

I PILASTRI DI UNICAM

THE PILLAR OF UNICAM

processi a maggior impatto

best impact processes



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
CAMERINO



I PILASTRI DI UNICAM

I PROCESSI DESTINATI A CAMBIARE UNICAM PER SEMPRE



An aerial photograph of a lush green mountain valley. A light-colored, winding road curves through the landscape, passing several small, rustic houses and barns. The hills are covered in dense green forests, and a prominent, rocky mountain peak rises in the background under a blue sky with scattered clouds.

PARTE 01
IL PERCORSO DI
UNICAM

L'Ateneo ha adottato un metodo ben definito per l'impostazione dei processi e delle attività dell'Istituzione secondo una logica di continuo controllo della qualità dei servizi al fine di assicurare il continuo miglioramento.

Il ciclo seguito è quello tipico dell'analisi delle performance, scandito dalle tappe denominate PLAN - DO - CHECK - ACT esplicitando così l'assunto che il punto di partenza sia una attenta fase pianificatoria che va declinata nei vari livelli e ambiti su cui l'Ateneo è chiamato a muoversi.

Il primo livello è quello strategico, per questo il motore di tutto è il PIANO STRATEGICO che, di fatto, viene elaborato all'inizio di ogni mandato rettorale e nel quale si presenta la visione della Governance insediata e i macro-obiettivi che ci si prefigge. Ogni altro piano di UNICAM non può che far riferimento a questo e dettagliare la ricaduta delle azioni previste rispetto ai macro-obiettivi strategici.

Il secondo passaggio è quello di individuare le attività e l'organizzazione necessaria per portare avanti il Piano Strategico e tutto questo è riportato, a

partire dal 2022, in unico piano integrato denominato appunto PIAO (Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione) che ha il compito di declinare come l'Ateneo persegue gli obiettivi dandosi anche una puntualizzazione più esplicita attraverso il Piano degli Obiettivi dell'Amministrazione che, ovviamente, si sviluppa in coerenza e stretto riferimento al Piano Strategico.

Il terzo passaggio è stato quello di affermare che tutta l'azione di UNICAM altro non è che una grande, coerente e innovativa manovra di Sostenibilità e questa sia la giusta chiave di lettura di ogni singolo procedimento. Da qui la necessità di pubblicare un vero Piano di Sostenibilità (denominato Route 2030) che vada anche oltre il mandato per dare alla strategia di Ateneo un respiro almeno di medio termine. Questo ulteriore livello di pianificazione va letto sempre assieme a quello Strategico e al PIAO per apprezzarne la coerenza e il reciproco arricchimento di dettagli e obiettivi specifici.

Terminata la fase del **PLAN**, si è dunque passati a quella del **DO**, ovvero ad implementare i processi e

IL PERCORSO DI UNICAM



S

O

S



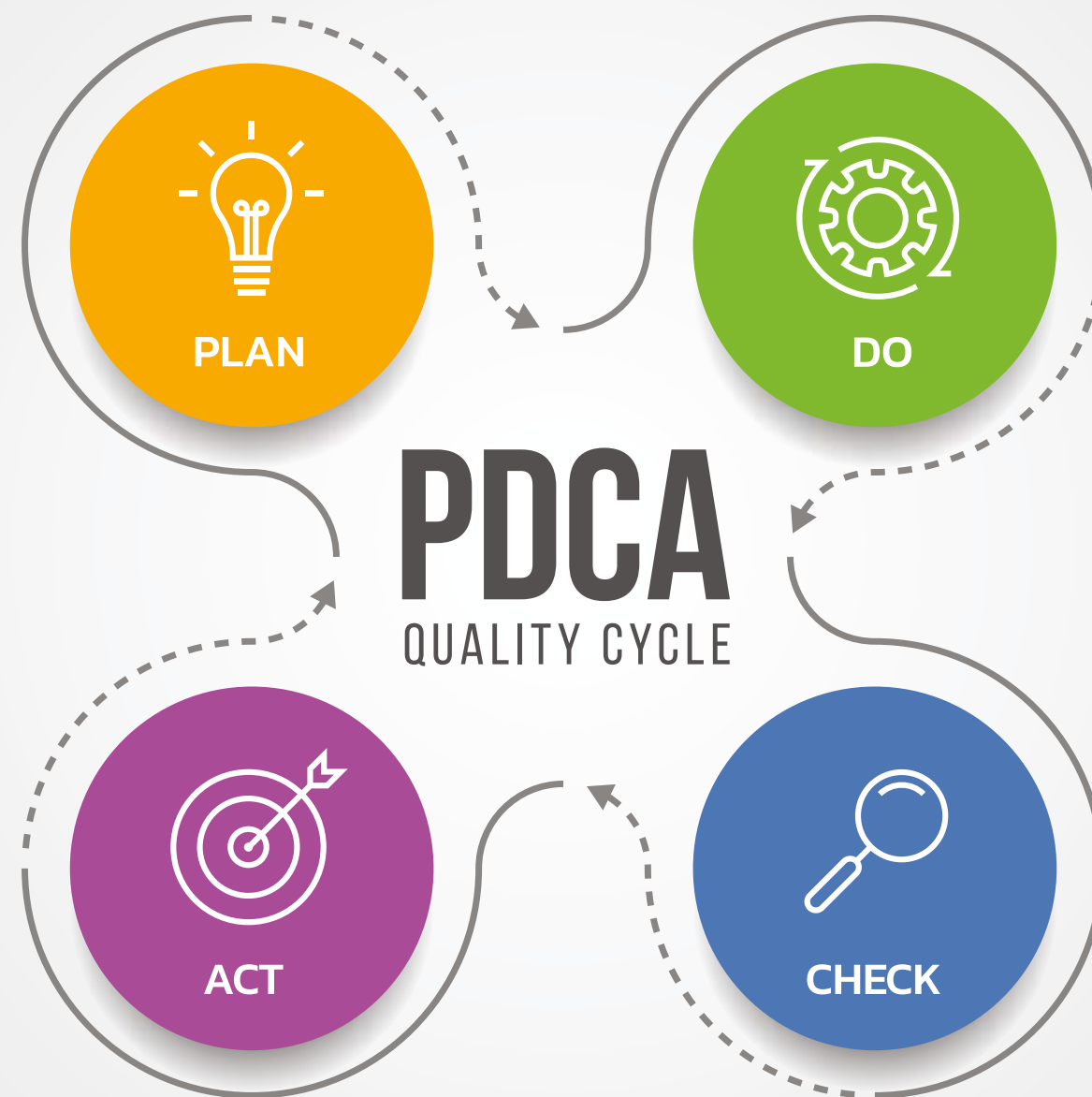
i progetti per realizzare ciò che si è progettato. Le attività di un ateneo sono molteplici e variegate, in questo volume si è voluto dare visibilità a quei processi che, più di altri, hanno ricadute significative sulla visibilità, reputazione e organizzazione di UNICAM.

Questi processi sono stati denominati PILASTRI (pillar) proprio per identificarne l'importanza e la solidità di questi processi.

Anche a questi processi si applica la fase di monitoraggio (**CHECK**) per individuarne le criticità e apprendere lezioni per modificare sia i processi stessi sia le future pianificazioni più in dettaglio.

Il punto di arrivo sarà quello dell'**ACT** con la revisione dei processi a seguito dei rilievi e delle opportunità intercorse.

Ad oggi i quattro pillar che vengono presentati in questo volume sono nella piena fase esecutiva e stanno per arrivare gli esiti dei primi monitoraggi.





PARTE 02

IL PIANO STRATEGICO

Il Piano Strategico 2018-2023 dell'Ateneo è stato sviluppato con l'obiettivo di definire una visione complessiva e una guida strategica per lo sviluppo di UNICAM nel periodo di riferimento. Questo piano è la base su cui si innestano tutte le progettualità e gli obbiettivi dell'Ateneo e presenta la visione del nuovo Rettore e, quindi, dell'intera Governance. Qui si trovano gli Obbiettivi politici che UNICAM intende realizzare nel sessennio del mandato coi rispettivi presidi di Rettore, Prorettori e Delegati. Il documento è determinante per capire dove l'Università di Camerino intende andare e descrive, in buona sostanza il **COSA** si vuole fare.

Gli indirizzi individuati sono stati distribuiti secondo quattro "Aree strategiche":

1. Ricerca scientifica;
2. Formazione;
3. Terza Missione;
4. Ricostruzione, riqualificazione e sviluppo del patrimonio immobiliare.

Per ogni Area sono stati individuati quattro macro-obiettivi, come descritto nello schema: della pagina

successiva. Il Piano è strutturato inoltre su una serie di azioni e target collegati ad ogni macro-obiettivo e corredate di indicatori per il monitoraggio e la verifica dei risultati. Dai macro-obiettivi delle azioni ad essi collegate scaturisce la programmazione delle singole Scuole di Ateneo, triennale e annuale, e tutti gli obiettivi annuali delle strutture tecnico-amministrative, sino alla definizione (con una logica di cascading) degli obiettivi dei singoli Dirigenti e dei responsabili di struttura.

Il piano strategico UNICAM quindi non si è limitato a prefigurare e guidare lo sviluppo e la crescita dell'università, stabilendo obiettivi a lungo termine, identificando le sfide e le opportunità, ma ha anche delineato le azioni necessarie per raggiungere la visione desiderata e la modalità di monitoraggio e verifica del conseguimento dei target predefiniti. Partendo dall'analisi del contesto è stata effettuata un'analisi approfondita una valutazione delle tendenze del sistema Universitario Italiano e internazionale soppesando anche le principali opportunità,

RICERCA	FORMAZIONE	TERZA MISSIONE	RICOSTRUZIONE RIQUALIFICAZIONE E SVILUPPO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE
1. Miglioramento della produttività dei ricercatori in termini qualitativi e quantitativi. 2. Accrescimento dell'internazionalizzazione delle attività dei gruppi di ricerca. 3. Miglioramento della capacità di attrarre fondi sul piano nazionale ed internazionale e di instaurare relazioni con il mondo imprenditoriale. 4. Potenziamento delle infrastrutture e dei servizi di supporto alla ricerca.	1. Revisione ed ampliamento dell'offerta formativa anche in relazione a specifiche vocazioni o esigenze del territorio e in linea con tendenze nazionali ed internazionali. 2. Consolidamento della qualità dell'offerta formativa in relazione agli ambiti distintivi e caratterizzanti l'Ateneo nella ricerca e miglioramento della qualità della didattica. 3. Potenziamento del sistema di assicurazione qualità finalizzato all'accountability dei percorsi formativi di alta formazione. 4. Potenziamento qualitativo e quantitativo delle infrastrutture per la didattica e dei servizi di supporto agli studenti.	1. Potenziamento dell'attività di trasferimento tecnologico sul piano regionale, nazionale e internazionale. 2. Qualificazione e potenziamento dei percorsi di formazione permanente e aggiornamento professionale. 3. Incremento e maggiore qualificazione delle iniziative di divulgazione scientifica e culturale, anche in sinergia con le associazioni e le istituzioni territoriali. 4. Consolidare i rapporti con il sistema territoriale.	1. Progettazione e realizzazione di nuovi spazi per la didattica e la ricerca. 2. Riorganizzazione, riqualificazione ed ampliamento degli spazi didattici, di ricerca e tecnico-amministrativi di proprietà dell'Ateneo. 3. Recupero e ampliamento della ricettività residenziale. 4. Efficientamento strutturale ed energetico del patrimonio immobiliare dell'Ateneo.

