimento di obiettivi sarà possibile anche aumentare la produttività e migliorare i servizi offerti all'utenza.

I diversi attori coinvolti nei processi tecnico-amministrativi devono inoltre trovare coordinamento in una ***struttura amministrativa sempre più efficace***, che sappia creare valore mettendo in campo capacità manageriali, orientamento al risultato e cultura alla valutazione. A tal fine,

- occorrerà rendere la struttura organizzativa coerente con gli ambiti di azione, dando il giusto peso a tutte le attività più tradizionali e anche agli ambiti di interesse più recenti che non hanno ancora ricevuto la dovuta attenzione, organizzando gli uffici in modo da massimizzare l'efficacia dei servizi verso gli utenti di riferimento e garantendo un'organizzazione che consenta il coordinamento delle diverse funzioni. Occorrerà poi investire nell'analisi e nella reingegnerizzazione dei processi al fine di semplificare e ridurre colli di bottiglia e ridondanze organizzative.
- si investirà nelle infrastrutture e nei servizi tecnologici per ammodernare e migliorare l'efficienza dei processi. Si partirà dalla redazione di un piano delle esigenze dei sistemi informativi e delle loro modalità di integrazione, nell'ottica di semplificare e coordinare il lavoro negli uffici. Su tale base, si rafforza poi lo sforzo per la dematerializzazione dei processi, oggi spesso rallentati dalla gestione con supporto cartaceo. In prospettiva, lo sviluppo dei sistemi informativi consentirà anche di poter implementare cruscotti di analisi e di monitoraggio e sistemi di supporto ai processi decisionali.

Responsabilità	**FA.1-Re**	*Direzione Generale*

Azioni strategiche	**FA.1-A.1**	*Valorizzazione delle Risorse Umane*
	FA.1-A.2	*Organizzare in modo efficace struttura, processi e sistemi informativi*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**FA.1-Ri**	500.000 euro	-	300.000 euro	-

Indicatori	**FA.1-I.1**	*Percentuale di PTA coinvolti in corsi di formazione (almeno 2 corsi conclusi e almeno 30 ore)*
	FA.1-I.2a	*Grado di soddisfazione sulla qualità dei servizi (Docenti e PTA) rispetto a una scala da 1 a 6*
	FA.1-I.2b	*Grado di soddisfazione sulla qualità dei servizi (Studenti) rispetto a una scala da 1 a 6*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**FA.1-I.1**	7,4%	10%	50%	60%
	FA.1-I.2a	4,36	4,36	4,50	4,60
	FA.1-I.2b	4,00	4,00	4,20	4,40

FA.2 – Strutture e infrastrutture

Nell'ambito delle strutture e infrastrutture, l'Università della Calabria si adopererà per salvaguardare e valorizzare il proprio patrimonio attraverso l'attenta programmazione di interventi di conservazione, riqualificazione e potenziamento atti a migliorare la vivibilità nel campus, in termini di servizi, sicurezza, sostenibilità, e vivibilità. In questo ambito,

- si avvierà una ricognizione dello stato di conservazione e di efficienza delle costruzioni e degli impianti, con reperimento della documentazione inerente la storia edificatoria, delle strutture e infrastrutture esistenti. Un sistema di monitoraggio, quanto più possibile informatizzato, dovrà essere utilizzato per gestire in modo efficace il patrimonio dell'Ateneo, ottimizzando le risorse impiegate per la conservazione e riqualificazione delle risorse immobiliari e degli impianti;
- si inizierà un percorso di manutenzione straordinaria delle strutture, partendo da una accurata valutazione degli interventi edilizi programmati, di quelli in corso di realizzazione e di quelli non completati, al fine di poter avviare nuove iniziative e ricalibrare - se necessario - quelle in essere. Particolare attenzione sarà rivolta in una prima fase alle impearmeabilizzazioni, pavimentazioni, fogne e servizi igienici;
- si investirà nella messa in sicurezza delle strutture, con iniziative di sanificazione impianti e soprattutto di prevenzione e protezione, anche nei riguardi di azioni a danno del patrimonio edilizio attraverso impianti di videosorveglianza;
- si investirà in azioni di efficientamento energetico, con la definizione di interventi di miglioramento effettuate sull'involucro edilizio e sugli impianti tecnologici volti ad un risparmio energetico sia in termini economici, sia sotto il profilo ambientale;
- si potenzierà l'infrastruttura ICT dell'Università della Calabria. In particolare, si ammoderneranno le sale CED di Ateneo e si realizzerà una infrastruttura cloud per l'erogazione in continuità operativa di servizi digitali (VDI e server) a supporto della didattica innovativa, e si realizzerà una infrastruttura WIFI e Wired a banda ultralarga adeguata per supportare tali servizi.
- si avvierà, infine, un articolato piano di valutazione della sicurezza e vulnerabilità sismica delle strutture, con particolare enfasi per le strutture maggiormente affollate da studenti e che hanno costituito il primo nucleo strutturale dell'Università della Calabria.

