

Ufficio /

**amministrazione  
digitale, programmazione  
strategica e  
controllo di gestione**



## **Programmazione triennale**

**2019 -2021**

***RIMODULAZIONE OBIETTIVI 2019 – 2020 (D.M. 435/2020)***

Documento approvato nella seduta del:  
Senato Accademico del 22/09/2020  
Consiglio di Amministrazione del 25/09/2020

## **Sommario**

1	Premessa .....	2
2	La programmazione triennale 2019-2021. Rimodulazione obiettivi 2019-2020 (D.M. 435/2020).....	2
3	Obiettivo A: Didattica - Umanesimo, territorio, lavoro .....	6
3.1	Azioni selezionate per l'obiettivo.....	6
3.1.1	Precisazione dell'obiettivo rispetto alla programmazione strategica di Ateneo .....	6
3.1.2	Situazione iniziale .....	9
3.1.3	Risultati attesi.....	12
3.1.4	Attività per la realizzazione degli obiettivi e soggetti coinvolti .....	12
3.2	Budget per il programma .....	16
4	Obiettivo D: Internazionalizzazione - Esperienze di studio, tirocinio e ricerca all'estero.....	18
4.1	Azioni selezionate per l'obiettivo.....	18
4.1.1	Precisazione dell'obiettivo o degli obiettivi rispetto alla programmazione strategica di Ateneo .....	18
4.1.2	Situazione iniziale .....	19
4.1.3	Risultati attesi.....	24
4.1.4	Attività per la realizzazione degli obiettivi e soggetti coinvolti .....	25
4.2	Budget per il programma .....	30

## 1 Premessa

L'Università degli Studi di Macerata ha una solida tradizione e una connotazione identitaria specifica e fortemente focalizzata nell'ambito delle scienze umane e delle scienze sociali. I corsi attivati nell'Ateneo coprono l'area giuridica, letteraria, storica, filosofica, linguistica, dei beni culturali, delle scienze politiche, delle scienze economiche, delle scienze dell'educazione e delle scienze della comunicazione.

Nel valorizzare questa peculiarità, in un mondo globalizzato in cui sembra prevalere sempre più una prospettiva scientifico-tecnologica, l'Ateneo di Macerata ha saputo coniugare la propria *tradizione* al concetto di *innovazione* e *contemporaneità*, racchiudendo nel payoff del suo logo l'attuale ambizione strategica: *l'umanesimo che innova*.

L'Ateneo intende porsi come *driver* a supporto dello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio, capace di offrire idee, proposte, soluzioni per il consolidamento e lo sviluppo dei fattori di innovazione e di crescita. Ciò attraverso uno sguardo sempre più forte all'internazionalizzazione ed alla contaminazione dei saperi.

Questo indirizzo ha trovato la propria genesi nella più ampia cornice del Piano strategico 2013-2018, rafforzato in un'ottica di continuità e miglioramento nel **Piano strategico 2019-2022** e nel documento di revisione dello stesso (d'ora in poi RPS), denominato "Prossimità accogliente. Immaginare l'ateneo oltre la pandemia", approvato nelle sedute degli organi di luglio 2020.

## 2 La programmazione triennale 2019-2021. Rimodulazione obiettivi 2019-2020 (D.M. 435/2020)

Questo documento di programmazione, redatto in coerenza con le linee programmatiche del Piano strategico, come integrate dal documento RPS, contiene l'adozione di un Programma di Sviluppo (PRO3) dell'Università degli Studi di Macerata, elaborato nel rispetto delle linee generali d'indirizzo del Decreto Ministeriale di riferimento (DM 989/2019) tenendo conto della rimodulazione indicata nel Decreto Ministeriale **435 del 6 agosto 2020**, oltre che della nota n. 798 del Ministro dell'Università e della Ricerca prof. Manfredi del 4 maggio 2020. Con quest'ultima sono state fornite alle Istituzioni della formazione superiore e della ricerca le indicazioni per una programmazione condivisa e coordinata finalizzata a fronteggiare le fasi successive dell'emergenza epidemiologica.

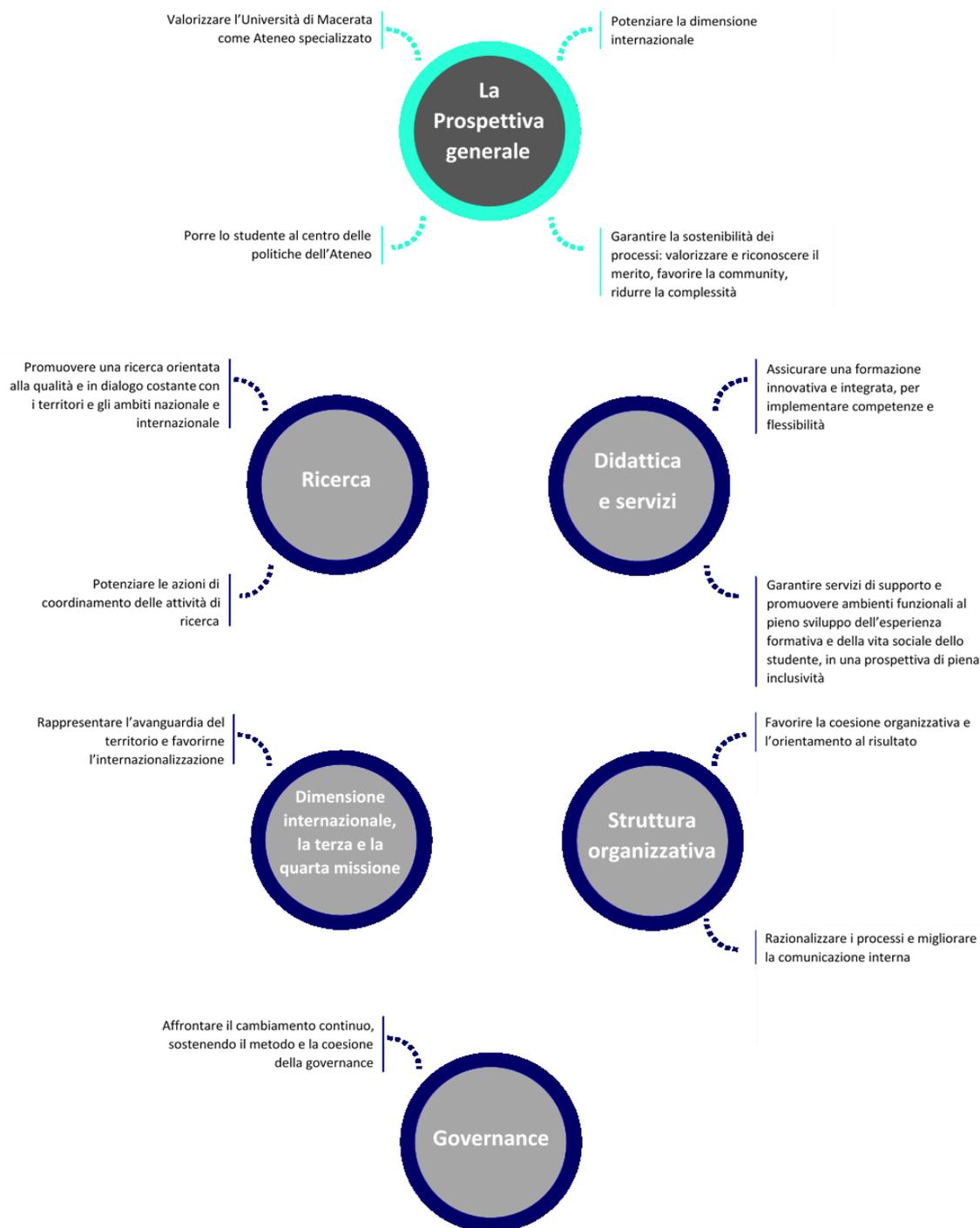
Rispetto alla programmazione 2019-2021 già prodotta a febbraio 2020, in questo documento si espongono i programmi rimodulati e le relative spese, per la copertura dei costi non già finanziati a valere sui dd.mm. 13 maggio 2020 (prot. n. 81) e 14 luglio 2020 (prot. n. 194).

Obiettivi, attività e indicatori che non è stato possibile implementare a causa dell'emergenza Covid saranno oggetto di specifica riprogrammazione a valere sul triennio 2021-2023.

Tenuto conto di questo contesto, l'Ateneo maceratese intende nel biennio 2019-2020, da un lato, rafforzare il concetto di "*cura dello studente*", fin dalla scelta orientativa, e dall'altro consolidare ulteriormente la prospettiva strategica dell'*internazionalizzazione* attraverso specifici processi e politiche di sviluppo su tutti i tre livelli di formazione offerti. Le azioni descritte nell'ambito degli obiettivi scelti abbracciano completamente sia la sfera della didattica, dove il *focus* è incentrato sullo studente e sui servizi a lui dedicati, sia quella della ricerca e della terza missione, rispetto alle quali l'Ateneo è chiamato a osare, sperimentare, innovare e "scompaginare".

Nel presente documento di Programmazione l'Università di Macerata intende, quindi, avviare in chiave innovativa, coordinata e con obiettivi di miglioramento – anche nel quadro del Piano strategico – azioni e interventi che si innestano in una progettazione e pianificazione più ampia, rispettando appieno gli orizzonti strategici e inserendosi perfettamente nel ciclo della performance. Il Piano della Performance, infatti, anch'esso riferito a un orizzonte temporale triennale – ma basato sul metodo del *rolling* annuale – sviluppa e include azioni che si sposano con gli obiettivi scelti nell'ambito della programmazione del sistema universitario di cui al DM 989/2019, e, quando opportuno, ne utilizza e richiama gli indicatori stabiliti nell'allegato 2 al DD n. 2503/2019 ai fini della valutazione della performance.

Di seguito vengono rappresentati graficamente gli obiettivi strategici definiti per ogni ambito di azione e contenuti nel Piano strategico. Nella programmazione 2021-2023 si intende ulteriormente rafforzare il percorso descritto in questo documento così da completare le linee di sviluppo inserite nella versione PRO3 approvata dagli organi a febbraio 2020.



Alla luce di quanto appena esposto, l'Università degli Studi di Macerata intende confermare i seguenti due obiettivi:

1. **Obiettivo A:** *Didattica*
2. **Obiettivo D:** *Internazionalizzazione*

Per quanto concerne l'**Obiettivo A** (Didattica) l'Ateneo intende attuare l'**azione a) Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca, l'azione b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo e l'azione d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche.**

Per monitorare le azioni indicate, si propone l'utilizzo dei seguenti indicatori:

1. Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali.

Target: incremento nell'A.A. 2019-2020 di almeno il 20%.

2. Numero di iniziative di formazione per i docenti sulla didattica innovativa e blended.

Target: almeno 4 incontri on line nel 2020 con almeno 200 utenti connessi complessivamente.