comprese quelle relative al finanziamento ed alla sostenibilità economica dell'Ateneo e quelle relative alla concorrenza con altre istituzioni e altri fattori esterni. Gli obiettivi strategici, allineati con la visione e la missione UNICAM, hanno previsto anche – per quanto possibile - il coinvolgimento delle parti interessate e soprattutto si sono rivelati sufficientemente flessibili e adattabili, per affrontare eventuali cambiamenti o imprevisti nel corso del tempo. La suddivisione delle azioni nelle quattro aree strategiche è stata necessaria per la scrittura del documento stesso, ma le azioni erano e sono da leggere in chiave sistemica. Le aree della Ricerca

e della Formazione sono state ben delineate ma non separate, coerentemente con quanto previsto dallo Statuto che pone la ricerca alla base dell'alta formazione universitaria. La terza missione, con cui l'università diventa a pieno titolo soggetto capace di favorire lo sviluppo socioeconomico territoriale, pur con contorni più sfumati ha trovato una sua fisionomia grazie al forte background delle più tradizionali attività di ricerca e formative. Il sessennio a cui fa riferimento il Piano strategico è quasi terminato e grazie all'impegno, alla dedizione e alla forza della comunità accademica, dell'amministrazione e di tutti gli attori coinvolti, l'ateneo

ha fatto significativi passi avanti nel perseguire la sua visione e missione. Tuttavia, nonostante questi successi, il futuro presenta nuove sfide e opportunità che UNICAM dovrà affrontare. con un approccio collaborativo e proattivo, coinvolgendo tutte le parti interessate all'interno dell'Università e oltre. Sarà essenziale mantenere un atteggiamento flessibile e aperto all'innovazione, affinché l'Ateneo possa rimanere all'avanguardia e rispondere in modo tempestivo alle mutevoli esigenze della società.





PARTE 03
**IL PIANO INTEGRATO DI
ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE**

La struttura T-A dell'Ateneo, fondamentale per il sistema di governo complessivo di un Ateneo, è ormai da anni organizzata in modo dinamico e flessibile, consapevole del fatto che non ci si può più permettere di rimanere su una impostazione statica (le antiche "piante organico") e che, oggettivamente, un'organizzazione si dimostra tanto più efficace ed efficiente quanto più è capace di essere pronta ad adattarsi tempestivamente alle esigenze del contesto in cui si trova ad operare e si sviluppa. Per questo motivo ad esempio è stato impostato da UNICAM un processo di riorganizzazione importante nel 2016, a seguito degli eventi sismici e delle nuove condizioni di contesto, poi una serie di rimodulazioni organizzative, a partire da quella del 2018, che hanno rinnovato l'assetto dell'organigramma, inizialmente in funzione delle sfide del nuovo piano strategico di Ateneo e a seguire - nel 2021 a livello macro e nel 2022 a livello di singoli uffici - che hanno condotto all'assetto attuale ritenuto più consono alle esigenze rinnovate e alle nuove sfide che l'Ateneo deve affrontare. La nuova Organizzazione nasce

con l'esplicita aspirazione di dare al Piano Strategico della Governance il migliore assetto organizzativo possibile per centrare i macro-obiettivi enucleati nel Piano. La descrizione dell'organizzazione UNICAM è stata prima raccolta in un documento di "Mappatura dei processi organizzativi" che descrive in modo dettagliato la struttura organizzativa dell'Ateneo messa in relazione a tutti i processi e le procedure che regolano il funzionamento e la gestione delle attività all'interno dell'istituzione accademica. Il manuale è una risorsa essenziale per garantire l'efficienza, la trasparenza e la coerenza nelle operazioni quotidiane dell'università. Nel documento di mappatura dei processi organizzativi, viene descritta la struttura organizzativa dell'apparato tecnico-amministrativo, con una chiara definizione, per ogni Area e Ufficio, della 'missione', di una sintesi delle attività svolte, delle responsabilità e delle competenze. L'obiettivo principale del documento è di dare evidenza della coerenza dell'organizzazione con le pianificazioni strategiche dell'Ateneo e di fornire una guida

chiara e strutturata a tutti coloro che lavorano all'interno dell'università, in modo che le attività siano svolte in modocoerente,efficienteeconforme alle normative vigenti. Inoltre, il documento di mappatura favorisce la trasparenza e la condivisione delle conoscenze, contribuendo a migliorare la comunicazione interna e la collaborazione all'interno dell'istituzione accademica. Il documento finale dove viene esplicitata la strategia di UNICAM nella gestione del personale e nello sviluppo organizzativo è il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione). Si tratta di un documento unico di programmazione e governance che assorbe molti dei Piani che finora le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione. In questo documento si definisce il **COME** l'Ateneo pensa di implementare la sua strategia e il **CHI** ci si aspetta che lo faccia. Nel PIAO UNICAM 2023-25 l'analisi dell'organico di UNICAM degli ultimi dieci anni emerge in maniera chiara che il rapporto fra

la componente docente e quella tecnico-amministrativo si sia deteriorato rispetto alle esigenze gestionali. Storicamente si è sempre sostenuto, anche per semplicità comunicativa, che il rapporto a cui tendere fosse quello della perfetta parità numerica fra le due componenti, ovvero con indicatore pari a 1,00 (n. 1 TA per ogni Docente). Nella pratica quotidiana, anche in considerazione della tradizione dell'ateneo camerte, UNICAM si è data l'obiettivo di mantenere un indicatore del valore di almeno 0,95. Con l'avvento del PNRR e con l'esito positivo delle grandi progettazioni che hanno premiato l'Università di Camerino, è esplosa la necessità di reclutare un enorme numero di RTDA. Questa operazione rischia di inquinare il normale giudizio sulla giusta consistenza dell'organico perché, forse per la prima volta, la capacità di assorbimento di questi RTDA all'interno della compagine stabile dei docenti è inferiore a quella che tradizionalmente accompagna gli atenei italiani. Ciò significa che, diversamente dal passato, è fuorviante immaginare un completo passaggio di tutti questi RTDA in RTDB nel corso del prossimo futuro.

Di conseguenza potrebbe rivelarsi un errore dimensionare anche la componente tecnico-amministrativa in maniera proporzionale al totale complessivo dei docenti. La scelta di UNICAM è stata quella di puntare al ripristino del rapporto 0,97 (quello del 2012) considerando tutti i docenti tranne i RTDA e tutti i Tecnici-Amministrativi a tempo indeterminato. In questo modo potrà mantenere la flessibilità nella gestione della frangia di attività extra generate dal PNRR in maniera temporanea tramite figure quali i RTDA e il personale a Tempo Determinato. La programmazione, espressa nel PIAO, delle assunzioni di docenti e ricercatori e del personale tecnico amministrativo per il triennio 2022-2024 tiene conto della stima dei punti organico sulla base dei valori positivi degli indicatori per UNICAM e dei tempi tecnici necessari ad eseguire e completare le procedure di selezione e assunzione. Occorre però tenere conto che l'Ateneo deve anche, necessariamente, tenere sotto controllo i parametri complessivi legati al personale. Per questo motivo molte assunzioni, principalmente quelle legate al PNRR, sono state

fatte a Tempo Determinato ovvero confinandole al periodo del progetto di riferimento, rimandando la valutazione di scoperture strutturali a fine della missione PNRR. È lecito pensare che la necessità di riequilibrio fra personale docente e personale TA possa essere agevolata dall'assunzione a Tempo Indeterminato di colleghi che nel periodo di vigenza del loro progetto hanno dimostrato capacità significative e hanno preso conoscenza dei processi e del personale di UNICAM. Saranno in pratica queste persone ad avere una sorta di prelazione nella copertura delle carenze dell'immediato futuro. Ad oggi il personale TA di UNICAM è pari a 250 unità + 17 a Tempo Determinato, per cui se le consideriamo nella loro probabile interezza pari a 267 e la confrontiamo coi Docenti strutturati (ovvero senza i RTDB) che oggi sono 283, si ottiene fin da ora un rapporto pari a 0,94, incoraggiante con quanto si vorrebbe ottenere alla fine del triennio preso in considerazione (2022-2024) ovvero 0,97. Resta necessario mantenere la giusta direzione per arrivare all'obiettivo dichiarato.



PARTE 04
IL PIANO DI SOSTENIBILITÀ
ROUTE 2030

Altro grande tema agganciato alla strategia complessiva UNICAM è quello sviluppato dal Piano di sostenibilità denominato ROUTE 2030 UNICAM. L'Università di Camerino riconosce nella Sostenibilità uno dei principali pilastri su cui basare le strategie future dell'Ateneo. Per questo motivo ha ritenuto indispensabile riferirsi agli obiettivi finali dell'agenda 2030 dell'ONU e avviare un percorso di progettazione e realizzazione di azioni (approvato dagli Organi di governo dell'Ateneo a luglio 2022) che miglioreranno il livello di sostenibilità delle proprie attività e contribuiranno al raggiungimento di detti obiettivi anche grazie all'istituzione del nuovo "Ufficio Sostenibilità di Ateneo". UNICAM è impegnata in una fase molto significativa e strategica: la ricostruzione post-sisma. Tutta l'attenzione è rivolta sull'Università perché ancora una volta sarà l'Ateneo ad assumere il ruolo di capofila e, si spera, di traino per tutti gli altri attori del territorio e delle comunità di riferimento. Il 2022 è stato l'anno dell'avvio dei primi cantieri e del completamento di tutte le progettazioni e le procedure di gara,

è l'inizio della vera ricostruzione con un'intera città desiderosa di riappropriarsi del proprio ruolo attrattivo sociale e culturale. UNICAM ha pertanto deciso di inquadrare tutta questa energia e queste attività all'interno di un Piano Strategico complessivo di cui il Piano di Sostenibilità ROUTE 2030 è solo una delle varie declinazioni. In questo Piano possiamo leggere il **PERCHÉ** l'Ateneo vuole implementare la propria strategia sul territorio di riferimento e consente di avere la giusta chiave di lettura della politica di UNICAM in un periodo anche più esteso del normale mandato rettorale. Gli obiettivi generali fissati dalla Governance di Ateneo, messi in relazione con gli SDG's dell'ONU offrono lo spunto per impostare il lavoro complessivo che sarà quindi articolato nelle finalità ultime proprie del progetto ROUTE 2030 e in attività specifiche di ogni singolo triennio, che giustificano le azioni da sviluppare nell'immediato ai fini del raggiungimento delle mete più ambiziose. Per semplicità i vari progetti e obiettivi saranno suddivisi in quattro canali tematici principali che sono:

ENERGIA ovvero quelle azioni che mirano al contenimento dei consumi, allo sviluppo e diversificazione della produzione da fonti rinnovabili, alla riduzione dei costi di approvvigionamento e all'uso consapevole degli spazi; **AMBIENTE** ovvero quelle azioni che puntano alla sicurezza degli immobili, all'allestimento e valorizzazione degli spazi esterni, alla gestione dei rifiuti e al riuso e ricircolo delle risorse; **MOBILITÀ** ovvero quelle azioni che comportano il miglioramento della qualità dell'aria, la riduzione delle emissioni e del traffico dei mezzi privati, la condivisione di automezzi e la conversione della flotta aziendale in modelli più sostenibili; **PERSONE** ovvero quelle azioni che valorizzano i rapporti umani positivi sfruttando temi di interesse trasversale come l'inclusione sociale, la parità di genere, i corretti stili di vita e, più in generale, il senso di Comunità. Su tutti i canali si procederà innanzi tutto con l'individuazione dei macro-obiettivi dell'Agenda 2030 specifica di UNICAM e poi, successivamente, si declineranno in ogni triennio le azioni specifiche

che consentano di fissare gli indispensabili traguardi intermedi. La gestione dei progetti e delle attività dei quattro Pilastri e le azioni programmate dovranno integrarsi in una logica di impatto sociale ed ambientale ed introducendo ulteriori obiettivi e target specifici. Ogni singolo progetto di ROUTE 2030 avrà chiaro quali siano i GOAL dell'ONU coinvolti e quali macro-obiettivi del Piano Strategico si stiano perseguendo, riportando anche le persone coinvolte e le attività da farsi in linea con quanto riportato nel PIAO. In questo modo il metodo illustrato ad inizio presentazione trova il suo pieno compimento e realizzazione. Per UNICAM questa continua coerenza fra i documenti pianificatori e quelli attuativi è la giusta direzione per organizzare al meglio la propria attività.