Responsabilità	**FA.2-Re**	*Delegato al patrimonio e alla programmazione edilizia*

Azioni strategiche	**FA.2-A.1**	*Tutela e valorizzazione del patrimonio strutturale e infrastrutturale*
	FA.2-A.2	*Censimento dell'indice di sicurezza e della vulnerabilità sismica delle strutture*
	FA.2-A.3	*Efficientamento energetico in particolare tramite l'impiego di fonti rinnovabili*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**FA.2-Ri**	-	-	8.700.000 euro	8.400.000 euro

Indicatori	**FA.2-I.1**	*Percentuale copertura di un sistema di videosorveglianza adeguato*
	FA.2-I.2	*Percentuale di copertura del campus con banda ultralarga con garanzia sulla continuità dei servizi*
	FA.2-I.3	*Percentuale di strutture verificate rispetto all'indice di sicurezza e di vulnerabilità sismica*
	FA.2-I.4a	*Rapporto tra energia elettrica prodotta con fonti rinnovabili e consumo elettrico totale nell'ultimo triennio*
	FA.2-I.4b	*Rapporto tra energia termica prodotta con fonti rinnovabili e consumo termico totale nell'ultimo triennio*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**FA.2-I.1**	18%	20%	50%	100%
	FA.2-I.2	-	-	20%	75%
	FA.2-I.3	6,1%	6,1%	20%	60%
	FA.2-I.4a	3,8%	3,8%	5,0%	6,0%
	FA.2-I.4b	0,85%	0,85%	1,10%	1,30%

FA.3 – Sostenibilità

Nella propria strategia di sviluppo, l'Università della Calabria crede fortemente nella necessità di attuare iniziative strategiche che siano pienamente sostenibili. Sostenibilità significa, in primo luogo, articolare il proprio sviluppo consapevoli dell'importanza di tutelare e valorizzare le ***risorse ambientali***. L'Ateneo intende muoversi, pertanto, nei confini del programma INFEA (INFormazione Educazione Ambientale) gestito dal MIUR e dal Ministero dell'Ambiente. In particolare, si punterà a:

- divulgare in percorsi didattici, ma anche in conferenze e seminari, gli obiettivi globali di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU, promuovendo ricerche interdisciplinari inquadrate nell'infrastruttura del Sistema Integrato di Laboratori per l'Ambiente (SILA);
- elaborare progetti di sviluppo sostenibile del Territorio utili agli Enti Territoriali per adeguare i propri piani di sviluppo agli obiettivi previsti da Agenda 2030 dell'ONU;
- incentivare iniziative di tutela ambientale e della salute, quali l'utilizzo di prodotti biodegradabili e la pratica di discipline sportive negli impianti del Campus, sensi;
- predisporre un piano per la definizione di un sistema di mobilità sostenibile nel Campus, e sensibilizzare la comunità accademica sull'utilizzo di risorse rinnovabili in linea con e le politiche di efficientamento energetiche adottate nell'ambito del fattore abilitante delle strutture e infrastrutture;
- attrezzare aree verdi e impianti sportivi all'aperto per favorire la pratica di attività motoria e sportiva, sensibilizzando la comunità accademica su pratiche virtuose di tutela della salute;