3. Erogazione di contributi per l'adeguamento della dotazione informatica del personale tecnico amministrativo universitario

Target: avvio entro dicembre della procedura amministrativa per l'acquisto di pc o tablet funzionali al lavoro in remoto.

Con riferimento all'**Obiettivo D** (Internazionalizzazione) l'Ateneo intende perseguire l'**azione a) Esperienza di studio e formazione alla ricerca all'estero.**

Per monitorare l'azione indicata, si propone l'utilizzo dei seguenti indicatori:

1. *Programmi di mobilità internazionale:*

Target: 1 nuovo programma di mobilità per studenti approvato nel 2020;

Almeno 1 programma di mobilità riorganizzato in modo da essere più flessibile e maggiormente rispondente all'obiettivo della digitalizzazione.

Incremento, almeno del 20%, del numero di dottorandi di ricerca con mobilità di almeno 3 mesi (anche non consecutivi) all'estero durante il corso di dottorato (da completare entro il 2021).

2. *Promozione della cultura della mobilità internazionale:*

Target: Almeno 5 incontri informativi e di orientamento, incentrati sulla mobilità per studenti, da tenersi anche in modalità blended, con almeno 200 partecipanti complessivi;

Almeno 2 incontri o seminari, rivolti ai dottorandi di ricerca, realizzati anche in modalità blended, con almeno 30 partecipanti complessivi.

3. *Potenziamento di benefici, beni e servizi a supporto della mobilità internazionale:*

Target: Incremento, a partire dal 2020, degli importi delle borse di studio di almeno 1 programma di mobilità internazionale per studenti;

Potenziamento, a partire dal 2020, di beni e servizi a supporto della mobilità internazionale per studenti e dottorandi, inclusi strumenti e dispositivi digitali.

4. *Miglioramento del sistema di gestione e riconoscimenti dei CFU esteri:*

Target: Approvazione, nel 2020, di apposito regolamento;

Almeno 1 incontro tra le strutture coinvolte nel processo di valorizzazione dei CFU esteri, finalizzato a una valorizzazione efficace e sistemica dei CFU esteri, omogenea a livello di Ateneo e volta a garantire un pieno riconoscimento

### **3 Obiettivo A: Didattica - Umanesimo, territorio, lavoro**

#### **3.1 Azioni selezionate per l'obiettivo**

- a) Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca
- b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo
- d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche

#### **3.1.1 Precisazione dell'obiettivo rispetto alla programmazione strategica di Ateneo**

La scelta dell'obiettivo "Didattica" e delle tre azioni (a-b-d) è legata alla volontà di valorizzare, attraverso specifiche iniziative, il percorso di crescita e di sviluppo di Ateneo delineato dal Piano Strategico 2019/2022 (di seguito PS) come integrato dal documento RPS. In particolare, si evidenzia la stretta correlazione di obiettivo ed azioni, su cui si fonda questa proposta PRO3, rispetto agli obiettivi ed alle strategie del PS, di seguito indicate:

- *Obiettivo 2.1* - Promuovere una ricerca orientata alla qualità ed in dialogo costante con i territori e gli ambiti nazionale ed internazionale.
- *Obiettivo 3.1* - Assicurare una formazione innovativa e integrata, per implementare competenze e flessibilità.
- *Strategia 3.1.1* - Scompaginare la didattica, sviluppando percorsi innovativi e sperimentando nuove formule.
- *Obiettivo 3.2* - Garantire servizi di supporto e promuovere ambienti funzionali al pieno sviluppo dell'esperienza formativa e della vita sociale dello studente, in una prospettiva di piena inclusività.
- *Strategia 3.2.1* - Rendere il tutorato un tratto distintivo dell'Ateneo.
- *Strategia 3.2.2* - Monitorare, riqualificare e indirizzare alla massima qualità l'intero sistema di stage e implementare i servizi di placement.
- *Strategia 3.2.8* - Potenziare l'orientamento in entrata attraverso il rafforzamento delle relazioni con le scuole superiori, lo sviluppo di nuovi servizi, il collegamento con le iniziative di orientamenti in uscita, la sinergia con le attività di comunicazione esterna.

Le iniziative indicate vanno lette in un'ottica integrata: ogni singola Attività proposta per il 2020 è finalizzata a promuovere il miglioramento della didattica erogata ai giovani, attraverso sia il rafforzamento del rapporto con il territorio sia la valorizzazione delle competenze trasversali, tra cui in particolare quelle legate ad auto imprenditorialità, capacità di comunicazione, competenze digitali.

La maggiore coerenza tra esigenze delle imprese e dei territori, in termini di competenze e conoscenze delle risorse umane, e figure professionali formate dall'Università potrà nel medio termine garantire una maggiore qualificazione dei profili in uscita ed una loro migliore occupabilità.

Nel delineare e rimodulare le attività 2020, tenendo conto della situazione post-Covid, si è posta grande attenzione al confronto con gli attori economici e la società civile.

Da questo dialogo è emersa, negli anni recenti, una sempre maggiore importanza nello sviluppare nei giovani competenze trasversali, utili a riconoscere e risolvere problemi e sfide reali, a fronte della incertezza e della dinamicità dell'ambiente economico locale e globale. Tra le competenze trasversali più rilevanti vi sono quelle che avvicinano i giovani al mondo delle imprese. L'autoimprenditorialità favorisce la propensione a generare nuove imprese (spin-off e start up) e migliora la capacità di gestire i percorsi professionali individuali.

Si ritiene utile evidenziare come il progetto PRO3 in ambito Didattica è coerente con quanto promosso negli ultimi anni dalla Commissione Europea (CE). Quest'ultima ha sempre posto l'istruzione e la formazione al centro delle proprie politiche attive. Nella strategia Europa 2020 fondamentale importanza è data alla classificazione ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations), ossia la classificazione multilingue delle qualifiche, competenze, abilità e professioni in Europa. In tale ambito, sono state definite 13485 abilità/competenze, distinte tra competenze hard (quelle tecnico-specialistiche) e trasversali. Queste ultime (soft skill), da valorizzare con appositi percorsi, identificano gli attributi personali, i tratti del carattere, le abilità comunicative necessarie per il successo sul lavoro, ma anche nella vita di tutti i giorni (come ad es. l'attitudine al lavoro in team, il problem solving, la gestione del tempo, ecc.).

Già nel 2003 la CE affermava la centralità di una formazione vicina alle esigenze delle imprese e orientata a stimolare capacità particolari: *“entrepreneurship education should be a full part of school curricula so that all young people get a chance to learn about entrepreneurship, acquire entrepreneurial and business skills and consider whether it would be an interesting career option for them. In addition, many respondents consider entrepreneurial skills as valuable life skills that are beneficial even when someone decides upon another career”* (European Commission, Summary Report The public debate following the Green Paper “Entrepreneurship in Europe”, 2003, p. 5).

Recentemente, ad Aprile 2019, la Commissione “Culture and Education” del Parlamento Europeo ha pubblicato l'Activity Report 2014-2019 in cui si richiama l'importanza di supportare lo sviluppo e l'adozione di strumenti e soluzioni che introducano, nei sistemi educativi nazionali, formazione in campo imprenditoriale *“including social entrepreneurship, in particular to establish entrepreneurial traineeships and exchange programmes to give young people hands-on experience”*. Il Report enfatizza il ruolo delle capacità e delle competenze autoimprenditoriali, riconoscendo la rilevanza del lifelong learning e della mobilità internazionale.

Sul fronte nazionale, è importante sottolineare come il MIUR, con l'emanazione delle Linee guida dei percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (decreto 774 del 4 settembre 2019) abbia lanciato un segnale importante, sostenendo che le competenze trasversali e l'autoimprenditorialità sono degli elementi importanti nella formazione degli studenti sin dai percorsi di istruzione secondaria superiore.

Le iniziative indicate per l'area didattica sono state ridefinite considerando gli obiettivi e le azioni previste o auspicate dal Ministro dell'Università Manfredi con la nota n. 798 del 4 maggio.

In particolare, il Ministro indica di *“contemperare la sicurezza sanitaria con il pieno svolgimento di tutte le attività didattiche e di ricerca, anche con l’ausilio delle tecnologie digitali [...]”. Questo principio deve essere, declinato, secondo quattro direttrici prioritarie:*

*A. garantire la sicurezza degli studenti, del personale docente e ricercatore e del personale tecnico amministrativo, nel pieno rispetto delle più specifiche prescrizioni che in materia verranno assunte dal Governo e dalle autorità competenti;*

*B. assicurare la continuità della formazione e della didattica, affinché nessuno studente sia pregiudicato dalla emergenza in atto, e tenendo conto delle specifiche esigenze degli studenti con disabilità o DSA;*

*C. garantire un regolare sviluppo e svolgimento della attività di ricerca a tutti i livelli ed in ogni ambito scientifico, con specifica attenzione anche ai giovani ricercatori ed ai dottorandi di ricerca;*

*D. assicurare le esigenze collegate ai territori di appartenenza, ai contesti di riferimento, alle specificità dei differenti modelli organizzativi e delle diverse discipline, alla disponibilità delle dotazioni infrastrutturali e alla numerosità di studenti, docenti e ricercatori, nonché del personale tecnico amministrativo.*

Il Ministro prevede che le singole istituzioni si dotino di una appropriata pianificazione articolata su cinque azioni:

*1. piano di offerta didattica blended, ovvero in grado di essere erogata sia in presenza sia in telepresenza, con modalità sincrona e/o asincrona, garantendo le stesse possibilità in termini di accessibilità e di qualità della didattica agli studenti in presenza e a quelli a distanza (ad esempio gli studenti fuori sede, gli studenti limitati negli spostamenti da misure restrittive), nonché agli studenti con disabilità o DSA e, comunque, coerentemente con quanto verrà imposto dalle autorità competenti nei diversi territori;*

*2. piano di accesso agli spazi (aule, laboratori, biblioteche, ecc.) e di uso di dispositivi di protezione individuale, in grado di garantire i livelli di sicurezza necessari, coerentemente con quanto verrà imposto dalle autorità competenti nei diversi territori, e anche attraverso un “ampliamento” degli orari e dei giorni di svolgimento delle attività, considerando, se necessario, un arco settimanale lavorativo comprensivo del sabato e della domenica;*

*3. piano di potenziamento delle infrastrutture digitali delle istituzioni, in termini di dotazione delle aule, di connettività della rete, di organizzazione interna e di dotazione di dispositivi per gli studenti, per il personale docente e ricercatore, nonché per il personale tecnico amministrativo;*

*4. piano di dematerializzazione dei procedimenti amministrativi, attraverso il potenziamento dei sistemi digitali in uso;*

*5. piano di formazione del personale tecnico amministrativo, a supporto dei punti precedenti.”*

In particolare, le attività previste nel par. 3.1.4 rispondono a quanto indicato ai punti 1-3-5 dal Ministro.