PARTE 05
I QUATTRO PILASTRI
DI UNICAM

Nell'ultima fase del sessennio a cui si riferisce il piano strategico e prima della successiva pianificazione, sono stati individuati i processi in atto di maggiore impatto per l'UNICAM del futuro. Questi processi racchiudono, infatti, al loro interno una serie di progetti e di attività che necessitano di monitoraggio continuo anche per le ricadute che hanno sul reclutamento e sulla formazione continua del personale, sull'impianto organizzativo complessivo dell'Ateneo, sull'impatto sul territorio e sulla reputazione dell'Istituzione. Su questi pilastri si gioca buona parte dell'immediato futuro di UNICAM e non solo, Chiaramente tutti gli altri numerosissimi progetti e processi in atto hanno parità dignità ed importanza, tuttavia presentano un diverso livello di complessità e ricadute. I quattro Pilastri presi in esame in questa pubblicazione, riguardano:

- PNRR ovvero la gestione dei progetti e dei finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che persegue principalmente i macro-obiettivi I.3 (Miglioramento della capacità di attrarre fondi sul piano nazionale ed internazionale e di instaurare relazioni con il

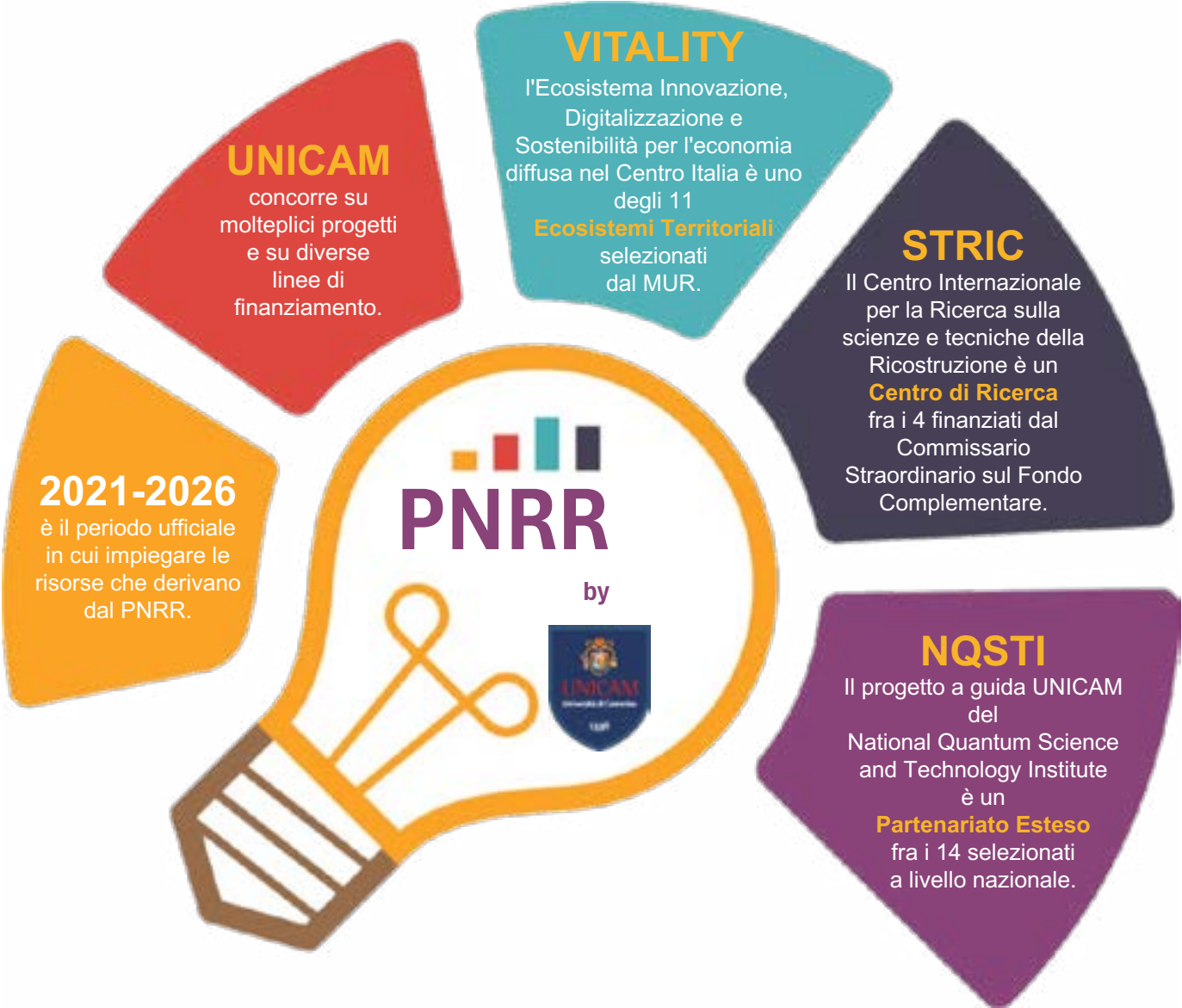
mondo imprenditoriale) e I.4 (Potenziamento delle infrastrutture e dei servizi di supporto alla ricerca) del Piano Strategico di Ateneo Progetti che saranno implementati anche in sinergia con i progetti delle piattaforme regionali POR FESR 2014-2020 che svilupperanno tematiche scientifiche legate alla domotica, alla mecatronica, ai nuovi materiali anche in ottica ecosostenibile. L'implementazione dei progetti PNRR avrà come obiettivo strategico anche quello di rafforzare le reti di collaborazione per lo sviluppo di collaborazioni progettuali anche in campo internazionale a valere anche sul programma europeo Horizon Europe. Questo approccio deve essere visto in anche in ottica di affrontare le sfide sociali ed economiche prioritarie per l'Italia e l'UE con la conseguenza di focalizzare l'attenzione sulle competenze di Grant Profiling e Redazione proposte progettuali per implementare al meglio le sinergie tra il PNRR, non solo a livello regionale e nazionale in cui il tasso di competitività è medio, ma a livello di fondi EU diretti dove Unicam presenta una criticità a livello di tasso di partecipazione e successo.

In particolare, si rende necessario incentivare la partecipazione ai bandi competitivi sul programma quadro Horizon Europe, specialmente in qualità di coordinatore e nelle misure legate all'eccellenza, favorendo lo sviluppo della carriera di ricercatori e ricercatrici e l'attrattività di talenti

- UNIAMU ovvero l'accordo strategico con altre nove Università partner di Abruzzo, Marche e Umbria, che si ricollega e deriva da tutti quegli obiettivi del piano strategico che riguardano il potenziamento qualitativo dei servizi di supporto tecnico-amministrativo alle missioni UNICAM.
- BIM ovvero la gestione integrata del patrimonio immobiliare sfruttando anche la tecnica del Building Information Modeling, che si inserisce nel contesto della quarta area strategica prevista nel piano di Ateneo: Ricostruzione, riqualificazione e sviluppo del patrimonio immobiliare;
- UNICAMPUS ovvero l'attivazione e implementazione del progetto di STUDENTATO DIFFUSO (un progetto di integrazione della residenzialità per gli studenti nell'ambito del processo di ricostruzione del centro storico della

città di Camerino) collegato alla necessità di ripristinare la capacità di accogliere studenti "fuori sede" e di inserirli in un contesto cittadino vivo e stimolante oltreché competitivo ed attrattivo dal punto di vista economico. Le Aree strategiche maggiormente coinvolte sono quelle della Terza Missione e quella della Riqualificazione e Sviluppo del Patrimonio Immobiliare. La gestione di questi quattro "pilastri" diviene pertanto, oltreché strategica e sfidante, anche essenziale per garantire la coerenza e la coesione delle azioni e degli obiettivi dell'Ateneo. L'interconnessione tra i "pilastri" permetterà di massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle strategie adottate, evitando sovrapposizioni e promuovendo sinergie tra le diverse aree di attività. L'integrazione dei progetti rappresenta quindi il cuore del Piano Strategico del futuro per l'Ateneo, garantendo una visione complessiva e armonica dello sviluppo dell'Università, orientata verso l'eccellenza accademica, l'impatto sociale, l'internazionalizzazione e la sostenibilità. Questa integrazione dovrà permettere all'Ateneo di affrontare le sfide globali e locali

in modo strategico e responsabile,
contribuendo così al progresso
della conoscenza e al benessere
della società nel suo complesso.



IL PILASTRO PNRR (PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA)

La normale cadenza triennale delle linee generali e programmatiche dell'azione che l'ateneo vuole realizzare nel periodo 2023-2025, come esplicitato nel PIAO 2023-2025, è fortemente esposta alle nuove e continue esigenze dettate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dal Piano nazionale complementare (PNC). La dimensione enorme dei finanziamenti disponibili e la molteplicità delle opportunità di concorrervi, costringe l'Ateneo a rivedere la propria pianificazione in relazione ai macro-finanziamenti che vengono ottenuti in caso di esito positivo della partecipazione. La partita fin qui giocata su vari fronti ha già portato alla costituzione di Progettualità significative a livello non solo nazionale come STRIC, VITALITY e QUANTUM TECHNOLOGY, che comportano la gestione di alcune decine di milioni di euro da parte di UNICAM e, di conseguenza, un fabbisogno di personale sia ricercatore sia tecnico-amministrativo.

La filosofia di queste attività che discendono, più o meno direttamente dal PNRR, è quella di progetti temporanei che lascino però ricadute permanenti nell'ecosistema in cui si sviluppano. Da ciò nasce l'accortezza di dosare gli interventi sul personale in maniera calibrata fra tempo determinato e indeterminato.

La predisposizione della Pianificazione del fabbisogno di personale è quindi volta a definirne sia la dimensione qualitativa che quantitativa in coerenza con gli obiettivi del piano strategico di Ateneo e dei vincoli del quadro normativo vigente, del turn over derivante dalle cessazioni e delle risorse finanziarie dell'Ateneo. Il Piano prevede un aggiornamento annuale e potrà essere rimodulato dagli Organi di Governo alla luce di esigenze sopravvenute (in particolare come detto quelle derivanti dal PNRR e PNC), dell'assegnazione di risorse assunzionali da parte del MUR, dell'evoluzione non prevista di future cessazioni. In questo senso il piano triennale va inteso in una logica di scorrimento, presentando quindi gradi di dettaglio maggiore per l'anno in corso, mentre

definisce in modo meno vincolante la programmazione negli anni successivi che dovrà tener conto di eventuali nuove riflessioni organizzative e dei rinnovi delle cariche di governo dell'Ateneo.