Sostenibilità significa, inoltre, anche impegno per ***realizzare un'idea di Università aperta e plurale***, impegnata contro le discriminazioni e parte attiva nell'educazione alla diversità e alla tolleranza. Al tal fine,

- si presterà attenzione alla parità di genere e al rispetto per la diversità, rendendo il bilancio di genere lo strumento cardine per il monitoraggio e la valutazione delle pari opportunità. Il Bilancio sarà la base conoscitiva per la promozione di azioni volte a correggere eventuali situazioni di disparità, e dovrà essere ampiamente diffuso in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia;
- si promuoverà l'utilizzo di linguaggio non discriminatorio nella comunicazione istituzionale e amministrativa attraverso azioni di diffusione e verifica dell'applicazione delle linee guida MIUR;
- si promuoveranno iniziative di ricerca interdisciplinare e di sensibilizzazione del territorio volte a instaurare un ambiente di lavoro non discriminatorio ed educato alla diversità;
- si riqualificheranno alcuni spazi nel Campus trasformandoli in "piazze" funzionali all'aggregazione degli studenti e della comunità universitaria tutta, e rendendoli luoghi d'elezione per la realizzazione delle iniziative volte a creare un modello universitario equo, aperto e solidale.

Gli obiettivi sopra delineati potranno essere perseguiti prestando particolare attenzione all'individuazione delle ***risorse economiche*** necessarie. Il tema della sostenibilità economica è peraltro cruciale - più in generale - per realizzare le varie iniziative strategiche definite nel piano di sviluppo, in cui una parte consistente delle risorse dovrà necessariamente essere individuata attraverso fonti di finanziamento esterno. Al contempo, sarà necessario prestare particolare attenzione alla riduzione dei costi dei processi, nel rispetto dei livelli qualitativi dei servizi offerti a tutti gli stakeholder interni o esterni.

Responsabilità	**FA.3-Re**	*Delegato ambiente e delegato ai rapporti con la regione per l'edilizia*

Azioni strategiche	**FA.3-A.1**	*Sviluppo di iniziative per la sostenibilità ambientale*
	FA.3-A.2	*Sviluppo di iniziative per lo sviluppo di un modello universitario equo, aperto e solidale*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**FA.3-Ri**	-	-	4.750.000 euro	2.500.000 euro

Indicatori	**FA.3-I.1**	*Metri quadri del Campus riqualificati ad aree verdi e attrezzate per impianti sportivi*
	FA.3-I.2	*Metri quadri di aree riqualificati in spazi di aggregazione per iniziative pubbliche*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**FA.3-I.1**	24.755	24.755	24.755	127.500
	FA.3-I.2	21.259	21.259	21.259	37.500

FA.4 – Comunicazione

Per ciascune delle aree in cui è articolato il piano di sviluppo dell'Ateneo, sarà fondamentale individuare strategie comunicative che permettano di condividere e valorizzare le attività intraprese. La comunicazione dovrà essere interattiva, dinamica e progettuale. Proprio in virtù della loro rilevanza trasversale le attività di comunicazione saranno pensate e gestite in modo integrato dal team interno dell'Ateneo e dal Polo della Comunicazione, includendo tutte le necessarie attività comunicative rivolte a studenti e famiglie, alla comunità scientifica e alle risorse umane dell'Ateneo e a istituzioni, enti locali, associazioni professionali, imprese.

Per quanto attiene alla ***comunicazione rivolta "all'esterno"***, diverse azioni dovranno essere realizzate entro un quadro d'insieme teso a migliorare anche il complessivo valore reputazionale dell'Ateneo. In particolare,

- si promuoverà l'immagine dell'Ateneo attraverso i vari canali di comunicazione, ad esempio promuovendo rubriche televisive sul Campus e pubblicizzando gli eventi divulgativi volti alla diffusione e alla valorizzazione dei risultati della ricerca, nonché delle attività di trasferimento tecnologico, public engagement e impegno sociale, allo scopo di far conoscere ad un pubblico più ampio l'operosità e la capacità innovativa dell'Università della Calabria;
- si potenzieranno le iniziative di comunicazione dei percorsi formativi, confidando nel fatto che una migliore divulgazione dell'offerta e della sua qualità rappresenti un fattore chiave in termini di attrattività e quindi di incremento del numero di iscritti;
- si produrranno contenuti specificatamente pensati per un pubblico non specialistico, rinsaldando il rapporto tra scienza e società e favorendo il coinvolgimento dei cittadini;
- si riprogetterà - nell'ottica di una sua più immediata fruibilità - il sito web dell'Ateneo, cuore dei servizi e della comunicazione e principale porta di accesso all'Unical, nonché piattaforma di servizi e di dialogo con le varie comunità di riferimento.