### **3.1.2 Situazione iniziale**

In questa sezione si riportano i progetti più significativi che l'Università ha avviato nel corso degli ultimi anni, in coerenza con iniziative ministeriali specifiche (es POT) e con le previsioni del Piano Strategico di Ateneo e su cui si innestano le azioni di miglioramento e di cambiamento future proposte di seguito, per raggiungere l'obiettivo selezionato. Rispetto al quadro completo dei percorsi svolti sul fronte orientamento in ingresso, in itinere e formazione delle soft skill, dagli uffici centrali e dai dipartimenti, si pone l'attenzione in particolare sulle iniziative descritte di seguito.

#### **Unimc con le Scuole**

Il percorso avviato - Il percorso di orientamento in entrata *"Unimc con le scuole"* è volto ad intercettare l'interesse degli istituti secondari superiori, attraverso politiche proattive di vicinanza, prossimità e contatto continuo.

L'esperienza di coordinamento dei progetti POT di Ateneo (Piani di orientamento e tutorato 2017/2018), condotta nel corso del 2019, con n. 6 progetti ammessi a finanziamento per l'Università di Macerata, ha riportato l'attenzione sulla necessità del contatto continuo tra gli atenei e le scuole. A tal fine, l'Ufficio orientamento e servizi agli studenti ha ricostituito l'elenco degli Istituti secondari potenzialmente interessati all'offerta formativa dell'Ateneo: oltre 600 scuole di Umbria, Lazio, Campania, Puglia, Molise Abruzzo, Basilicata e Calabria che sono sistematicamente contattate ed aggiornate con informazioni sulle iniziative di orientamento di Ateneo.

Criticità ed esigenze di rafforzamento - Nella gestione dell'iniziativa *"Unimc con le scuole"* ci si è resi conto del fatto che le scuole apprezzano particolarmente il rapporto diretto con i docenti dell'Ateneo e sono molto interessate ad ospitare lezioni specifiche su tematiche di interesse condiviso. Da questa sollecitazione è nata l'idea di costituire un team di esperti di orientamento che, supportati da contenuti informativi omogenei ed innovativi ma flessibili, possano essere un punto di contatto con i singoli istituti scolastici.

#### **Strumenti per l'orientamento in itinere**

*Il Percorso avviato* - Tra le attività di orientamento in itinere, di tipo formativo, svolte dall'Ateneo si segnalano in coerenza con le azioni prescelte:

- 1 attivazione di diversi laboratori
- 2 metodi innovativi di didattica.

Relativamente al primo punto Unimc, rispondendo alle priorità del PS, ha favorito la collaborazione con le associazioni e le realtà culturali del territorio di riferimento per la realizzazione di esperienze laboratoriali all'interno delle manifestazioni organizzate dalle stesse associazioni. Lo scopo è quello di favorire la partecipazione degli studenti ad iniziative che consentano apprendimenti specifici in ambito non formale.

Nel corso degli anni la partecipazione a questi laboratori è significativamente cresciuta, passando da 22 iscritti nel 2015 a 102 nel 2019. Nell'a.a. 2018/2019 sono stati organizzati 7 laboratori (legati ad ambiti molto diversi come quello musicale, teatrale, eno-gastronomico e turistico, digitale) che hanno consentito di sviluppare attitudini quali: la comunicazione efficace, la gestione di conflitti interpersonali, la comunicazione in piccoli gruppi, l'ascolto attivo, il team work e il problem solving.

Relativamente al secondo punto, per ottimizzare la formazione delle competenze trasversali e migliorare al contempo la qualità dell'offerta formativa, nel corso degli ultimi mesi del 2019 è stato approvato (D.R n. 442 del 10 dicembre 2019) il Teaching & Learning Lab (TLL), in continuità con le attività del Progetto di Ateneo per l'innovazione della didattica di cui alla Programmazione Triennale 2016-2018.

Il TLL è volto a garantire, attraverso adeguate risorse finanziarie ed organizzative, lo sviluppo di pratiche didattiche innovative sia tra i docenti sia tra gli studenti. TLL mira alla promozione di attività formative specificamente legate all'acquisizione di soft-skill degli studenti quali: competenza digitale, competenza personale, sociale e capacità "di imparare a imparare", competenza in materia di cittadinanza, competenza imprenditoriale, competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali.

*Criticità ed esigenze di rafforzamento* - Diverse sono le criticità legate alla gestione dei laboratori in essere. In primo luogo, vi è la difficoltà di ottenere, da parte delle classi, il riconoscimento di CFU extracurricolari, utili allo studente per il proprio accreditamento professionale. Un'ulteriore criticità è ricondotta all'esigenza sempre più sentita, da parte delle istituzioni educative, di mettere in atto processi non solo di sviluppo e consolidamento, ma anche di riconoscimento degli apprendimenti in ambito non formale. Si fa riferimento all'adozione di procedure standardizzate di riconoscimento formale, in grado di identificare e valutare le diverse competenze trasversali acquisite dagli studenti, anche attraverso l'esperienza laboratoriale.

Con riferimento al neo approvato TLL, si evidenzia la mancanza di assegnazione di risorse per raggiungere obiettivi rilevanti come quelli riportati.

#### **Percorsi di formazione su competenze trasversali**

##### ***La formazione all'autoimprenditorialità: il Laboratorio Umanistico per la Creatività e l'innovazione (LUCI)***

*Il percorso avviato* - Il LUCI è un percorso formativo di terza missione, volto a favorire il collegamento tra l'università e il mondo delle imprese. Il Laboratorio è stato avviato nel 2013 e ad oggi è in corso la settima edizione. Il LUCI ha l'obiettivo di stimolare l'attitudine degli studenti all'innovazione, alla creatività e all'imprenditorialità, facendo leva sul motto "L'Umanesimo che Innova". Un'attenzione particolare è posta al settore culturale e creativo. Il LUCI propone un percorso formativo multidisciplinare per coinvolgere gli studenti in attività pratiche e di gruppo. Prevede lo sviluppo di un'idea di impresa la cui elaborazione consente di potenziare le competenze trasversali utili per il percorso accademico e professionale. Il Laboratorio è gratuito ed è aperto agli iscritti all'ultimo anno delle scuole superiori, agli studenti universitari, ai laureati, ai dottorandi e ai dottori di ricerca dell'Ateneo. Le attività sono svolte da professionisti esterni all'università, imprenditori e innovatori, che favoriscono l'applicazione pratica delle conoscenze dei partecipanti. Il percorso formativo si articola in 10 incontri. Sono previste 70 ore di attività pratiche e formative in aula.

*Criticità ed esigenze di rafforzamento* - Facendo leva sull'esperienza maturata e sul confronto con imprese e professionisti sono emerse diverse criticità ed esigenze di rinnovamento per il LUCI. Difatti, partendo dalla prima edizione (a.a. 2013.2014) che ha visto la partecipazione di 33 studenti iscritti ai corsi dell'Università di Macerata, negli

anni si è verificata una progressiva riduzione del numero degli stessi: 19 nel 2014-2015 (II edizione); 32 nel 2015-2016 (III edizione); 10 nel 2016-2017 (IV edizione); 14 nel 2017-2018 (V edizione); 3 nel 2018-2019 (VI edizione). Questo risultato è la conseguenza di una serie di fattori, da cui emerge l'esigenza di azioni di miglioramento. In particolare:

- il percorso non è stato inserito nei piani di studio delle classi dei vari dipartimenti. L'attribuzione dei CFU (6) è facoltativa e sulla base di apposita richiesta ai consigli di classe;
- non vi è sufficiente consapevolezza sia tra il corpo docente, sia tra gli studenti circa l'importanza di potenziare le competenze trasversali e l'approccio imprenditoriale;
- vi è inadeguatezza delle iniziative di comunicazione e di promozione delle attività LUCI all'interno e all'esterno all'Ateneo;
- non sono previste risorse finanziarie per supportare la trasformazione delle idee di impresa generate dentro il LUCI in start up e spin off. Al termine del LUCI non è offerta assistenza specifica per le migliori idee;
- è molto debole il coinvolgimento dei professionisti esterni all'università nel percorso di accompagnamento e consulenza nella fase di costituzione dell'impresa;
- non si offre l'opportunità di formazione "sul campo" e di un contatto con le imprese al termine del percorso.

***"La formazione umanistica in ambito aziendale": percorso di formazione e orientamento al mercato del lavoro***

*Il percorso avviato* – Per favorire l'orientamento in uscita è stato ideato un percorso articolato in una serie di incontri aperti agli studenti per poter riflettere, insieme ad esperti, manager e professionisti, sulle strategie per avvicinarsi con successo al mondo del lavoro.

Attualmente è previsto un ciclo di incontri (5) attraverso i quali i partecipanti possono mettere a fuoco i propri punti di forza, obiettivi e aspettative, confrontandosi con le esigenze delle imprese e del tessuto economico e sociale di riferimento. Nel corso degli incontri si affrontano i seguenti temi specifici: come preparare al meglio un CV; come gestire un colloquio di lavoro; come è strutturato il processo di selezione in azienda; quali caratteristiche cercano le imprese da un giovane; quali sbocchi sono offerti in azienda per i vari tipi di laurea; quali sono le professioni emergenti; come sta cambiando il mondo del lavoro; sperimentare il lavoro in team; personal branding e web reputation. La prima edizione del percorso si è svolta nel 2018/2019. Vi hanno partecipato in media 40 studenti, con un trend crescente dal primo incontro in poi. Al termine del percorso è stato organizzato il Career Day 2019, una giornata dedicata a studenti, laureandi e laureati dell'Ateneo con l'obiettivo di far conoscere il mondo del lavoro, creare opportunità professionali e fare network con le imprese.

I giovani hanno potuto incontrare e dialogare personalmente con i responsabili delle risorse umane delle principali aziende del territorio, sostenere colloqui individuali e di gruppo, raccogliere informazioni su imprese e vacancy e partecipare a presentazioni aziendali.

*Criticità ed esigenze di rafforzamento* - Una criticità del percorso "La formazione umanistica in ambito aziendale" è legata al fatto che non sono rilasciati crediti: nonostante il trend positivo nella partecipazione degli studenti, non sempre gli stessi

aderiscono a tutti gli incontri, perdendo l'occasione di arricchire il proprio bagaglio formativo.

Sarebbe opportuno prevedere il rilascio di CFU a chi frequenta tutto il percorso (almeno 2 CFU) e far sì che lo stesso sia inserito nei percorsi di studio dell'Ateneo (di primo e secondo livello e a ciclo unico) tra i crediti a scelta dello studente, dato che la formazione è trasversale a tutti i corsi di laurea.

Altro aspetto rilevante riguarda la competenze che le imprese ricercano maggiormente nei nostri laureati. Secondo quanto è emerso dal Career Day 2019, si conferma la centralità delle soft skill possedute dai candidati in sede di colloquio. In questa logica, appare fondamentale offrire, prima del Career Day, una formazione più adeguata per presentare se stessi e per "negoziare" con le imprese.