L'organizzazione amministrativa e gestionale dei progetti PNRR, vista la loro straordinarietà e complessità, e considerato l'impatto scientifico, gestionale ed economico-finanziario che avranno sull'Università degli studi di Camerino hanno fatto emergere la necessità di organizzare ed ottimizzare tutte le fasi progettuali, dalla gestione al monitoraggio, alle varie fasi di controllo ed rendicontazione, il tutto sia nelle fasi intermedie che finale. Per raggiungere tali finalità è stato necessario individuare dei gruppi di lavoro e delle figure di riferimento per progetto, così da poter supportare il raggiungimento degli obiettivi scientifici e far rispettare tutte le norme e le disposizioni sia europee che nazionali che coinvolgono la gestione e l'amministrazione di tali tipologie di finanziamenti.

UNICAM si è dotata quindi di una Task force di coordinamento dei progetti

PNRR, coordinata dal Direttore Generale, che si pone la principale finalità di coordinare e monitorare la gestione dei progetti coinvolgendo in maniera attiva le sue varie strutture organizzative dell'Ateneo. I Referenti dovranno garantire che le rispettive strutture organizzative svolgano le proprie attività in ottemperanza ai requisiti previsti da PNRR, inclusi tra l'altro:

- il rispetto dei vincoli DNSH (principio «non arrecare un danno significativo»), sancito attraverso autocertificazione, mediante compilazione della Checklist di Controllo che riassume tutti gli elementi di verifica
- le Check-List per la verifica delle procedure di selezione e di appalto, e assunzione, formulate affinché, ripercorrendo i vari punti di controllo, si possano predisporre tutti gli atti ritenuti essenziali ai fini della successiva valutazione del Ministero circa la correttezza e la regolarità della procedura esperita.

Gli obiettivi della Task force di coordinamento sono principalmente legati alla realizzazione di collegamenti e sinergie tra le diverse unità organizzative sia

RUOLI CARDINE IN UN PROGETTO PNRR UNICAM

TF

La Task force di coordinamento dei progetti PNRR e PNC è coordinata dal Direttore Generale e si pone la principale finalità di coordinare e monitorare la gestione dei progetti PNRR e PNC, finanziati all'Università degli studi di Camerino, coinvolgendo in maniera attiva le sue varie strutture organizzative quali Aree ed Uffici.



RAF

Il Responsabile di affiliazione deve essere un Professore di I o II fascia o RU, partecipante all'unità di affiliazione e le cui attività scientifiche siano affini a quelle dello Spoke di

PM

Il Project Manager è la persona preposta al presidio dei singoli progetti che operano in stretto raccordo con i PI e con la TF.

PI

Il responsabile scientifico di progetto deve essere un Professore Ordinario le cui attività scientifiche siano affini a quelle di progetto e presumibilmente sarà individuato nel docente che

WPL

Il WP Leader deve essere un Professore di I o II fascia o RU, partecipante al WP di progetto e le cui attività scientifiche siano affini a quelle del WP di riferimento.

interne (Responsabili scientifici, PM, Aree, Uffici, personale di Staff) che esterne (Coordinatori di progetto, partner di progetto, affiliati, soggetti risultanti vincitori dei bandi a cascata etc.). In sintesi:

- Attuare sinergie funzionali tra le varie Aree/uffici anche per permettere a fattori comuni esperienze e professionalità specifiche oltre che per approfondire norme e regolamentazioni PNRR e PNC;
- Supportare i responsabili di progetto nei rapporti con i soggetti esterni coinvolti a vario titolo nel progetto (mansione principalmente assolta dall'Area Ricerca con l'ausilio del Project manager);
- Evidenziare eventuali criticità e adottare azioni correttive, preventive e di miglioramento finalizzate anche a far convergere interessi ed aspettative interni ed esterni per la buona riuscita dei progetti;
- Predisporre, su richiesta del PM e/o del PI, le relazioni tecniche da utilizzare per completare eventuali report destinati alla Governance.

La composizione della Task force

illustrata di seguito fornisce di per sé il quadro delle sinergie e collaborazioni necessarie per la gestione di un sistema complesso come quello messo in atto dalla necessità di gestire il contesto dei progetti attivati:

1. Direttore Generale che la coordina;

Membri permanenti:

2. Un referente dell'Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico (ARIT)
3. un referente per l'Ufficio Ufficio Bilancio - Ciclo Passivo e Acquisti
4. un referente per l'Ufficio Procurement
5. un referente per l'Area Persone, Organizzazione e Sviluppo (APOS)
6. un referente per l'Area Risorse finanziarie (AFIN).

Membri che saranno coinvolti in modo funzionale alle attività:

7. un referente dell'Area Infrastrutture e Servizi Informatici (AINF);
8. un referente dell'Area Supporto Tecnico Scientifico dei Laboratori (ALAB);
9. un referente dell'Area Biblioteche e Alta Formazione

**CONNESSIONI
FRA
PILASTRO 1
E
PIANO
STRATEGICO**



- (ABAF);
10. un referente dell'Area Pianificazione Didattica e Sistemi di Qualità;
11. Un referente dell'Area Comunicazione, Organi Accademici e Public Engagement (ACIM);
12. un referente dell'Area Tecnica edilizia e Sostenibilità (ATES);
13. un referente dello Staff del Direttore Generale.

La durata del modello gestionale introdotto da UNICAM, che coinvolge la gran parte delle Aree tecnico amministrative dell'Ateneo, sarà necessaria sino ad oltre la scadenza dell'ultimo (cronologicamente) progetto PNRR. Il personale coinvolto nell'organizzazione e nei vari gruppi di lavoro, sia docente che TA, dovrà comunque rendersi disponibile anche successivamente per eventuali audit esterni successivi alla scadenza dei progetti entro il termine stabilito dai bandi stessi.

IL PILASTRO UNIAMU

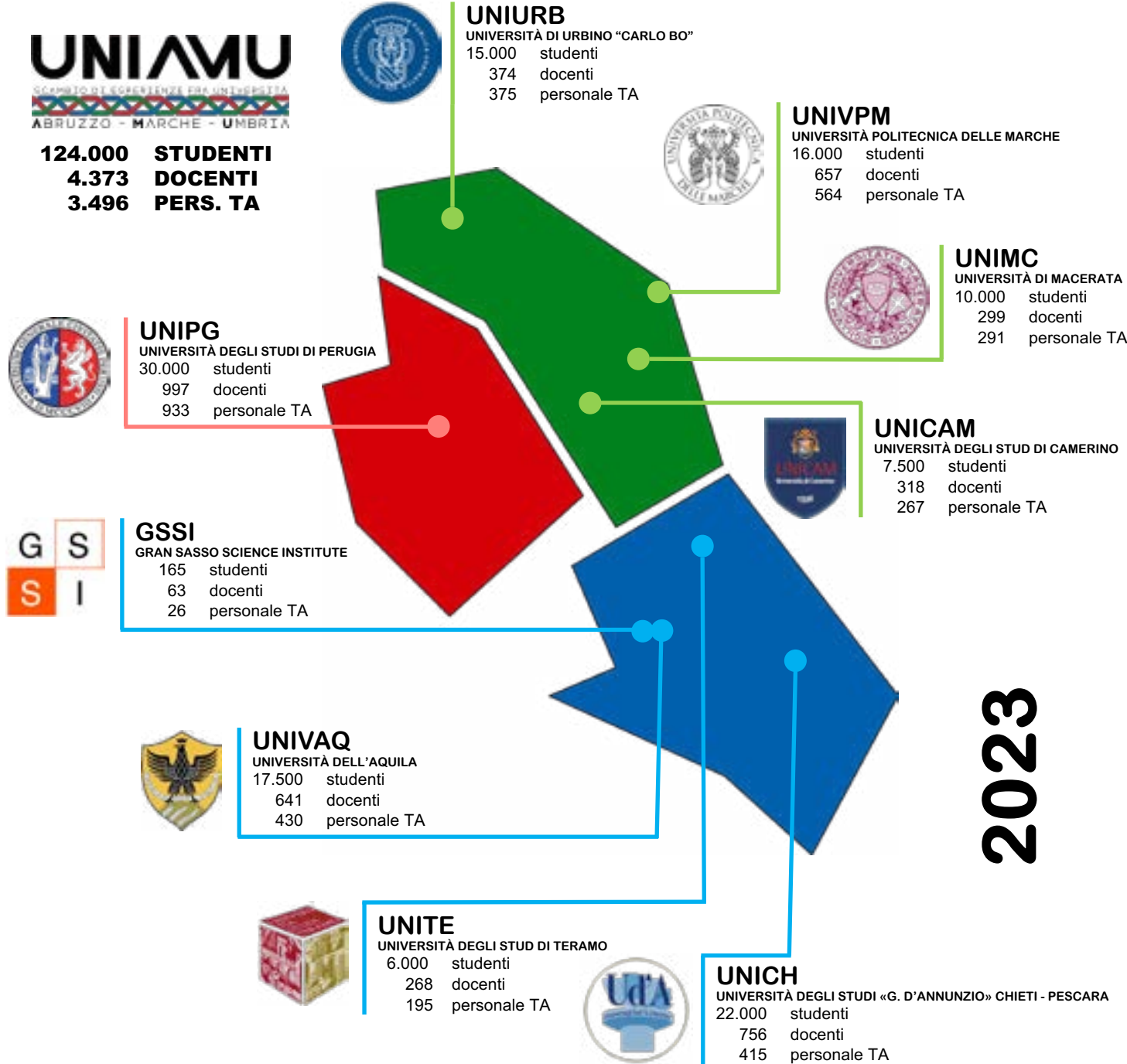
Gran Sasso Science Institute, Università degli Studi dell'Aquila, Università degli Studi di Camerino, Università degli Studi "G. D'Annunzio" Chieti Pescara, Università degli Studi di Perugia, Università degli Studi di Teramo, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, Università degli Studi di Macerata e Università Politecnica delle Marche si sono già impegnate ad operare sinergicamente in collaborazione su tematiche di didattica, ricerca e terza missione, anche in forma stabile, attraverso l'adesione alla fondazione Hub Abruzzo Marche Umbria - HAMU per la elaborazione di progetti strategici per lo sviluppo del territorio in una prospettiva interregionale di crescita, sostenibilità, sicurezza e connettività, puntando alla collaborazione con le istituzioni regionali, per la elaborazione di proposte di politica industriale inerenti i fondi strutturali della politica di coesione e i fondi di Next Generation, Green Deal e altri fondi EU, che possano determinare effetti sul territorio interregionale, con la espressa finalità di costituire luogo di confronto tra

soggetti depositari di conoscenze tecnologiche orientate allo sviluppo digitale e soggetti con forte spirito imprenditoriale, disponibili a investire risorse umane e finanziarie in percorsi di crescita imprenditoriale.

Inoltre, gli stessi Istituti sono già impegnati nell'ambito della Fondazione Ecosistema Innovazione, digitalizzazione e sostenibilità per l'economia diffusa nel Centro Italia - VITALITY nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Missione 4 Istruzione e ricerca - Componente 2: Dalla ricerca all'impresa - Investimento 1.5, finanziato dall'Unione europea - NextGenerationEU.

L'accordo UNIAMU è un accordo stipulato su iniziativa dei Direttori Generali degli Atenei Abruzzo Marche Umbria che si affianca ad HAMU. Esso mira a promuovere la collaborazione e la condivisione delle risorse umane tra le università partecipanti, con l'obiettivo di raggiungere una gestione più efficiente ed efficace delle attività amministrative e operative.