Sul fronte della ***comunicazione rivolta "all'interno"***, l'Ateneo dispiegherà invece azioni per

- condividere sistematicamente con tutta la comunità accademica - in modo trasparente - le scelte intraprese dai diversi Organi dell'Ateneo;
- pubblicizzare in modo capillare bandi e opportunità per studenti, docenti e personale tecnico e amministrativo;
- promuovere strumenti di feedback sull'operato della governance che, aprendosi a suggerimenti, promuove il senso istituzionale e di appartenenza e politiche di condivisione.

Responsabilità	**FA.4-Re**	*Referente del Rettore per la Comunicazione*

Azioni strategiche	**FA.4-A.1**	*Rafforzare la reputazione dell'Ateneo e potenziare la qualità delle azioni di comunicazione verso l'esterno*
	FA.4-A.2	*Sviluppare un efficace e capillare sistema di comunicazione interna*

		COSTI	*di cui finanziati dall'esterno*	**INVESTIMENTI**	*di cui finanziati dall'esterno*
Risorse	**FA.4-Ri**	480.000 euro	-	100.000 euro	-

Indicatori	**FA.4-I.1**	*Grado di soddisfazione sull'efficacia della comunicazione su scala da 1 a 6*

		BASELINE 2019	**TARGET 2020**	**TARGET 2021**	**TARGET 2022**
Valori indicatori	**FA.4-I.1**	3,93	3,93	4,10	4,30

attuazione e monitoraggio

Attuazione e monitoraggio 59

Quadro delle attività

Al fine di garantire l'effettiva ***attuazione*** e la massima efficacia delle azioni delineate nel Piano Strategico, per ciascun obiettivo strategico – riferito alle aree o ai fattori abilitanti – l'Ateneo si avvale innanzitutto del contributo di uno o più Delegati del Rettore, tra i quali è individuato un *coordinatore* (vedi pagina seguente). Inoltre, l'Ateneo si dota di un sistema di ***monitoraggio dei risultati e riesame*** al fine di produrre una rendicontazione periodica tesa a individuare eventuali scostamenti tra i risultati attesi e quelli effettivamente conseguiti, e a suggerire, se necessario, opportune azioni correttive.

Nello specifico, il monitoraggio è effettuato – con cadenza semestrale – in accordo alla seguente procedura: al termine di ogni periodo, il *Servizio Monitoraggio, Qualità e Valutazione* fornisce a ciascun coordinatore una *scheda di monitoraggio* parzialmente precompilata, contenente i dati e le informazioni di interesse per gli indicatori di riferimento. I Delegati che collaborano al medesimo obiettivo, analizzano quindi i dati e le informazioni raccolte, ed evidenziano eventuali scostamenti significativi nel valore degli indicatori, ricercando le cause delle eventuali criticità e proponendo un insieme di azioni di miglioramento. Le schede di monitoraggio sono quindi trasmesse al Rettore, il quale annualmente pubblica – di concerto con i Delegati e con il Direttore Generale – un *rapporto di riesame* e, a fine triennio, una *relazione sull'attuazione del piano strategico*. Tali documenti sono portati all'attenzione del Senato Accademico, del Consiglio di Amministrazione e del Nucleo di Valutazione.

Le attività sono supervisionate del *Presidio della Qualità di Ateneo* (PQA), in collaborazione col *Delegato al controllo dell'attuazione del programma*. Quest'ultimo, in particolare: *(i)* coadiuva il Rettore nel rapporto con gli altri Delegati; *(ii)* definisce i modelli per la raccolta di dati e informazioni; *(iii)* progetta i format per il monitoraggio e il riesame.