Rispetto ai contenuti del percorso, appare importante, anche sulla base delle esperienze di altri Atenei, offrire agli studenti una consulenza individuale con uno psicologo del lavoro per garantire un'assistenza specifica legata al singolo caso e al singolo individuo. Si tratta di aiutare i ragazzi a comprendere le proprie competenze, in base all'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni (ossia una mappa dettagliata del lavoro e delle qualificazioni, emanata da un gruppo di lavoro a cui hanno partecipato il Ministero del Lavoro, il MIUR e il coordinamento delle Regioni), soprattutto relativamente al proprio profiling e al proprio bilancio delle competenze.

### **3.1.3 Risultati attesi**

In via generale, le azioni individuate e le iniziative descritte relativamente all'obiettivo Didattica dovrebbero consentire di raggiungere i seguenti risultati:

- **riduzione della dispersione studentesca** attraverso una strategia integrata che guarda simultaneamente al miglioramento dell'orientamento in ingresso (connessione forte e costante con le scuole anche grazie alle tecnologie ed alle soluzioni web-based), al rafforzamento dell'orientamento in itinere (con strumenti didattici evoluti ed un tutorato qualificato ed innovativo), alla offerta completa di percorsi trasversali che valorizzino le soft skill, al potenziamento del supporto che la didattica blended e le piattaforme on line posso garantire agli iscritti;
- **miglioramento della offerta didattica**, in connessione con il territorio e con le esigenze delle imprese, così che gli studenti rafforzino, attraverso un lavoro di allenamento consapevole e costante, abilità trasversali. Queste ultime hanno potenziali ricadute sia sulla qualità ed efficacia dello studio, sia sulla preparazione per il mondo professionale;
- **maggiore occupabilità dei laureati**, grazie sia ai punti precedenti (1 e 2), sia alla valorizzazione dei percorsi di auto imprenditorialità, integrati con un orientamento in uscita rafforzato;
- rafforzamento della capacità dell'Ateneo di monitorare l'efficacia delle azioni intraprese e di **valutare l'impatto delle iniziative promosse**. Ciò dovrebbe consentire di intraprendere rapidi ed efficaci azioni di aggiustamento dinamico e miglioramento continuo, a fronte della evoluzione rapida del contesto esterno.

### **3.1.4 Attività per la realizzazione degli obiettivi e soggetti coinvolti**

Le azioni di seguito indicate sono state modulate in modo tale da raggiungere, entro il 2020, un primo miglioramento della qualità dell'offerta didattica e delle opportunità di

supporto e formazione dei giovani. Si prevede l'implementazione graduale di iniziative specifiche sul fronte orientamento, qualificazione dell'offerta formativa e rafforzamento delle competenze trasversali che potranno poi essere valorizzate e perfezionate nella programmazione futura.

Nel corso della programmazione 2021-2023, ove possibile, le azioni saranno potenziate per produrre un ulteriore miglioramento dei risultati attesi ed un consolidamento degli obiettivi generali.

### **Potenziamento Progetto “Unimc con le Scuole”**

*Riferimento specifico all'azione a) Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca*

Il potenziamento delle attività di presenza dell'Università di Macerata presso gli Istituti secondari superiori si fonda su alcune azioni chiave che coinvolgeranno diversi uffici e strutture di Ateneo centrali e dipartimentali.

In considerazione dell'emergenza Covid, si attiva un sistema di orientamento innovativo on line fondato su webinar di presentazione dell'offerta didattica, video di presentazione dell'Ateneo e informazioni utili accessibili via web. Inoltre, si realizza un programma di promozione e comunicazione specifico con la consulenza e la guida di consulenti specializzati in orientamento e web media, sia per studenti e genitori sia per i docenti, che include la presentazione dell'offerta formativa dei singoli dipartimenti on line e la erogazione di lezioni su temi caratterizzanti i diversi corsi di laurea.

### **Strumenti per l'orientamento in itinere: Teaching & Learning Lab (TLL)**

*Riferimento specifico all'azione a) Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca*

Il TLL viene implementato attraverso iniziative specifiche volte simultaneamente a conseguire obiettivi di: miglioramento della didattica frontale, riduzione della dispersione studentesca, potenziamento soft skill.

#### **a) Soluzioni per innovare la *didattica***

Si promuovono tra i docenti percorsi di formazione e occasioni di peer-to-peer learning sul tema della didattica innovativa, anche considerando le opportunità offerte dalle soluzioni on line (sincrone e asincrone). Una attenzione particolare è rivolta alla possibilità di favorire i lavori di gruppo, le sperimentazioni di connessione e collaborazione con il territorio, l'interazione dinamica studente-docente.

#### **b) Potenziamento delle *soft skill digitali*, attraverso strumenti di didattica innovativa.**

Tra le soft-skill vi è la competenza digitale, che va potenziata sia tra i docenti sia tra gli studenti. Tale competenza non va confusa con la richiesta di una maggiore presenza del digitale in aula, ma va riferita all'attivazione di modalità differenti con cui si possa favorire l'aggregazione di conoscenze, elaborare sintesi e mappare i contenuti, svolgere attività di acquisizione/produzione di sapere. Nella direzione di un umanesimo che innova diviene essenziale attivare modalità culturali innovative per ripensare con significati nuovi le tecnologie digitali.

Le sperimentazioni permetteranno in particolare agli studenti di connettere gli apprendimenti in ambito formale con quelli in ambito non-formale. Nuove sperimentazioni di tecnologie digitali, inoltre, saranno dirette a costruire un diverso rapporto tra didattica in presenza e didattica a distanza. Più che all'e-learning si fa riferimento a percorsi blended che permettono di aumentare e rendere più significativa la partecipazione degli studenti ai processi di conoscenza. Particolare attenzione è rivolta a sperimentare tecniche di **feedback** efficaci. Uno dei problemi principali delle classi universitarie numerose è l'impossibilità di applicare le metodologie che nel passato servivano a stabilire un rapporto diretto tra docente e studente.

A supporto dei percorsi di formazione del TLL si prevede un piano di **potenziamento della "dotazione di dispositivi [...] per il personale docente e ricercatore, nonché per il personale tecnico amministrativo"** secondo quanto indicato dalla nota n. 798 del Ministro Manfredi del 4 maggio e richiamata dal D.M. 435/2020.

Nel corso della pandemia sono emerse, infatti, diverse situazioni di difficoltà all'operare in smart working e da remoto a causa della non adeguatezza della dotazione personale di computer portatili o dispositivi analoghi.

Al fine di mettere a disposizione del personale tecnico amministrativo gli strumenti adeguati per la condivisione dei documenti, i meeting e la gestione del lavoro a distanza, in previsione del perdurare dell'emergenza Covid e in ottemperanza a quanto stabilito dal MIUR, UniMc si impegna a favorire l'acquisto di strumentazione informatica idonea ad un efficiente uso del telelavoro.

Tale strumentazione sarà assegnata al personale tecnico amministrativo che ne farà richiesta per agevolare lo smart working e per favorire una migliore digitalizzazione ed informatizzazione del lavoro.

### **Percorsi di formazione su competenze trasversali**

*Riferimento specifico all'azione b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo ed all'azione d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche*

### **Rafforzamento percorso LUCI**

Nel 2020 si svolgono attività volte ad arricchire il LUCI in avvio a febbraio 2020.

Si seguono le pratiche per l'inserimento del percorso LUCI nei piani di studio delle classi dei vari Dipartimenti, come attività a scelta degli studenti (6 CFU), a partire dall'a.a. 2020/2021.

Si organizzano incontri/formazione per il corpo docente e gli studenti sulle competenze trasversali e sull'approccio imprenditoriale. Inoltre, viene definita ed avviata una strategia di comunicazione che funga da orientamento all'ingresso al LUCI e da informazione sul territorio.

Si avviano i contatti con i professionisti esterni all'Ateneo, nonché con incubatori e business angels, per delineare un percorso di accompagnamento e consulenza degli studenti sia nella fase di avvio dell'impresa sia nella fase successiva alla consolidamento.

Nel corso del triennio prossimo 2021-2023 si intendono inoltre introdurre premi per i vincitori del LUCI, corrispondente a servizi con cui supportare l'accompagnamento delle idee di impresa verso la fase di *start-up*.

***Potenziamento percorso "La formazione umanistica in ambito aziendale"***

Rispetto all'attuale concept del percorso, si intende potenziare l'orientamento in uscita attraverso alcune attività specifiche.

Si avviano le attività per il riconoscimento di 2 CFU per chi frequenta l'intero percorso e per l'inserimento dello stesso in tutti i piani di studio di tutti i percorsi dell'Ateneo come crediti a scelta dello studente.

Il percorso di formazione è stato erogato per l'a.a. 2019/2020 tra ottobre 2019 e aprile 2020 con modalità mista, in parte in streaming e in parte in presenza in linea con le misure di prevenzione legate al Covid-19. Ad ottobre 2020 si avvierà l'edizione per l'a.a. 2020/2021 per cui si prevede di confermare la modalità mista.

Si procede, inoltre, all'ampliamento dell'offerta formativa con ulteriori incontri su altre tematiche specifiche collegate alla formazione e valorizzazione delle competenze trasversali da erogare anche in modalità di e-learning, al fine di ridurre i tempi di ingresso nel mercato del lavoro dei laureati UniMC.

Infine, a partire dal 2020 si prevede di incaricare un consulente per il placement per lo svolgimento di colloqui individuali e personalizzati, in presenza e/o da remoto che rafforzi le azioni messe in campo nel percorso di formazione avviato.

***Progettazione del laboratorio di Public Speaking&Competenze Trasversali***

Per completare l'offerta di laboratori sulle competenze soft, viene progettato il Laboratorio Public Speaking&Competenze Trasversali. Il laboratorio risponde all'esigenza di garantire maggiore efficacia nei percorsi di studio dei giovani, così da ridurre la dispersione studentesca, rafforzando, attraverso un lavoro di allenamento consapevole, abilità di cui spesso si sottovalutano le modalità d'uso. Il miglioramento di questa attitudine comunicativa e relazionale pubblica ha potenziali ricadute sulla qualità ed efficacia dello studio e, conseguentemente, sulla preparazione per il mondo professionale.

Grazie a questa iniziativa, si intende offrire a tutti gli studenti un percorso formativo rispondendo a esigenze trasversali, sia nello studio sia nel mondo lavorativo, legate a un'esperienza quotidiana come quella della comunicazione pubblica e della gestione dei rapporti all'interno di un gruppo di lavoro. Le competenze stimolate riguardano: comunicare (saper trattare e trasmettere un'informazione - orale/scritta); sviluppare senso critico (saper individuare le cause di un problema in vista di possibili soluzioni); gestire i tempi (saper individuare le priorità al fine di organizzarsi di conseguenza); lavorare in team (saper cooperare, negoziare, conciliare, coordinare le relazioni all'interno di un gruppo); valorizzare creatività e capacità di iniziativa (saper identificare risposte innovative, anche al di fuori del quadro analitico di riferimento).