Le finalità principali



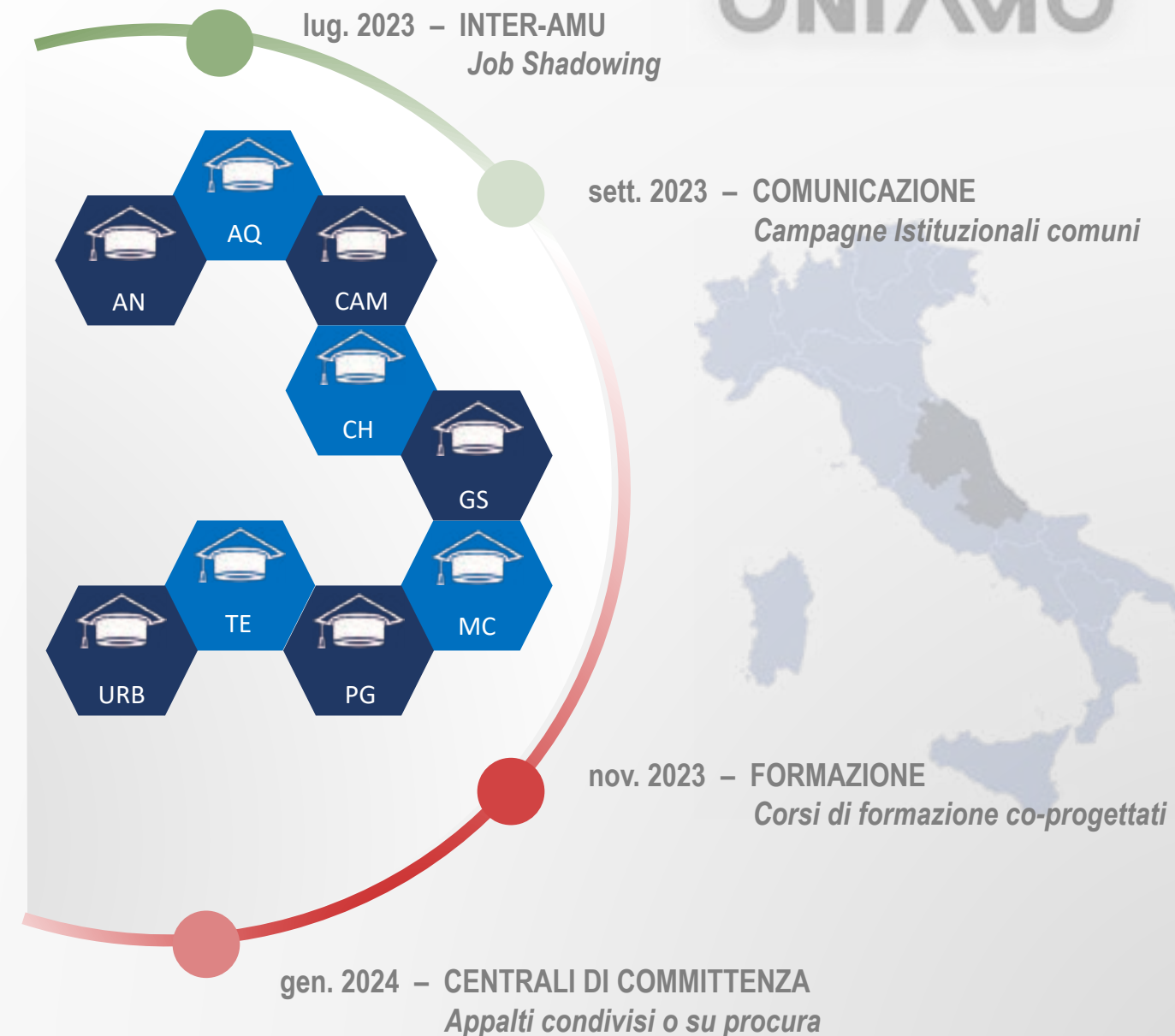
dell'accordo UNIAMU sono:

Gestione delle risorse umane: l'accordo mira a promuovere la condivisione delle risorse umane tra le università partecipanti, in modo da ottimizzare l'utilizzo delle competenze e delle esperienze disponibili. Ciò può includere la possibilità di condividere personale per svolgere specifiche attività o progetti, collaborare nella formazione e nello sviluppo professionale del personale, e promuovere l'affiancamento lavorativo (job shadowing) per favorire l'apprendimento e lo scambio di conoscenze tra i dipendenti delle diverse istituzioni. Su questa linea d'azione, denominata INTER-AMU, le Amministrazioni partecipanti hanno condiviso una matrice di disponibilità all'accoglienza delle loro Aree più pronte e/o disponibili ad ospitare colleghi di altre Università, creando in questo modo un catalogo delle opportunità. In questo modo gli Atenei partner possono scegliere fra le proposte presenti quelle più idonee a dare benefici tangibili alle loro esigenze interne.

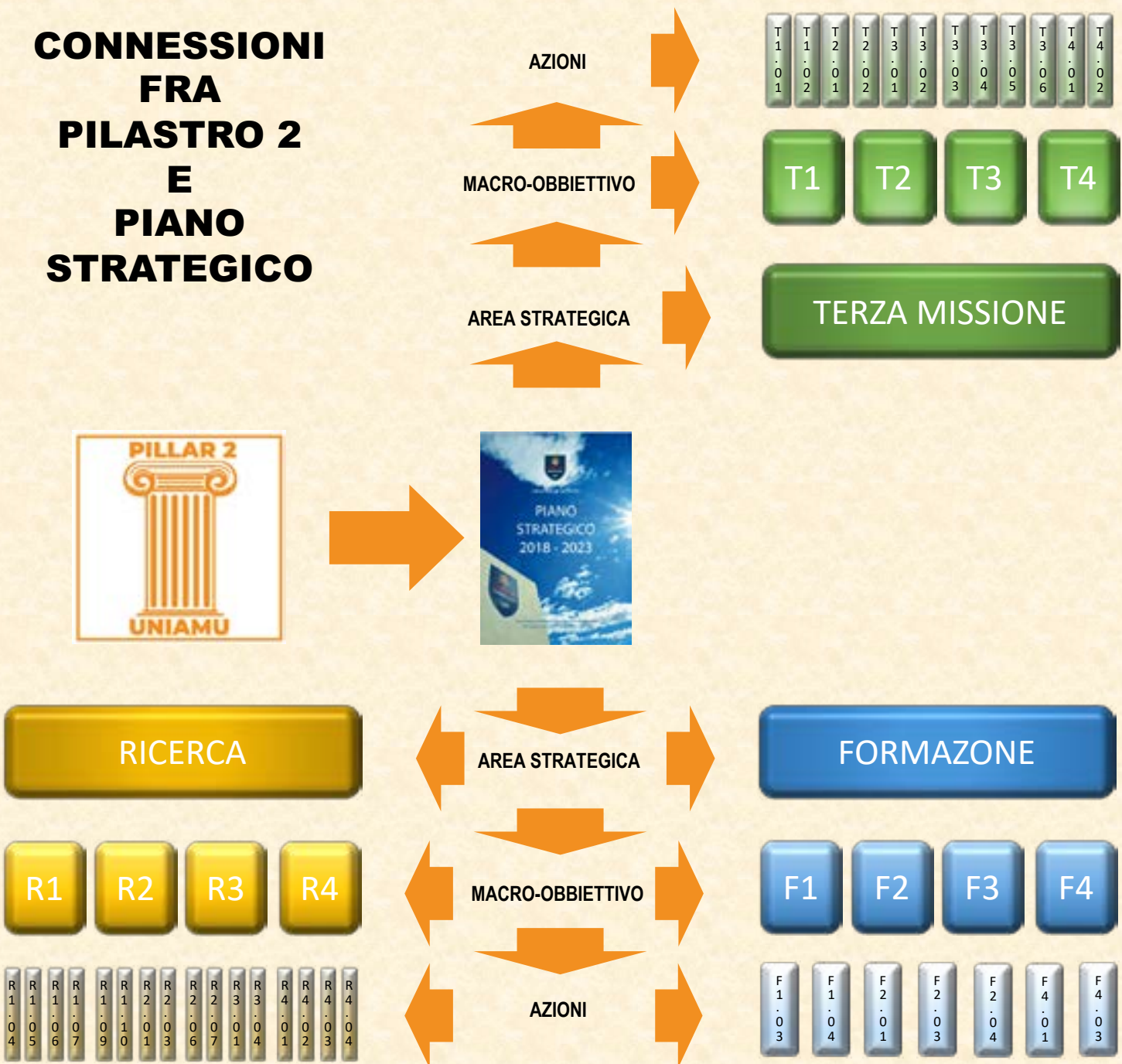
Sperimentazione di percorsi amministrativi innovativi: l'accordo promuove la sperimentazione di nuovi percorsi amministrativi e procedure innovative, con l'obiettivo di migliorare continuamente l'efficienza e l'efficacia delle attività amministrative. Ciò può includere l'adozione di nuovi strumenti tecnologici, l'ottimizzazione dei processi di lavoro, e l'implementazione di buone pratiche per garantire una gestione più agile e responsabile delle risorse.

Efficientamento delle procedure di programmazione e realizzazione/acquisizione di lavori, beni e servizi: le università partecipanti collaborano nella fase di programmazione delle attività e nella realizzazione o acquisizione di lavori, beni e servizi. Questa collaborazione può portare a una maggiore condivisione delle risorse, a una migliore pianificazione degli investimenti e a una maggiore trasparenza e responsabilità nelle procedure di evidenza pubblica.

L'accordo UNIAMU rappresenta un'importante iniziativa di collaborazione tra le università del Centro Italia, finalizzata



CONNESSIONI
FRA
PILASTRO 2
E
PIANO
STRATEGICO



a ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane e a promuovere l'efficienza e l'efficacia delle attività amministrative e operative. La condivisione delle competenze, delle esperienze e delle migliori pratiche tra le istituzioni coinvolte può portare a benefici significativi in termini di miglioramento dei servizi offerti, di ottimizzazione delle risorse e di crescita complessiva delle università partecipanti.

IL PILASTRO 3: BIM

Il BIM (Building Information Modeling) è una metodologia digitale innovativa utilizzata nel settore dell'architettura, dell'ingegneria e della costruzione. Consiste nell'utilizzo di modelli informativi 3D intelligenti per la progettazione, la costruzione e la gestione delle infrastrutture edili. Il BIM va oltre la tradizionale rappresentazione grafica delle strutture e include anche dati e informazioni aggiuntive associate agli elementi del modello. In pratica, il BIM consente di creare un modello digitale dettagliato e completo di un edificio o di un'infrastruttura, che comprende tutte le informazioni necessarie per il ciclo di vita dell'opera, dalle fasi di progettazione e costruzione fino alla gestione e manutenzione. Il BIM favorisce pertanto la collaborazione tra i diversi professionisti coinvolti nel progetto, come architetti, ingegneri, progettisti, imprese di costruzione, fornitori, ecc. I dati e le informazioni sono condivisi in tempo reale, consentendo una migliore comunicazione e coordinazione tra i membri del gruppo.