Ulteriori dettagli sono riportati nei seguenti documenti: "METIS – Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", "SMVP – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" e " Nota Metodologica KPI 2020-2022". I primi due aggiornati annualmente, mentre il terzo può essere considerato un allegato tecnico del presente Piano e segue di pari passo la sua evoluzione.

Nella scheda seguente, è riportato il quadro delle responsabilità dell'attuazione dei vari obiettivi, specificando anche la squadra di delegati che concorrerà al raggiungimento degli stessi.

Quadro delle responsabilità dell'attuazione

Aree strategiche	Obiettivi strategici		Delegati
Formazione	F.1	Riqualificazione e attrattività dell'offerta formativa	- Prorettore alla didattica*
	F.2	Miglioramento regolarità degli studi e riduzione della dispersione studentesca	- Prorettore alla didattica* - Orientamento in ingresso - Orientamento in itinere
	F.3	Innovare e migliorare la qualità della didattica	- Prorettore alla didattica*
	F.4	Migliorare le condizioni per l'accesso al mondo del lavoro	- Prorettore alla didattica*
Ricerca	R.1	Innalzamento qualitativo e incremento quantitativo della ricerca di Ateneo su base competitiva	- Ricerca* - Progettazione della ricerca*
	R.2	Sostegno e valorizzazione di laboratori e infrastrutture di ricerca	- Laboratori e infrastrutture di ricerca*
	R.3	Riorganizzazione dei dottorati di ricerca	- Dottorato di ricerca*
Terza missione	TM.1	Potenziamento delle azioni di trasferimento tecnologico	- Trasferimento tecnologico*
	TM.2	Public Engagement: sostegno dello sviluppo sociale e civile del territorio	- Missione sociale* - Spettacolo
	TM.3	Potenziamento dei servizi di orientamento in uscita e placement	- Placement* - Orientamento in itinere
Internazionale	I.1	Miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo per studenti e studiosi	- Coordinamento azioni extra-europee* - Coordinamento azioni europee - Delegati alle relazioni internazionali - Programma Erasmus
	I.2	Miglioramento della mobilità in uscita di studenti e docenti	
Servizi agli studenti	S.1	Consolidamento degli interventi di diritto allo studio a supporto degli studenti	- Diritto allo studio*
	S.2	Miglioramento e potenziamento dei servizi di residenzialità	- Prorettore al centro residenziale*

Tabella AM.T1. *I delegati con ruolo di coordinamento sono indicati con un asterisco*.

Fattori Abilitanti		Delegati
FA.1	Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa	- Direttore Generale* - Affari legali - Monitoraggio degli indicatori strategici - Relazioni sindacali - Valutazione delle performance e controllo di gestione
FA.2	Strutture e infrastrutture	- Patrimonio e programmazione edilizia* - Energy manager - Rete GARR - Sicurezza, protezione e controllo dei campi elettromagnetici
FA.3	Sostenibilità	- Ambiente* - Rapporti con la regione per l'edilizia* - Energy manager - Fundraising - Pari opportunità - Polo d'infanzia - Sicurezza, protezione e controllo dei campi elettromagnetici - Sport
FA.4	Comunicazione	- Referente del Rettore per la Comunicazione* - Marketing

Tabella AM.T2. *I delegati con ruolo di coordinamento sono indicati con un asterisco.*

Matrice delle revisioni

Data revisione	Redazione	Descrizione modifiche
26.05.2020	Gruppo PRO3 – coadiuvato dalla Direttrice Generale e dai Delegati del Rettore – sotto la supervisione del Rettore	■ Prima stesura
26.03.2021	Gruppo PRO3 di concerto col Rettore	■ Indicatori: allineamento alla Nota Metodologica KPI 2020-2022 (versione del 26.03.2021) e valorizzazione baseline mancanti. ■ Sezione “Politiche per la Qualità dell’Ateneo → Sistema di AQ di Ateneo”: allineamento sezione al documento METIS 2021 . ■ Obiettivo S.1: rettifica su azione strategica S.1-A.2. ■ Sezione “Attuazione e monitoraggio → Quadro delle attività”: allineamento sezione al documento METIS 2021 e al SMVP 2021. ■ Aggiunta “Matrice delle revisioni”.