Nel 2020 si realizzano attività preparatorie all'avvio delle lezioni nel 2021, con riferimento particolare all'inserimento nell'offerta didattica, alla valutazione del numero di crediti formativi da riconoscere, all'emanazione del bando.

Nel corso del triennio 2021-2023 il laboratorio verrà avviato e potenziato.

### **Il monitoraggio e la certificazione delle soft skill**

*Riferimento specifico all'azione a) Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e all'azione d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti*

A fronte dello sviluppo e del rafforzamento delle iniziative volte a creare e valorizzare le *soft skill*, è fondamentale poter tracciare e certificare, per ogni studente, il percorso formativo sostenuto e le competenze acquisite. Si tratta di un'azione che risponde alle sollecitazioni poste dal sistema produttivo del territorio, interessato a reclutare personale in possesso anche di abilità ulteriori, rintracciabili nel curriculum, rispetto alle competenze didattiche indicate nel corso di studio e certificate dal sistema informativo di gestione della carriera dello studente.

Anche per fare fronte a questa esigenza, è opportuno prevedere l'adozione di un sistema informativo adeguato in materia di *open badge*. Gli *open badge* sono immagini digitali arricchite di metadati con cui un'organizzazione descrive le competenze acquisite o gli obiettivi raggiunti da un *learner*. Sono creati secondo uno standard open source diffuso a livello internazionale, resi disponibili ai *learner* su apposita piattaforma e utilizzabili sia nel curriculum vitae digitale sia su tutte le piattaforme che supportano gli *open badge* stessi. Inoltre, quanto riportato grazie agli *open badge* può relazionarsi con i principali social network. Si tratta di un modo digitale, flessibile e verificabile per comunicare le proprie competenze.

Nel corso del 2020 si verificano costi, tempi e modalità di implementazione del sistema *open badge* in modo da avviarne la procedura di acquisto. L'implementazione piena avverrà nel corso del 2021, grazie alla registrazione dei vari laboratori soft skills.

### **3.2 Budget per il programma**

Di seguito viene presentata una tabella dei costi suddivisi in progetti:

<b>Azioni</b>	<b>Struttura</b>	<b>Quota programmazione 2019</b>	<b>Quota programmazione 2020</b>
<i>Valorizzazione competenze trasversali</i>			
▪ TLL	Area Didattica	€ 30.000,00	
▪ Rafforzamento LUCI	Area Ricerca - ILO	€ 65.000,00	
▪ Laboratorio Public Speaking	Dip.to Scienze Politiche	€ 8.000,00	
<i>Potenziamento dotazione tecnologia</i>	Area Ricerca - ILO	€ 102.945,00	€ 47.093,00
<i>Orientamento in ingresso, in uscita e monitoraggio skills</i>			
▪ Il monitoraggio e la certificazione delle soft skill	Area Didattica		€ 35.000,00

<b>Azioni</b>	<b>Struttura</b>	<b>Quota programmazione 2019</b>	<b>Quota programmazione 2020</b>
▪ Potenziamento Progetto "Unimc con le Scuole"	Area Didattica		€ 37.000,00
▪ Potenziamento Progetto "La formazione umanistica in ambito aziendale"	Area Ricerca - ILO		€ 28.000,00
<b>TOTALE</b>		<b>€ 205.945,00</b>	<b>€ 147.093,00</b>

## 4 Obiettivo D: Internazionalizzazione - Esperienze di studio, tirocinio e ricerca all'estero

### 4.1 Azioni selezionate per l'obiettivo

- a) Esperienza di studio e formazione alla ricerca all'estero

#### 4.1.1 Precisazione dell'obiettivo o degli obiettivi rispetto alla programmazione strategica di Ateneo

L'internazionalizzazione rappresenta una dimensione centrale dell'Ateneo, come emerge nel Piano Strategico 2019-2022 (di seguito PS) e nel documento di revisione RPS. Nel PS si evidenzia la dimensione strategica e trasversale dell'internazionalizzazione, la quale prevede interventi paralleli e in sinergia sia nell'ambito della didattica e della formazione, sia nell'ambito della ricerca. Si evidenzia altresì che tutte le dimensioni di servizio devono garantire una coordinata proiezione internazionale. La scelta dell'*obiettivo D: Internazionalizzazione* nel contesto della PRO3 è dunque pienamente coerente con gli obiettivi e le strategie delineati dal PS e, in particolare, con:

- *Obiettivo 1.2* - Potenziare la dimensione internazionale.
- *Obiettivo 1.3* - Porre lo studente al centro delle politiche dell'ateneo.
- *Strategia 1.3.3* - in cui si evidenzia l'importanza di rafforzare la cultura dell'internazionalizzazione.
- *Obiettivo 2.2* - Promuovere una ricerca orientata alla qualità e in dialogo costante con i territori e gli ambiti nazionale e internazionale.
- *Obiettivo 3.1* - Assicurare una formazione innovativa e integrata, per implementare competenze e flessibilità.
- *Strategia 3.1.4* - Migliorare l'internazionalizzazione della didattica.

Tale scelta è altresì coerente con le azioni e gli orientamenti strategici delineati dal documento RPS e, in particolare, con la necessità, ivi sottolineata, di consolidare la **dimensione internazionale come fattore trasversale e propulsivo** per la ricerca e la didattica, nonché con le seguenti azioni:

- *Azioni strategiche 2.5.2.* e *4.5.* – relative al potenziamento e alla valorizzazione della dimensione internazionale del dottorato di ricerca.
- *Azione strategica 4.6* – Migliorare la mobilità internazionale di studenti e dottorandi
- *Azione strategica 4.8* – Potenziare iniziative internazionali innovative e strategiche

Attraverso la scelta dell'*azione a) esperienza di studio e formazione alla ricerca all'estero* e la delineazione e implementazione delle attività specificate in PRO3, l'Ateneo intende contribuire all'obiettivo dell'internazionalizzazione soprattutto mediante:

- l'ulteriore diffusione e potenziamento della cultura dell'internazionalizzazione sul duplice fronte della ricerca e della didattica;
- la creazione di opportunità di mobilità internazionale per studenti e dottorandi sul fronte sia dello studio, sia dei tirocini, sia della formazione alla ricerca;

- l'offerta di percorsi formativi innovativi che contribuiscano all'internazionalizzazione della ricerca e della didattica;
- Il miglioramento del sistema di gestione dei processi relativi alle diverse fasi della mobilità internazionale studenti. Ciò peraltro è pienamente in linea anche con l'obiettivo 5.2. del PS: Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna e, in particolare, con la strategia 5.2.1. Analizzare i processi e ridisegnarli laddove ciò sia necessario per garantirne la congruenza in termini di efficacia ed efficienza, soprattutto per quanto riguarda il rapporto diretto con gli studenti e con la strategia 5.2.3. Promuovere la condivisione di informazioni tra quanti operano in Ateneo.

#### **4.1.2 Situazione iniziale**

L'Ateneo ha attribuito una significativa rilevanza, già a partire dal Piano Strategico 2016-2018, all'internazionalizzazione, quale fattore di innovazione e miglioramento sia della ricerca sia della didattica. Questo processo di investimento crescente e continuativo sul fronte dell'internazionalizzazione trova piena espressione nel PS 2019-2022 e nel documento RPS, come sopra evidenziato.

A testimonianza del carattere strategico e trasversale dell'internazionalizzazione, l'Ateneo ha creato, nel 2019, un'area preposta (Area internazionalizzazione), composta da due uffici: Ufficio mobilità internazionale e Ufficio politiche per l'internazionalizzazione.

Nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha potenziato l'internazionalizzazione della didattica, consolidando l'offerta in lingua inglese, concentrata soprattutto a livello di lauree specialistiche e di dottorato di ricerca, e implementando anche la promozione di titoli doppi e multipli in collaborazione con istituzioni partner europee ed extra-europee. Nel periodo di riferimento, l'Ateneo ha attivato 3 corsi di laurea magistrale (nello specifico: due corsi di laurea e un curriculum all'interno di un corso di laurea) e 2 corsi di dottorato di ricerca interamente offerti in lingua inglese; un corso di dottorato offre anche la possibilità di rilascio di un titolo doppio (con MGIMO-Moscow State Institute of International Relations, Russia). A livello di lauree magistrali (LM) o magistrali a ciclo unico (LMCU), l'Ateneo ha attivato 8 corsi interateneo con atenei stranieri, che prevedono il rilascio del titolo doppio o multiplo, in collaborazione con le seguenti sedi: Università di Angers in Francia e Toruń in Polonia; MGIMO- Moscow State Institute of International Relations, Russia; Università Taras Shevchenko, Ucraina; Università di Oviedo, Spagna; Università Blaise Pascal di Clermont-Ferrand, Francia; Università di Orléans, Francia; Faculté Libre de Droit et d'Economie et de Gestion - FACO Paris, Francia; Istitut Catholique di Toulouse, Francia.

Inoltre, soprattutto a partire dal 2017, l'Ateneo ha avviato una serie di azioni volte al reclutamento di studenti internazionali, in linea con la strategia messa a punto dal nostro Paese per la promozione all'estero della formazione superiore italiana, illustrata durante gli "Stati generali dell'internazionalizzazione", tenutisi alla Farnesina nel marzo 2017. Tra le azioni più rilevanti, si segnala il potenziamento, a partire dal 2017, di un bando volto all'attribuzione di borse di studio per studenti internazionali che si immatricolano nei corsi di laurea magistrali dell'Ateneo. Il bando, dal 2017 al 2018 è

stato potenziato in termini sia di posti disponibili sia di risorse stanziare. Il reclutamento degli studenti internazionali è stato trainato anche dall'attivazione di titoli doppi e multipli e ha avuto un impatto positivo anche in termini di mobilità, poiché un numero rilevante di studenti internazionali, iscritti presso l'Ateneo, ha effettuato mobilità soprattutto nell'ambito del programma Erasmus+.

Sempre sul fronte dell'internazionalizzazione della didattica, ma con ricadute positive anche in termini di internazionalizzazione della ricerca, a partire dal 2018 è stato avviato un programma denominato "Visiting professors", volto ad attrarre (attraverso apposito bando di selezione) studiosi stranieri che trascorrono un periodo di due o tre mesi presso l'Ateneo, svolgendo attività didattica sia in forma seminariale – presso i dipartimenti dell'Ateneo e la Scuola di Studi Superiori G. Leopardi – sia in forma di attività didattica ordinaria nei corsi offerti nei tre livelli di formazione (triennale, specialistica, dottorato), anche attraverso l'innovativa modalità del co-teaching. Questo ha generato ricadute positive sia in termini di potenziamento e valorizzazione delle relazioni internazionali (in coerenza con la strategia 1.2.2. del PS: *potenziare e valorizzare le relazioni internazionali*), sia in termini di internazionalizzazione della didattica e della ricerca, consentendo di gettare le basi per ulteriori forme di collaborazione, quali pubblicazioni congiunte e partecipazioni a progetti internazionali, inclusi progetti europei.