BIM è oramai una realtà consolidata nel settore dei lavori pubblici. Il percorso di introduzione della metodologia BIM nelle opere pubbliche è iniziato con le norme UNI 11337 ed è proseguito poi con il "vecchio" Codice Appalti (D.lgs. 50/2016), il Decreto BIM (il D.M. 560/2017 aggiornato con il D.M. 312/2021) e la contestuale definizione di predeterminati scaglioni in funzione degli importi a base di gara. Il nuovo Codice Appalti (D.lgs. 36/2023) conferma l'impostazione già data dal precedente impianto normativo: presto sarà obbligatorio procedere con modalità BIM per tutti gli appalti superiori a un milione di euro. L'art. 43 del D.lgs. 36/2023 stabilisce che a decorrere dal 1° gennaio 2025 le stazioni appaltanti e gli enti concedenti devono obbligatoriamente adottare strumentazione digitale adeguata.

Le stazioni appaltanti - prima di intraprendere qualsiasi processo BIM per i singoli appalti, indipendentemente dalla fase progettuale e dal relativo valore delle opere - devono necessariamente organizzarsi per programmare le attività di seguito analizzate.

Sim Sala BIM



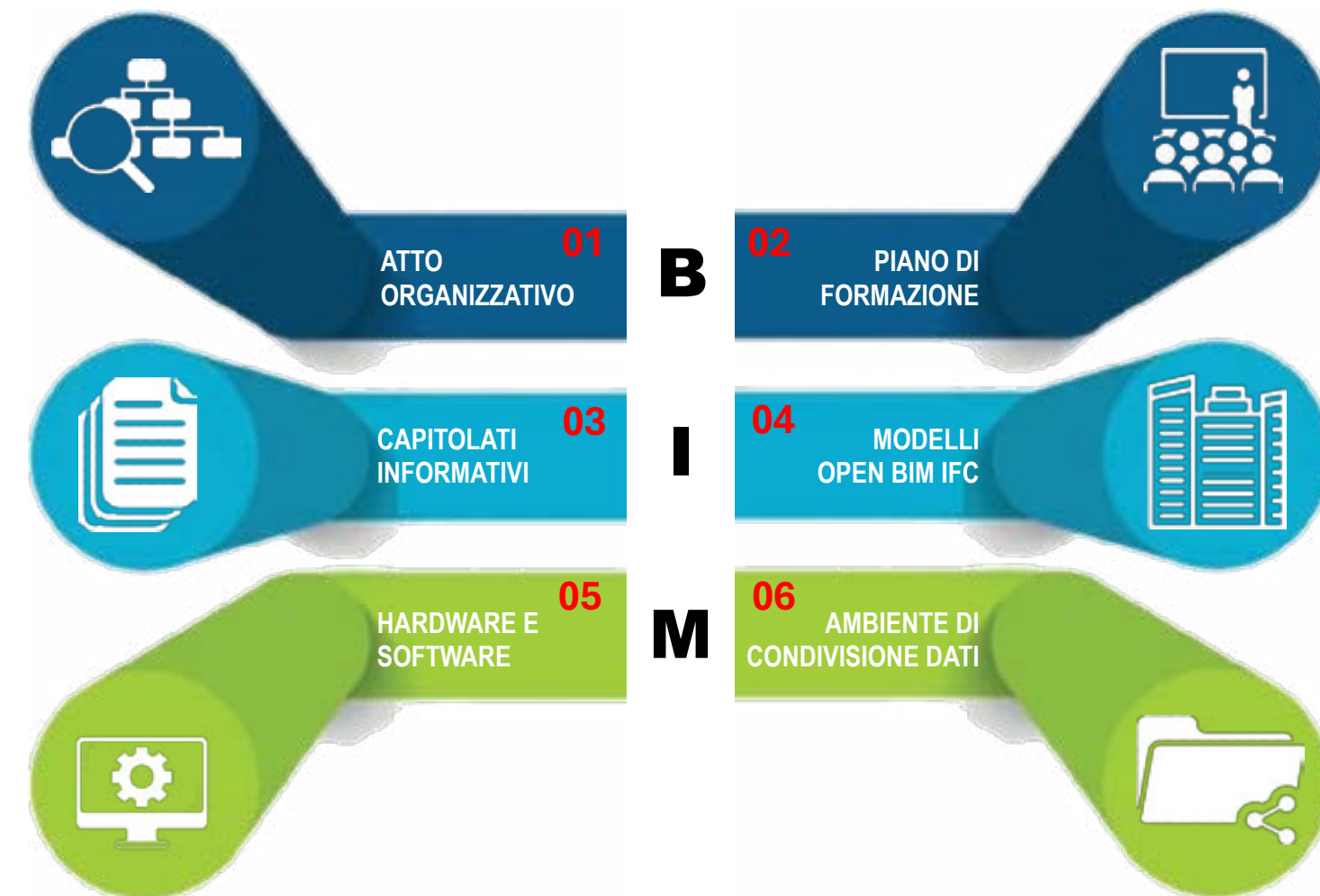
Il BIM non è una formula magica, non basta pronunciarla per ottenere risultati.

Oggi lavoriamo per tabelle, scritti, capitolati, computi e quant'altro, ma sono tutti elaborati che hanno bisogno dell'uomo per essere interpretati. **Il BIM altro non è che un modo standard di comunicare, è un modo, soprattutto, che la macchina può capire.**

Oggi si vuole importare dentro un archivio la gestione degli asset per poter usare quei dati in futuro, per il funzionamento dell'opera, e allo stesso tempo si vuole la possibilità di inserire e ricevere i dati in tempo reale rilevanti per la gestione e le strategie.

Il BIM deve essere un grande produttore di dati.

I PASSI PROPEDUTICI DA FARE



Con l'entrata in vigore del nuovo Codice Appalti la metodologia BIM diventa una realtà consolidata nella normale amministrazione di un appalto pubblico.

- Redigere e adottare un Atto Organizzativo che espliciti le modalità di gestione BIM di tutte le fasi di un contratto pubblico, dall'affidamento alla sua esecuzione, nonché del ciclo vita del patrimonio
- Predisporre un documento che definisca le specifiche tecniche del progetto, le modalità di sviluppo dei modelli informativi dell'opera, le specifiche tecniche per la produzione e lo scambio dei dati.
- Definire e adottare un piano di acquisizione e manutenzione degli strumenti hardware e software conforme ai processi gestiti dalla S.A.
- Definire e adottare un piano di formazione specifica del personale diversificata per ruoli ricoperti, con particolare riguardo ai profili del BIM Manager e del CDE Manager d'ufficio e ai vari BIM Coordinator incaricati per ciascun appalto
- Adottare modelli informativi orientati a oggetti (modelli openBIM IFC) e condivisi tra i partecipanti al progetto, alla costruzione e alla gestione.
- Acquisire un Ambiente di Condivisione Dati per mezzo di una piattaforma collaborativa digitale conforme agli standard in materia di sicurezza dei dati e

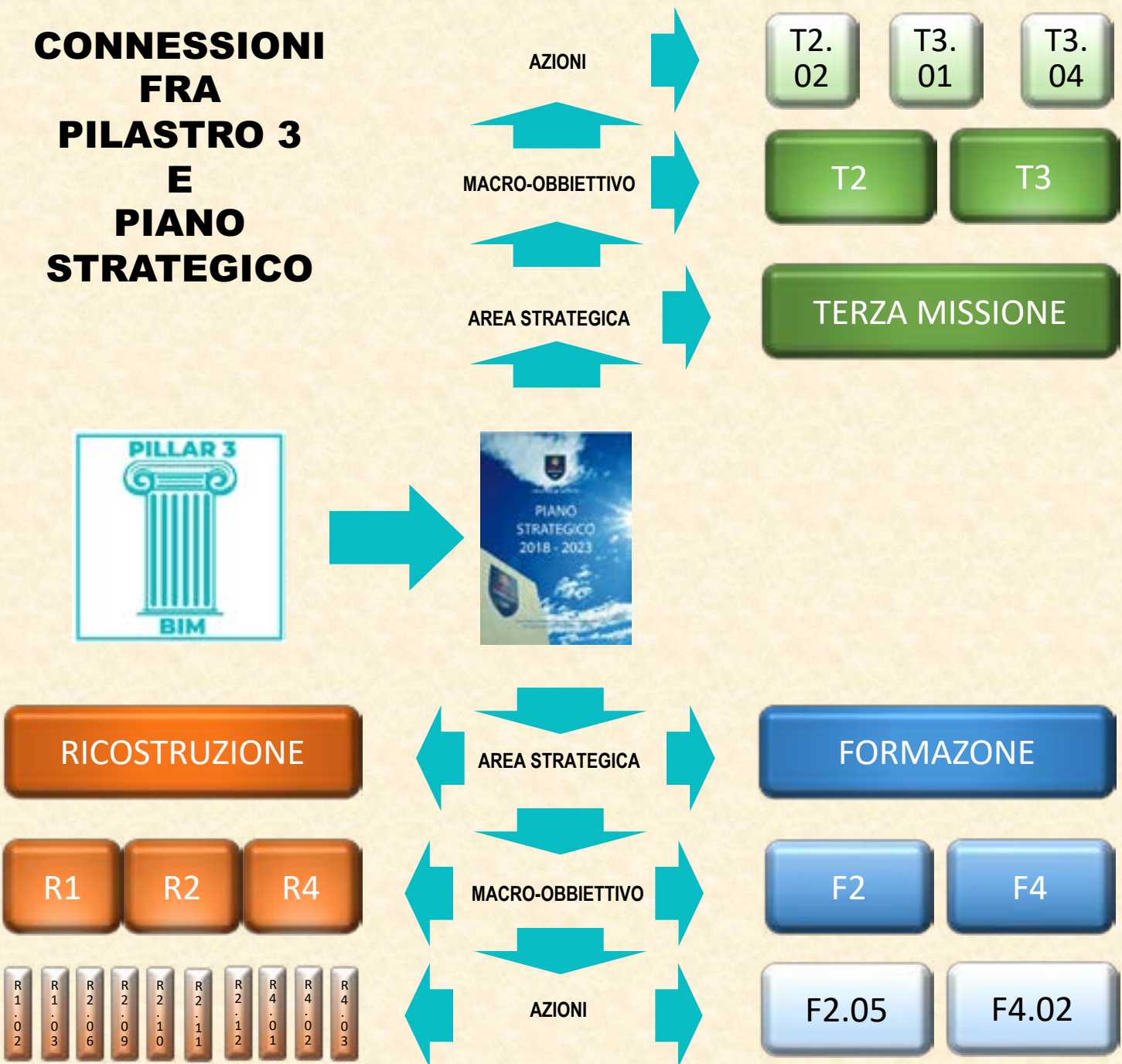
di gestione dei flussi informativi.

La progettazione BIM porterà ad una ridefinizione dei ruoli tipici coinvolti nell'attività di progettazione e alla creazione di figure nuove che vanno a colmare le necessità che il BIM porta nel flusso di lavoro. Le nuove figure sono l'ideale prosecuzione dei project manager e progettisti senior di storica memoria. In tal senso le nuove figure professionali che si formano nell'ottica BIM sono evoluzione e completamento di quelle tradizionali già presenti negli organigrammi tradizionali.

Il BIM manager, il model manager, i BIM Coordinator (BIM Specialist) sono tutte figure con ruoli ben definiti all'interno di un team che lavora con il metodo BIM e UNICAM deve attrezzarsi per formare o acquisire questo tipo di ruoli nel proprio organico in modo tale da potersi trovare pronta di fronte alle sfide che necessariamente dovrà saper affrontare in questo contesto.