Al contempo, soprattutto a partire dal 2017 è stata potenziata anche la mobilità outgoing di docenti e ricercatori dell'Ateneo, che hanno conseguito incarichi ufficiali di fellowship o visiting professorship all'estero, e hanno sfruttato in misura crescente le opportunità offerte sia dal programma Erasmus+ - Teaching Staff Mobility, sia dagli accordi internazionali di collaborazione didattico-scientifica siglati dall'Ateneo. Al fine di incentivare la mobilità internazionale dei propri ricercatori, l'Ateneo stanziava infatti un budget dedicato per le attività di didattica e ricerca internazionale dettagliate negli accordi di collaborazione sopra citati.

Inoltre, sempre a partire dal 2017 è stata promossa l'organizzazione di una International Week di Ateneo, che ha visto il coinvolgimento di studiosi internazionali, i quali hanno tenuto interventi formativi, seminari e conferenze, concentrandoli nell'arco di una settimana: l'obiettivo di questa iniziativa, che ha cadenza annuale, è quello di offrire opportunità di internazionalizzazione della didattica e, più in generale, di promuovere/incentivare le relazioni internazionali e la collaborazione tra ricercatori stranieri e ricercatori del nostro Ateneo, potenziando le sinergie e le occasioni di conoscenza e confronto.

Sul fronte dell'internazionalizzazione della ricerca gli anni recenti hanno visto il finanziamento di un numero crescente di progetti europei, nei quali l'Ateneo è coinvolto come capofila o come partner (nel periodo di riferimento: 11 progetti in cui l'Ateneo è coordinatore e 22 in cui è partner), e sono state promosse molteplici iniziative volte a rafforzare le capacità di progettazione europea, soprattutto nei giovani ricercatori. Si segnalano, in particolare, gli interventi formativi sulla Open Innovation in Horizon 2020 e sulle Marie Curie fellowships individuali, nonché un Ciclo di workshop su EU Project Design e due giornate formative particolarmente rilevanti ai fini dell'incremento del

tasso di successo in materia di progettazione europea, ovvero: 1. "Come progettare proposte di candidatura in H2020", per trasmettere conoscenze e tecniche indispensabili per predisporre proposte di successo nell'ambito di Horizon 2020 con particolare riferimento ai pilastri Societal Challenges; 2. "Progettazione per le Azioni Marie Curie bandi Innovative Training Networks (ITN)" per analizzare le principali tecniche di progettazione e trasmettere informazioni e strumenti utili a progettare proposte di successo, con particolare attenzione ai progetti Marie Curie ITN.

Nel 2018 è stato inoltre attivato il bando "International mobility for research", volto a potenziare la mobilità per ricerca all'estero dei docenti dell'Ateneo per periodi da 1 a 3 mesi; stimolare lo sviluppo di accordi per la mobilità internazionale; coltivare le competenze e le conoscenze necessarie per condurre attività di ricerca in reti di livello internazionale; favorire una più efficace e continuativa partecipazione a bandi competitivi internazionali, inclusi quelli europei; nel 2019, infine, è stato lanciato un "Bando per il finanziamento di progetti di ricerca di Ateneo", rivolto anch'esso ai docenti e ricercatori dell'Ateneo, volto alla selezione di progetti di ricerca finalizzati alla presentazione di proposte progettuali nell'ambito di Horizon 2020.

Per quanto riguarda, più nello specifico, il contesto di riferimento relativo all'azione selezionata ai fini della PRO3, ovvero azione a) Esperienza di studio e formazione alla ricerca all'estero, si segnala quanto segue:

***Mobilità internazionale degli studenti e conseguimento di CFU esteri:***

Soprattutto a partire dal 2017 l'Ateneo ha consolidato e potenziato la mobilità internazionale degli studenti presso istituzioni sia europee, sia extra-europee (soprattutto Russia, Cina, USA, Australia). Ciò è stato possibile grazie a una valorizzazione delle opportunità di mobilità offerte sia dal programma Erasmus+, sia dagli accordi di collaborazione didattico-scientifica stipulati con Paesi extra-Erasmus.

La maggior parte delle mobilità all'estero effettuate dagli studenti riguarda esperienze di studio ed è finanziata dal programma l'Erasmus+ Studio. Soprattutto negli ultimi anni, però, è incrementata la percentuale di studenti che dimostrano interesse per esperienze di tirocinio all'estero e che decidono di partecipare al bando Erasmus+ Traineeship.

Al fine di incentivare questo tipo di mobilità, l'Ateneo ha organizzato, a partire dal 2017, eventi informativi di presentazione dei bandi Erasmus e ha avviato, a partire dal 2018, l'organizzazione di un "Erasmus Day", in cui vengono presentati contemporaneamente i programmi Erasmus+ Studio e Traineeship e viene offerta agli studenti la possibilità di entrare in contatto con Erasmus buddy. A margine dell'evento viene organizzato anche un incontro più informale tra studenti, denominato "Una giornata da Erasmus", in collaborazione con l'associazione ESN-Macerasmus. Nel 2017, in occasione dei 30 anni dell'Erasmus, è stato anche organizzato l'incontro "L'Europa e i suoi valori", volto a una ulteriore diffusione della cultura dell'internazionalizzazione a livello europeo.

Nonostante questi incontri registrino una partecipazione molto elevata, ai fini di rendere più efficace l'azione di comunicazione e informazione, e di stimolare ulteriormente l'interesse alla mobilità internazionale degli studenti, si ritiene necessario organizzare anche incontri mirati nei singoli dipartimenti, con il coinvolgimento di studenti e docenti, e con l'ausilio di modalità didattiche blended. In considerazione delle circostanze

createsi a seguito dell'emergenza Covid-19, e al delinearsi di scenari caratterizzati da complessità e rischio, si ritiene inoltre necessario potenziare le attività di informazione, supporto e costante contatto con gli studenti, al fine di facilitare scelte consapevoli, atte a garantire flessibilità e sicurezza. Si ritiene altresì importante potenziare l'offerta di beni e servizi a supporto della mobilità internazionale, inclusi gli strumenti atti a facilitare la fruizione delle opportunità offerte dalla didattica blended.

Emerge altresì l'esigenza di rendere gli importi delle borse di studio più adeguati, attraverso un'apposita maggiorazione, poiché gli studenti sono non di rado costretti a rinunciare a questa preziosa esperienza proprio per motivi economici.

Questa esigenza non riguarda solo l'Erasmus+ Studio, ma anche l'Erasmus+ Traineeship, le mobilità extra-Erasmus realizzate nell'ambito di appositi accordi di collaborazione internazionale, e le mobilità realizzate nel contesto di programmi come i bandi MAECI per tirocini curriculari presso le Rappresentanze diplomatiche, gli Uffici consolari e gli Istituti Italiani di Cultura del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, i quali riscuotono un crescente interesse da parte degli studenti dell'ateneo. Tale esigenza potrà essere valorizzata già in questa programmazione, qualora sussistano le condizioni necessarie per l'effettivo svolgimento della mobilità, in considerazione dello scenario internazionale che si verrà definendo a partire dalla **fase 3 post lockdown**.

A fronte dell'esperienza maturata negli ultimi anni, si rileva anche la necessità di intervenire sul sistema interno di gestione e monitoraggio dei CFU esteri, promuovendo apposite azioni di formazione, comunicazione e condivisione di informazioni, e affinando il sistema di gestione del processo, al fine di garantire una valorizzazione efficace e sistemica dei CFU esteri, omogenea a livello di Ateneo e volta a garantire un pieno riconoscimento.

Al fine di incentivare non solo la mobilità finalizzata all'esperienza di studio, ma anche quella finalizzata alla formazione alla ricerca all'estero, nell'a.a. 2018-19 l'Ateneo ha avviato un programma per l'attribuzione, attraverso apposito bando, di borse di studio per lo svolgimento di attività di ricerca all'estero ai fini della redazione della tesi di laurea. Il programma è destinato a studenti iscritti alle lauree magistrali (LM) o magistrali a ciclo unico (LMCU) dell'Ateneo ed è finalizzato allo svolgimento di attività di ricerca all'estero ai fini della redazione della tesi di laurea, per soggiorni di durata da 1 a 3 mesi, da realizzarsi presso Università, Centri di ricerca e Istituzioni o Organismi internazionali. La prima edizione del bando ha riscosso un notevole successo tra gli studenti, tanto che nell'a.a. 2019-2020 è stato emanato un nuovo bando, per mobilità da realizzarsi nel corso del 2020, in cui è stato raddoppiato il numero di borse di studio disponibili.

Visto l'interesse da parte degli studenti, si ritiene necessario proseguire con l'implementazione del programma, rendendone più flessibile l'organizzazione e aumentando, successivamente, il numero dei contributi.

Parallelamente, è necessario valorizzare il conseguimento di CFU esteri per ricerca tesi, attraverso l'elaborazione, l'emanazione e l'applicazione di un apposito regolamento per il riconoscimento curriculare dei CFU esteri, inclusi quelli per ricerca tesi all'estero.

Da ultimo, visto il crescente interesse da parte degli studenti per esperienze di stage all'estero, e in considerazione dell'importanza attribuita dall'Ateneo al rafforzamento

delle competenze trasversali degli studenti (si veda, in particolare, l'obiettivo A-Didattica, azione d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, selezionato ai fini della presente PRO3), appare necessario investire ulteriormente nella promozione di tirocini/stage all'estero, anche in sedi non coperte dal programma Erasmus+: ciò consentirebbe altresì di agire concretamente in un'area di migliorabilità individuata dal PS, dove si sottolinea proprio la necessità di un ricorso più ampio e strutturato agli stage, e l'importanza di promuovere la realizzazione di stage internazionali.

***Mobilità internazionale dei dottorandi di ricerca:***

L'internazionalizzazione è una dimensione fondamentale dei corsi di dottorato dell'Ateneo. Già nella PRO3 2016-2018 l'Ateneo aveva deciso di investire sul rafforzamento della dimensione internazionale dei propri corsi di dottorato di ricerca, ponendosi il duplice obiettivo di monitorare e adeguare e i corsi di dottorato esistenti alle nuove normative (soprattutto al PNR 2015-2020 e alle note prot. N. 1059 del 31/08/2016 e n. 20110 del 17/11/2016), e di offrire un nuovo corso di dottorato internazionale.

Entrambi gli obiettivi sono stati raggiunti e l'accreditamento dei corsi di Dottorato – ciclo XXXV (aa.aa. 2019/2022), ha riconosciuto il carattere internazionale di tutti e 5 i corsi di dottorato dell'Ateneo, in virtù del rispetto dei seguenti parametri: dottorato composto per almeno il 25% da docenti appartenenti a qualificate università o centri di ricerca stranieri (4 corsi su 5); Dottorato in collaborazione con Università e/o enti di ricerca esteri (tutti e 5 i corsi). Il precedente accreditamento (ciclo XXXIV aa.aa. 2018/2021) vedeva sempre 5 corsi di Dottorato (con denominazioni diverse) internazionali.

2 corsi su 5 sono interamente in lingua inglese. La Scuola di Dottorato di Ateneo organizza anche un corso, denominato EAP – English for Academic Purposes, finalizzato al potenziamento della scrittura accademica in lingua inglese.

Tutti i corsi di dottorato dell'ateneo organizzano attività formative e seminariali svolte da studiosi stranieri e vantano un cospicuo numero di cotutele attive e passive (passate, dal 2018 al 2019, da 6 a 9); un corso di dottorato offre anche la possibilità di conseguimento di un titolo doppio (con MGIMO-Moscow State Institute of International Relations, Russia) e richiede che i dottorandi effettuino mobilità all'estero per un totale di 12 mesi.

Un numero crescente di dottorandi ha inoltre beneficiato delle opportunità di mobilità all'estero grazie alla partecipazione a progetti europei, soprattutto azioni Marie Curie, nei quali l'Ateneo è capofila o partner. Nel periodo di riferimento, ben 32 dottorandi hanno effettuato mobilità all'estero nell'ambito di questa tipologia di progetti.

Oltre a sfruttare le opportunità di mobilità all'estero, i dottorandi dell'ateneo hanno anche beneficiato delle opportunità offerte dall'Erasmus+ Virtual Exchange, un progetto che integra il programma di mobilità tradizionale di Erasmus+ ed è volto a promuovere il dialogo interculturale e a migliorare le competenze di almeno 25.000 giovani, attraverso strumenti di apprendimento digitali. Il progetto coinvolge i 33 Paesi del programma Erasmus+ e la regione del Mediterraneo meridionale, comprendente Algeria, Egitto, Israele, Giordania, Libano, Libia, Marocco, Palestina, Siria e Tunisia.

Nonostante le mobilità dei dottorandi, incluse quelle realizzate nell'ambito di progetti di co-tutela, abbiano un trend positivo, esse si attestano ancora su livelli piuttosto bassi, tanto che nel 2018 solo 4 dottori di ricerca su 35 hanno effettuato mobilità di almeno 3 mesi all'estero. Si rileva altresì l'effetto positivo, ai fini dell'incremento delle mobilità, dello stanziamento di risorse dedicate, come testimoniato dai risultati positivi, in termini di mobilità dei dottorandi, conseguiti grazie alla partecipazione a progetti europei. In considerazione di questa situazione, per incentivare la mobilità all'estero, alla fine del 2019 la Scuola di Dottorato dell'Ateneo ha avviato un programma di mobilità internazionale dei dottorandi, volto a finanziare mobilità all'estero per 10 dottorandi nell'anno solare 2020.

Al fine di incrementare la mobilità all'estero dei dottorandi, appare tuttavia necessario potenziare il programma sopra citato, rendendolo più rispondente all'esigenza di soggiorni di almeno 3 mesi (90 giorni, anche non continuativi) e aumentando, successivamente, il numero dei contributi disponibili.

Appare inoltre fondamentale realizzare azioni volte al potenziamento sia della cultura dell'internazionalizzazione sia dei servizi di informazione e supporto, anche finanziario, alla mobilità internazionale dei dottorandi, poiché questi non sono sempre pienamente consapevoli delle opportunità o del valore aggiunto, anche in termini di prospettive di carriera, generati dalla mobilità.

#### **4.1.3 Risultati attesi**

I risultati attesi si collocano nell'orizzonte di un rafforzamento della dimensione internazionale dell'università di Macerata, con particolare riferimento al *potenziamento dell'esperienza di studio e formazione alla ricerca all'estero di studenti e dottorandi di ricerca* e tengono conto delle necessarie rimodulazioni rese necessarie dall'emergenza Covid-19.

Per quanto riguarda gli *studenti*, il risultato atteso è un potenziamento delle opportunità di studio, di stage/tirocinio e di formazione alla ricerca all'estero, in sedi sia coperte dal programma Erasmus + sia extra-Erasmus, da perseguire sia attraverso il miglioramento di programmi già avviati, sia attraverso l'attivazione di nuovi programmi, la cui implementazione sarà necessariamente subordinata all'evolversi della pandemia e ai tempi e modi della graduale ripresa, nonché volta ad assicurare sicurezza e flessibilità, secondo quanto indicato nella nota MUR n. 798 del 04 maggio 2020.

Per quanto riguarda i *dottorandi* di ricerca, il risultato atteso è un potenziamento delle opportunità di soggiorno all'estero, volte alla promozione dell'attività di ricerca sia pura, sia applicata o intersettoriale, tanto in enti accademici, quanto in realtà extra-accademiche. Anche in questo caso, l'effettivo svolgimento delle mobilità all'estero terrà necessariamente conto dell'evolversi della pandemia e sarà organizzato in modo da assicurare sicurezza e flessibilità, secondo quanto indicato nella nota MUR 798 del 04 maggio 2020.

Attraverso questo progetto, l'Ateneo maceratese potrà:

- offrire un significativo sostegno alla formazione alla ricerca soprattutto per i giovani (studenti e dottorandi di ricerca), dando loro l'opportunità di misurarsi in un contesto internazionale e di essere "ambasciatori" del loro ateneo di provenienza;
- consolidare e potenziare le opportunità di collaborazione con prestigiosi enti a livello internazionale, anche nell'ottica dell'incremento di titoli doppi o multipli e del rilascio di co-tutele;
- implementare ulteriormente l'internazionalizzazione della ricerca e della didattica e, dunque, la valorizzazione dell'internazionalizzazione come fattore strategico e competitivo tanto dei corsi di studio, quanto dei corsi di dottorato.
- potenziare l'offerta di beni e servizi a supporto della mobilità internazionale, inclusi gli strumenti atti a facilitare l'implementazione e la fruizione delle opportunità offerte dalla didattica blended.

Le attività dettagliate nel par. 4.1.4 sono funzionali al raggiungimento dei risultati attesi e degli obiettivi delineati e vengono rimodulate tenendo conto delle indicazioni contenute nel decreto **435 del 6 agosto 2020**, e nella nota MUR 798 del 04 maggio 2020.

#### **4.1.4 Attività per la realizzazione degli obiettivi e soggetti coinvolti**

Le attività di seguito indicate, come anticipato sopra, vengono rimodulate tenendo conto delle indicazioni contenute nel D.M. **435 del 6 agosto 2020**, e nella nota MUR n. 798 del 04-05-20. In particolare, esse recepiscono direttamente quanto indicato nelle azioni 1, 2, 3, 4 della nota 798 del MUR e nello specifico:

1. offerta didattica blended;
2. "ampliamento" degli orari e dei giorni di svolgimento delle attività;
3. potenziamento delle infrastrutture digitali, soprattutto in termini di connettività e di organizzazione interna;
4. dematerializzazione dei procedimenti amministrativi.

Le attività, inoltre, sono rimodulate in modo da raggiungere, entro il 2020, alcuni significativi miglioramenti di programmi già avviati, rispondendo alle criticità o necessità evidenziate nel par. 4.1.2, e da creare, già nel 2020, le condizioni per l'avvio di nuovi programmi strategici, la cui graduale implementazione potrà essere valorizzata e perfezionata nella programmazione futura.

#### **Promozione della cultura della mobilità internazionale e sensibilizzazione di docenti e studenti sulle opportunità offerte dal programma Erasmus+**

Poiché la mobilità nell'ambito del programma Erasmus+ rappresenta il principale strumento di conseguimento di CFU esteri, l'Ateneo potenzia l'organizzazione di incontri informativi e di orientamento per studenti relativamente alla mobilità Erasmus+ sia Studio, sia Traineeship.

In particolare, nell'a.a. 2019-20 e 2020-21 vengono realizzati: 1 Incontro generale a livello di ateneo per la presentazione delle opportunità offerte dal programma Erasmus; e 5 incontri specifici, ciascuno dedicato a un dipartimento dell'Ateneo, in cui coinvolgere docenti (in primis i delegati Erasmus) e studenti e offrire una consulenza mirata.

Durante le fasi cosiddette 1 e 2 relative al periodo emergenziale, viene realizzato un servizio di assistenza diretta agli studenti, attraverso mail, telefono e canali digitali, tale da realizzare una effettiva cura dello studente, soprattutto in un contesto di rischio e

complessità, come quello generato dallo scoppio della pandemia. Il servizio di supporto – offerto dall’Ufficio mobilità internazionale – rappresenta un canale diretto e costante con gli studenti (e le loro famiglie), che opera 7 giorni su 7 e 24h/24h, garantendo un significativo “ampliamento” degli orari e dei giorni di svolgimento delle attività (come indicato dal punto 2 della nota 798 del MUR) e potenziando l’organizzazione interna e il ricorso a infrastrutture digitali (in linea con il punto 3 della nota 798 del MUR). Viene inoltre messo a disposizione degli studenti (sia incoming sia outgoing) un servizio di consulenza psicologica. Entrambi i servizi (servizio di supporto e servizio di consulenza psicologica), in ottica futura, andrebbero potenziati, rivelandosi particolarmente importanti, soprattutto in momenti di grande complessità, rischio e incertezza per gli studenti.

Nelle fasi 1 e 2 vengono inoltre potenziati i rapporti con la CRUI (inclusa la CRUI International), al fine di garantire un approccio concertato e di sistema alla gestione dell’emergenza, nonché alla permanenza o al ritorno degli studenti in mobilità, tenendo conto delle indicazioni del MAECI. Viene inoltre rafforzato il raccordo con l’Agenzia nazionale e vengono elaborate – e costantemente aggiornate – informative utili per gli studenti (e le loro famiglie), che vengono inviate agli stessi, anche in modo personalizzato, e rese pubbliche nel sito dell’ateneo e nei canali digitali.

Viene inoltre garantita agli studenti – sia incoming sia outgoing – la possibilità di ricorrere a modalità didattiche on line e di fruire – in particolare – delle modalità didattiche e di esame rese disponibili da remoto, sia presso l’Ateneo sia presso le università partner (in linea con il punto 1 della nota 798 del MUR), in modo da poter gestire il soggiorno all’estero nel modo più flessibile e più atto a garantire una scelta responsabile, tale da tener conto innanzitutto delle esigenze di sicurezza e salute.

A partire dalla fase 2 e nella fase 3 post lockdown, vengono organizzati incontri (3 incontri di Ateneo e almeno 5 incontri specifici, ciascuno dedicato a un Dipartimento) volti a informare gli studenti sulla graduale ripresa delle attività di mobilità internazionale. Tali incontri vengono organizzati da remoto, in modalità sincrona e asincrona, rendendo disponibili le registrazioni (recependo il punto 1 della nota 798 del MUR).

Vengono altresì rese più flessibili e in buona parte digitalizzate (in linea con il punto 4 della nota 798 del MUR) le procedure relative ai bandi di mobilità, a partire dai bandi Erasmus+ per Studio e Traineeship.