Il processo BIM non si esaurisce però con la sola modellazione tridimensionale degli immobili. L'evoluzione più significativa

**CONNESSIONI
FRA
PILASTRO 3
E
PIANO
STRATEGICO**



riguarda infatti l'adozione di un vocabolario comune di gestione integrata fra le varie Aree. Sarà così possibile utilizzare il nuovo sistema informativo per gestire la contabilità analitica delle Strutture oppure conoscere i consumi dei singoli edifici o il grado di utilizzo delle aule oppure, ancora, fare simulazioni per i vari contesti o conoscere i parametri di costo per studente, e così via. Sia le attività manutentive che quelle strategiche troveranno nel nuovo sistema una risposta oppure un supporto alle decisioni da prendere. Tutto questo sforzo sarà profuso in sinergia con gli sforzi delle altre Università e del CINECA per arrivare anche a soluzioni condivise e condivisibili con l'intero sistema universitario.

UN CENTRO STORICO DA RICOSTRUIRE



8 CANTIERI PRINCIPALI
50 MILIONI DI INVESTIMENTO

IL PILASTRO UNICAMPUS (STUDENTATO DIFFUSO)

Gli eventi sismici dell'agosto-ottobre 2016 hanno interessato in modo drammatico l'entroterra maceratese e piceno dove UNICAM opera e ha le proprie sedi. Le città di Camerino e Matelica hanno subito danni rilevanti ma anche Ascoli Piceno, in cui ha sede la Scuola di Architettura e Design, è stata colpita in modo significativo.

L'Ateneo è stato messo a dura prova: sono stati gravemente danneggiati gli edifici che ospitavano i servizi amministrativi, il Rettorato, la Direzione Generale, la Scuola di Giurisprudenza e il Corso di Laurea in Informatica, il Polo di alta formazione (dottorato, master), la sede della Scuola di Specializzazione in Diritto Civile, la sede che ospitava gli spin-off e la biblioteca giuridica centrale, nonché alcuni laboratori scientifici e aule didattiche. Si è stimata una perdita di circa 1800 posti letto negli appartamenti privati non più agibili, e oltre 300 postazioni di lavoro nelle strutture storiche di UNICAM.

Da sette anni la strategia di gestione delle strutture e infrastrutture

edilizie di UNICAM è principalmente finalizzata al recupero di spazi per uffici, didattica e ricerca e, come facilmente immaginabile, è lontana dall'ordinarietà. Nell'immediato post-sisma UNICAM ha predisposto UniCAMPUS, un piano di ricostruzione con il quale è stato prefigurato l'assetto dall'Ateneo nel territorio del Comune di Camerino; questo prevede il rientro negli edifici nel nucleo storico cittadino solo nel lungo termine, mentre nel medio-breve termine prevede una serie di realizzazioni nelle aree di proprietà dell'Ateneo.

In estrema sintesi è stata data inizialmente priorità massima al recupero e all'ampliamento delle strutture ricettive di UNICAM per permettere agli studenti di tornare a frequentare gli spazi dell'Università recuperando così la dimensione comunitaria vitale per la tenuta dell'Ateneo. Con l'ampliamento della ricettività si è proceduto anche al recupero degli spazi per la didattica con la realizzazione di nuove strutture ed il riuso di spazi liberati dalla delocalizzazione di attività di ricerca e tecnico-amministrative.

È stato prefigurato un percorso di sviluppo basato su attività ad alto contenuto tecnologico capaci di coniugarsi con le necessità legate alla conservazione e promozione delle peculiarità territoriali. A ciò è funzionale la riqualificazione degli spazi destinati alla ricerca e la realizzazione di nuovi edifici in grado di consentire lo spostamento dei laboratori in centri all'avanguardia per dotazioni tecniche e tipologia costruttiva.

Le azioni intraprese con questo piano straordinario sono dettagliate nel Piano Strategico 2018-2023 raggruppate in quattro macro-obiettivi:

1. Progettazione e realizzazione di nuovi spazi per la didattica e la ricerca.
2. Riorganizzazione, riqualificazione ed ampliamento degli spazi didattici, di ricerca e tecnico-amministrativi di proprietà dell'Ateneo.
3. Recupero e ampliamento della ricettività residenziale.
4. Efficientamento strutturale ed energetico del patrimonio immobiliare dell'Ateneo.

Per ciascun obiettivo vengono definiti interventi che sono monitorati con un indicatore

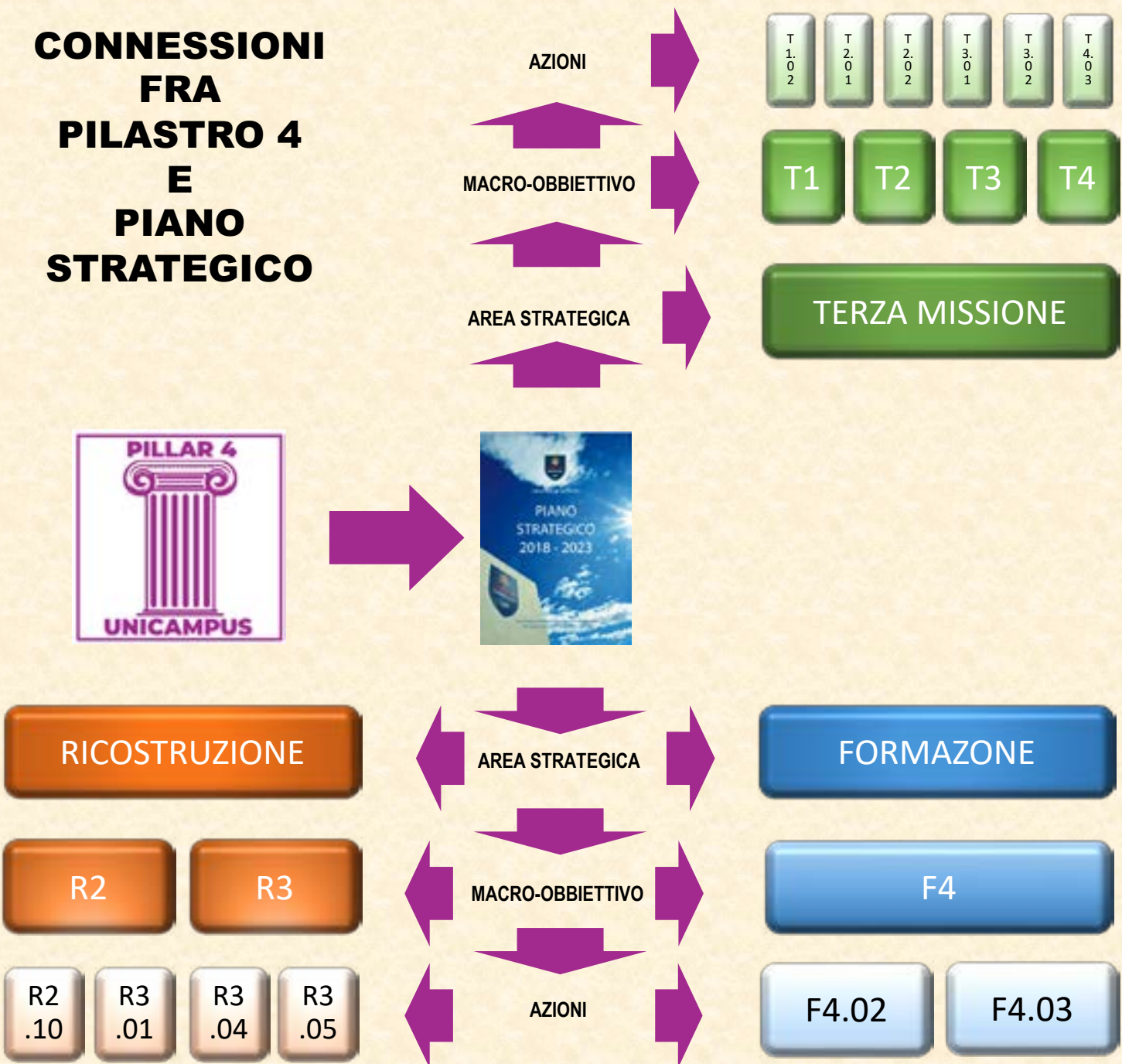
di avanzamento costituito da quattro milestones: (i) progetto, (ii) procedura di affidamento, (iii) ultimazione e (iv) messa in esercizio.

Rimane una fortissima preoccupazione per la città storica di Camerino (una volta città Città-Campus), ancora priva dei cantieri della ricostruzione privata; se questa non partirà, con il trascorrere del tempo, la città sarà sempre meno attrattiva. Con questa consapevolezza, sapendo che le sorti dell'Università sono strettamente legate a quelle della Città, UNICAM ha già intensificato i rapporti con l'amministrazione cittadina, cercando di fornire supporti scientifici e tecnici per facilitare la ricostruzione in sinergia.

In tale contesto è nata l'idea progettuale della realizzazione di uno Studentato Diffuso, coerente con la realtà di Camerino. Si pensa a una struttura ricettiva per studenti formata dall'aggregazione di abitazioni esistenti gestite in maniera unitaria e in grado di offrire una serie di servizi: pulizie, ristorazione, bar, palestre, sale lettura. Realizzarlo a Camerino significa recuperare il



**CONNESSIONI
FRA
PILASTRO 4
E
PIANO
STRATEGICO**



centro storico e, contestualmente, assicurarne il ri-popolamento tramite gli studenti universitari che anche in epoca pre-sisma erano il motore dell'intera economia.

UNICAM aggregherà i proprietari delle abitazioni tramite apposite convenzioni e provvederà alla ricostruzione degli edifici utilizzando i fondi del sisma. Dopo aver recuperato gli edifici, UNICAM provvederà a gestirli attraverso l'offerta agli studenti dei posti letto e dei servizi, per il tramite di ERDIS, COMUNE, CONTRAM e CUS. I proprietari di tali abitazioni riceveranno una rendita in base ai posti letto disponibili. Il progetto avrebbe una durata temporale limitata (15 anni), al termine della quale potrà cessare questa forma di ricettività, lasciando ai proprietari ogni iniziativa, magari tornando alla forma di affitto delle camere in maniera tradizionale oppure all'insediamento di residenti effettivi.

Anche per il raggiungimento degli obiettivi previsti da questo progetto dovrà essere previsto il potenziamento della macchina tecnico-amministrativa, anche con

personale contrattualizzato a tempo determinato. Inoltre, le attività potranno essere supportate grazie al coinvolgimento di specifici gruppi di consulenza costituiti da docenti incardinati nelle aree disciplinari di interesse (es. Architettura, Design, Giurisprudenza) e da studenti che potrebbero svolgere così anche un'interessante attività multidisciplinare vicina alla prassi professionale (vedi la sezione Formazione). La creazione di staff altamente specializzati (formati da personale di UNICAM) sarà messa a servizio anche del territorio. Il progetto punta ad un ritorno positivo per UNICAM che, grazie alla più veloce rivitalizzazione della Città sede centrale dell'Ateneo, tornerebbe ad essere maggiormente attrattiva per gli studenti che intendono affrontare il proprio percorso universitario.

PARTE 06
**RICADUTE SU FORMAZIONE
E NUOVE ASSUNZIONI**

Il Piano della Formazione è un prezioso documento che si adatta e modifica con l'evoluzione delle priorità di ateneo. Come già evidenziato nel PIAO esistono delle linee di azione già in atto, elaborate sulla scorta del Piano Strategico. Alla luce delle evoluzioni intercorse, il piano formativo deve accompagnare il percorso di crescita dell'Università lungo la traiettoria descritta, principalmente, dai quattro pilastri di UNICAM. Resta imprescindibile il costante monitoraggio del knowledge gap fra competenze attese e competenze realmente acquisite per valutare gli esiti del Piano, d'altra parte la strategia nella creazione e diffusione delle proposte formative evolve secondo le esigenze prioritarie. Per questo motivo le linee di massimo investimento per la formazione saranno ora:

- Tecniche di project management per facilitare la gestione di progetti complessi quali sono quelli del PNRR nella speranza di migliorare le capacità di gestire tempi, costi e qualità dei progetti;
- Laboratori di soft skill, per la gestione di gruppi eterogenei che consentano di rafforzare il senso

identitario e collaborativo del personale dedicato ai progetti e nella gestione dello Studentato Diffuso;

- Alfabetizzazione nell'uso di sistemi informativi territoriali al fine di consentire alle Aree meno esperte di poter fruire e alimentare i nuovi dati che il progetto BIM potrà mettere a disposizione in maniera trasversale anche in considerazione del progetto UNICAMpus;
- Esperienze di Job Shadowing in entrata e in uscita con gli atenei partner del progetto UNIAMU che consentano al sistema territoriale una crescita collettiva mettendo a disposizione le proprie eccellenze e formando le persone che saranno il motore del cambiamento;
- Aggiornamento al nuovo Codice dei Contratti con particolare riferimento alle procedure di acquisto per lavori, forniture e servizi, la cui efficacia sarà fondamentale sia per il PNRR che per la realizzazione dello Studentato Diffuso. Questa tipologia, come altre che sono già in fase di studio, potranno essere realizzate in forma trasversale tramite il progetto UNIAMU, condividendone i costi e le finalità fra più atenei;
- Grant Profiling per ottimizzare il tasso di successo

in relazione alla partecipazione ai bandi di finanziamento.

- Tecniche e metodi di progettazione EU sia per progetti collaborativi che per Individual Grant.
- Formazione aspetti trasversali alla ricerca, con focus particolare alle pratiche di Open Science in linea con il Piano Nazionale per la scienza aperta (PNR 2021-27).
- Cultura della qualità e dell'impatto della ricerca in relazione alla complessità e alle sfide globali identificate negli SDGs e all'interdisciplinarietà
- Sviluppare iniziative e servizi a supporto della carriera del ricercatore
- Diversificare le fonti di finanziamento su cui competere e sviluppare servizi dedicati alla progettazione per bandi di finanziatori privati, fondazioni, enti extra-UE, ecc.

Su queste esigenze puntuali andranno poi innestate quelle derivanti dai macro-obiettivi del Piano Strategico e non esplicitamente richieste dai pillar di Ateneo. Ad esempio, per perseguire una crescita della dimensione internazionale di UNICAM si rende necessaria una massiva formazione

linguistica, in primis finalizzata al perfezionamento delle competenze linguistiche della lingua inglese che getti le basi anche per partnership in specifiche aree e territori in cui si creino le possibilità di accordi significativi e duraturi anche tramite progettualità UE quali Erasmus e RISE. Un altro obiettivo in questa direzione è il rafforzamento dei rapporti internazionali dei ricercatori tramite l'incentivazione della progettazione delle misure che prevedono mobilità outgoing e ingoing in linea con l'idea di Spazio Europeo della Ricerca (Europea Research Area – ERA) Allo stesso modo l'obiettivo della transizione digitale necessita di competenze informatiche evolute nel campo dell'archiviazione e della gestione documentale, imponendo al personale un aggiornamento sulle potenzialità, le finalità e l'utilizzo dei sistemi informativi dedicati ed alla gestione dei dati (Data Management) in ottica FAIR. Il nuovo Piano Formativo 2024 dovrà quindi miscelare tutte le esigenze e le priorità componendo un quadro onnicomprensivo e collegherà esplicitamente ogni azione a:

- Obiettivi del Piano Strategico;
- Obiettivi di Route 2030;

- Pilastri di UNICAM;
- Piano nazionale della Scienza Aperta;

• Carta Europea dei Ricercatori
In questo modo sarà evidente la coerenza pianificatoria e sarà più semplice il monitoraggio da mettere in atto, peraltro proprio in sede di redazione delle nuove azioni sarà possibile completare il ciclo della performance del piano precedente e apprendere così gli spunti di miglioramento per realizzare quello nuovo.

L'implementazione dei pilastri di UNICAM guida anche la politica assunzionale dell'Ateneo che ha necessità di strutturare e consolidare i settori più esposti nei processi significativi. Ovviamente i macro-obiettivi coinvolgono tutte le Aree dell'Organizzazione, ma nel perseguire gli obiettivi puntuali sono emerse in maniera più evidente alcune lacune prioritarie quali:

- Project manager per progetti complessi;
- Personale addetto alla rendicontazione in linea con le regole del PNRR;
- Tecnici edilizi per presidiare

lo sviluppo del patrimonio edilizio e per la realizzazione dello Studentato Diffuso e in grado di adottare tecniche BIM;

- Specialisti sulle tematiche di Qualità e sulla gestione delle attività didattiche in grado di coordinare le attività legate al progetto UNIAMU;
- Data Manager;
- Data Steward ;
- Impact Manager;
- Specialist di progettazione EU per misure con TRL alto (es. EIC).



PARTE 07
IMPATTO
DEI PROCESSI

Dai Pilastri di UNICAM ci si attende un impatto sul territorio decisivo per il suo sviluppo. Il PNRR dovrà necessariamente lasciare in dote una fitta rete di collaborazioni fra pubblico e privato, fra Università e Aziende e fra le varie Istituzioni presenti sul territorio. . I progetti di maggior risalto comportano la creazione di piattaforme tecnologiche gestite da società partecipate che nel tempo dovranno autosostenersi, sviluppando collaborazioni concrete con i partner che partecipano alle compagini sociali. Tali soggetti giuridici dovranno erogare facilities per il settore produttivo del territorio che dovranno migliorare ed implementare le azioni di trasferimento tecnologico, di terza missione e di partenariati progettuali internazionali. Il progetto UNIAMU promuove la creazione di una rete strutturata fra la attività gestionali degli atenei di Abruzzo, Marche e Umbria mettendo a fattor comune i problemi e le soluzioni a favore degli studenti e delle intere comunità di riferimento. L'adozione del BIM e dei sistemi informativi collegati porterà a un diverso governo del territorio

fisico e patrimoniale consentendo l'oculata gestione delle risorse disponibili e l'elaborazione di scenari gestionali anche complessi che fungano a sostegno delle decisioni economiche e sociali nonché nella gestione dei rischi e delle emergenze che potranno emergere. Infine, il progetto UNICAMpus mira alla rigenerazione della città di Camerino e alla sua completa ripresa come centro culturale dell'intero territoriocircostante. La ricostruzione del tessuto economico e sociale del borgo porterà necessariamente e auspicabilmente alla fioritura

PARTE 08
PROSPETTIVE E
CONCLUSIONI

Come è emerso fin qui chiaramente, l'Università di Camerino ha adottato un metodo ben definito per l'impostazione dei processi e delle attività, con un focus sulla qualità dei servizi e, trasversalmente, il loro miglioramento continuo, secondo il ciclo del "PLAN-DO-CHECK-ACT". Una fase pianificatoria attenta, (PLAN) declinata negli ambiti all'interno dei quali l'Ateneo si trova ad operare, ha riconosciuto nel Piano Strategico, con la sua individuazione di quattro aree strategiche (Ricerca, Formazione, Terza missione e Ricostruzione) il motore di tutto il processo, attorno al quale si sono sviluppati ulteriori piani di Unicam: il PIAO e Route 2030 servono, l'uno, ad individuare le attività e l'organizzazione necessaria per portare avanti le attività del piano strategico, l'altro, a garantire nel lungo periodo che tutte le azioni siano orientate alla sostenibilità. Alla pianificazione è seguita la realizzazione, (il DO), consistente nella strutturazione dei processi e nell'implementazione dei progetti pianificati, con particolare attenzione ai quattro Pillar che hanno ricadute significative su visibilità ed organizzazione

dell'Ateneo. Ma gli esiti dei processi vengono poi controllati ed analizzati (CHECK) per individuarne le criticità in modo tale da migliorarli e modificarli per il futuro, se necessario rivedendoli, a seguito delle risultanze dei monitoraggi e delle opportunità intercorse (ACT). C'è dunque una vision chiara nell'approccio che Unicam ha pianificato ed adottato nel corso di questi sei anni, per garantire il raggiungimento degli obiettivi e il miglioramento continuo delle attività: certamente il piano strategico è stato un documento che ha previsto non solo obiettivi a lungo termine, ma anche azioni concrete per raggiungere gli step prefissati; ha rappresentato una guida solida per lo sviluppo di UNICAM e ha contribuito a raggiungere importanti risultati. Il Piano Strategico prevede anche quattro pilastri principali che riguardano la gestione dei progetti e dei finanziamenti del PNRR, l'accordo strategico con altre università partner, la gestione integrata del patrimonio immobiliare e il progetto di Studentato Diffuso. Tuttavia, l'Università dovrà continuare a essere proattiva e collaborativa per affrontare le

sfide future e rimanere un attore rilevante nel contesto accademico e sociale: di questo l'intera comunità universitaria è consapevole, come anche è cosciente della necessità di una struttura organizzativa flessibile e dinamica, in grado di adattarsi alle esigenze del contesto in cui l'Ateneo opera. Il documento di mappatura dei processi organizzativi descrive dettagliatamente l'organizzazione dell'Ateneo e le responsabilità di ogni area e ufficio mentre il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è il documento che esplicita la strategia di UNICAM nella gestione del personale e nello sviluppo organizzativo. Particolare importanza riveste anche il nuovo Piano Formativo dell'Università di Camerino, il quale si adatta alle evoluzioni delle priorità dell'ateneo, soprattutto incentrate sui quattro pilastri di UNICAM: PNRR, UNIAMU, BIM e UNICAMPUS. L'attenzione si concentra su linee di azione specifiche, come le tecniche di project management per gestire i complessi progetti del PNRR, i laboratori di soft skill per rafforzare il senso identitario e collaborativo del personale, l'alfabetizzazione nell'uso di sistemi informativi territoriali

per supportare il progetto BIM e l'esperienza di Job Shadowing con atenei partner di UNIAMU per favorire la crescita collettiva del sistema territoriale. L'implementazione dei pilastri di UNICAM avrà un impatto significativo sul territorio, favorito dalla fitta rete di collaborazioni con pubblico e privato, dalle società partecipate create attraverso il PNRR e dalla creazione di una rete strutturata con gli atenei di Abruzzo, Marche e Umbria tramite UNIAMU. L'adozione del BIM e dei sistemi informativi consentirà una gestione oculata delle risorse e una migliore pianificazione delle decisioni economiche e sociali, oltre a una gestione efficiente dei rischi e delle emergenze. Infine, il progetto UNICAMPUS contribuirà alla rigenerazione della città di Camerino, promuovendo lo sviluppo economico e sociale del territorio circostante. Infine, il progetto UNICAMPUS contribuirà alla rigenerazione della città di Camerino, promuovendo lo sviluppo economico e sociale del territorio circostante. Quanto finora espresso, dunque, non è altro che un metodo per garantire la coerenza e la coesione delle azioni e degli obiettivi

dell'Ateneo, orientandolo verso l'eccellenza accademica, l'impatto sociale, l'internazionalizzazione e la sostenibilità. Solo se Unicam riuscirà a mantenere, come ha fatto finora, la gestione integrata di tutti questi aspetti, potrà affrontare al pari di tutti gli altri Atenei le sfide globali e locali in modo strategico e responsabile



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
CAMERINO