Parallelamente viene avviata un’attività di sensibilizzazione e formazione, attraverso appositi incontri programmati con i Dipartimenti, organizzati da remoto, e volti a condividere modi e strumenti di gestione della mobilità internazionale, con particolare riferimento alle esigenze dettate dalla pandemia (fasi 1 e 2) e, successivamente, alla necessità di garantire un pieno riconoscimento dei CFU esteri conseguiti (fase 3), in linea con i principi fondamentali della ECHE- Erasmus Charter for Higher Education 2021-2027 (v. anche sotto, sezione “Miglioramento del sistema di gestione, etc.”).

Queste attività consentono anche di promuovere la condivisione di informazioni (in coerenza con il PS, *strategia 5.2.3: Promuovere la condivisione di informazioni tra quanti operano in Ateneo*), attraverso un sistema di azioni e percorsi strutturati e comunicati in modo efficace.

### **Potenziamento delle opportunità di ricerca tesi all’estero**

Come evidenziato sopra, l'Ateneo ha avviato un programma (con bandi ciclici) volto allo svolgimento di attività di ricerca tesi all'estero, emanando un primo bando nel 2018 e un secondo bando nel 2019. Nel 2020 il Bando di ateneo per l'attribuzione di borse di studio per lo svolgimento di attività di ricerca all'estero ai fini della redazione della tesi di laurea viene migliorato, rendendone più flessibile l'organizzazione, prevedendo più finestre temporali e scadenze a "sportello", e semplificando la procedura, anche grazie alla dematerializzazione dei procedimenti amministrativi ((in linea con il punto 4 della nota 798 del MUR), e creando le basi per un incremento del numero dei contributi.

Al contempo, sempre nel 2020, viene perfezionato un regolamento per il riconoscimento di CFU esteri, che include anche i CFU esteri conseguiti per attività di ricerca tesi tra le attività curriculari, previste nei piani di studio. Tale regolamento viene recepito e applicato a partire dalla seconda metà del 2020.

### **Potenziamento delle opportunità di stage/tirocinio internazionale**

Al fine di promuovere le opportunità di mobilità all'estero per tirocini/stage, nel 2020 viene avviato un programma di ateneo (con bandi ciclici) per tirocini all'estero in sedi extra-Erasmus,, denominato "Internship Program". Il programma incoraggia proposte libere da parte degli studenti interessati e, in coerenza con la "cura dello studente" promossa dall'Ateneo, prevede al contempo un servizio di supporto e affiancamento nell'individuazione e nella scelta dell'Istituto partner.

Il programma consente di offrire opportunità di stage/tirocinio ulteriori – e complementari – rispetto a quelle offerte dal programma Erasmus+ Traineeship, con un impatto positivo in termini di incremento dei CFU esteri conseguiti dagli studenti.

In considerazione del contesto attuale, dovuto all'emergenza Covid-19, nel 2020 si prevede di sottoporre il programma all'approvazione degli organi di Ateneo, per valutarne poi l'avvio e l'implementazione in base ai tempi e modi di ripresa delle attività e dei collegamenti internazionali, nonché alle effettive condizioni di sicurezza.

Il potenziamento delle opportunità di stage/tirocinio internazionale risponde anche all'obiettivo di offrire ulteriori opportunità di formazione trasversale (in linea con il PS, *Obiettivo 3.1* - Assicurare una formazione innovativa e integrata, per implementare competenze e flessibilità), con potenziale impatto positivo anche a livello di placement.

### **Potenziamento di iniziative mirate di didattica internazionale volte a valorizzare la mobilità degli studenti**

Nel 2020 viene avviata una ricognizione delle principali opportunità, offerte anche (ma non solo) dai programmi promossi dalla Commissione Europea in seno all'Erasmus, relativamente a progetti di didattica internazionale che rilascino CFU esteri curriculari e che consentano di valorizzare sia la mobilità degli studenti, anche di breve durata, sia modalità didattiche blended (secondo le indicazioni al punto 1 della nota 798 del MUR). Questa ricognizione è propedeutica all'avvio di un programma (con bandi ciclici), da valorizzare anche nella programmazione futura, rivolto ai Dipartimenti e alla Scuola di Studi Superiori dell'Ateneo, mirato all'elaborazione di proposte progettuali che prevedano la mobilità internazionale degli studenti e che consentano di fruire anche di forme di didattica blended, in collaborazione con istituzioni e docenti esteri.

### **Potenziamento dei benefici, beni e servizi a supporto della mobilità internazionale**

Al fine di assicurare il massimo impulso allo svolgimento della mobilità da espletarsi entro il 2021 (in conformità alla tempistica indicata dal decreto 435 del 6 agosto 2020), nel 2020 l'Ateneo procede, attraverso un'apposita maggiorazione, a incrementare gli importi delle borse di studio per mobilità, a cominciare dai programmi Erasmus+ Studio ed Erasmus+ Traineeship, dalle mobilità extra-Erasmus realizzate nell'ambito di appositi accordi di collaborazione internazionale, e dalle mobilità realizzate nel contesto di programmi come i bandi MAECI per tirocini curriculari presso le Rappresentanze diplomatiche, gli Uffici consolari e gli Istituti Italiani di Cultura del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Nel 2020, inoltre, l'Ateneo avvia il potenziamento di beni e servizi a supporto della mobilità internazionale, inclusi gli strumenti e i dispositivi indicati nella nota n. 798 del Ministro Manfredi del 4 maggio, per facilitare l'implementazione e la fruizione delle opportunità di mobilità internazionale che consentano di ricorrere anche alle modalità didattiche blended (secondo le indicazioni al punto 1 della nota 798 del MUR) e di sfruttare il potenziale offerto dalla infrastrutture digitali.

**Miglioramento del sistema di gestione e riconoscimento dei CFU conseguiti all'estero, attraverso elaborazione, emanazione e applicazione di apposito regolamento e raccordo tra le strutture preposte (a livello sia centrale sia dipartimentale)**

Nel 2020 viene elaborato ed entra in vigore un regolamento per il riconoscimento di CFU esteri per studio, tirocini e ricerca.

Sempre nel 2020 viene organizzato almeno un incontro con le strutture coinvolte per verificarne gli aspetti applicativi, nell'ottica del potenziamento di azioni sinergiche e di un sistema di gestione integrato, volto alla standardizzazione e valorizzazione del riconoscimento di CFU esteri.

Nel corso degli incontri in programma, oltre agli aspetti relativi a recepimento e implementazione del regolamento, viene posta attenzione al sistema interno di gestione e monitoraggio dei CFU esteri, facendo emergere gli aspetti più rilevanti della gestione del processo, individuando i diversi attori e potenziando il raccordo tra le strutture amministrative preposte.

Vengono altresì formulate delle proposte migliorative al sistema di gestione.

Viene inoltre sottoposta agli organi di ateneo la ECHE- Erasmus Charter for Higher Education 2021-2027, con l'obiettivo di recepirne e attuarne i principi fondamentali in modo sistemico e omogeneo a livello di Ateneo. Al fine di dare piena attuazione a tali principi e, in particolare, di garantire un pieno riconoscimento dei CFU esteri conseguiti, vengono sensibilizzati i dipartimenti e i corsi di studio attraverso apposite comunicazioni e vengono organizzati incontri informativi e formativi, rivolti soprattutto ai delegati Erasmus, sfruttando anche le modalità blended (secondo le indicazioni al punto 1 della nota 798 del MUR).

Queste attività rispondono anche alle seguenti strategie del PS: 5.1.1: Promuovere percorsi di formazione e confronto, condivisi dalle parti; 5.2.1: Analizzare i processi e ridisegnarli laddove ciò sia necessario per garantirne la congruenza in termini di efficacia ed efficienza; 5.2.3: Promuovere la condivisione di informazioni tra quanti operano in Ateneo.

**Potenziamento del programma di mobilità internazionale dei dottorandi**

Come evidenziato sopra, alla fine del 2019 la Scuola di Dottorato di Ateneo ha avviato un programma (con bandi ciclici) di potenziamento della mobilità internazionale nel dottorato di ricerca. Questo programma è volto all'assegnazione di contributi per lo svolgimento di attività di studio e di ricerca all'estero presso Università, Centri di ricerca e istituzioni o organismi internazionali, pubblici e privati. I contributi previsti dal bando, per mobilità da realizzarsi nel 2020, sono 10.

Nel 2020 il bando viene rivisto e reso più rispondente sia all'esigenza di promuovere soggiorni all'estero di almeno 3 mesi per mobilità da realizzarsi nel 2021, sia all'intenzione di aumentare, progressivamente, il numero dei contributi disponibili. In considerazione del contesto attuale, dovuto all'emergenza Covid-19, si prevede di pubblicare il bando negli ultimi mesi del 2020.

#### **Promozione della cultura dell'internazionalizzazione e potenziamento di beni e servizi di supporto alla mobilità internazionale dei dottorandi**

La promozione della cultura dell'internazionalizzazione tra i dottorandi richiede interventi mirati e costanti, tali da diffondere, far crescere e sedimentare l'interesse per quella dimensione internazionale della ricerca, che si traduce anche nell'intenzione di svolgere periodi di mobilità all'estero. Per raggiungere questo obiettivo, l'Ateneo, in collaborazione con la Scuola di Dottorato, promuove l'organizzazione di incontri informativi e di orientamento per dottorandi relativamente alle opportunità in materia di internazionalizzazione, illustrando, in particolare, le opportunità offerte dal programma Erasmus, la possibilità di conseguimento del titolo di Doctor Europaeus, la possibilità di svolgimento tesi in cotutela, la possibilità di conseguimento di titoli doppi. In particolare, nel 2020 viene organizzato un incontro, volto a condividere il valore e l'importanza dell'internazionalizzazione, da tenersi all'inizio del ciclo di dottorato, sfruttando anche le opportunità offerte dall'open day della SDA- Scuola di Dottorato di Ateneo.

L'Ateneo inoltre, in collaborazione con la Scuola di Dottorato, promuove nell'anno solare 2020, una serie di incontri sulle principali dimensioni dell'internazionalizzazione, destinate a tutti i dottorandi. Tale formazione viene svolta in modo innovativo, ricorrendo a modalità blended (secondo le indicazioni al punto 1 della nota 798 del MUR) e combinando dimensione teorica e applicativa, prevedendo interventi di esperti anche a livello di progettazione internazionale.

Infine, per facilitare l'implementazione e la fruizione delle opportunità di mobilità internazionale che consentano di ricorrere anche alle modalità didattiche blended (secondo le indicazioni al punto 1 della nota 798 del MUR) e di sfruttare il potenziale offerto dalla infrastrutture digitali anche in termini di ricerca, l'Ateneo intende potenziare, a partire dal 2020, l'offerta di beni e servizi a supporto della mobilità internazionale, inclusi gli strumenti e i dispositivi indicati nella nota n. 798 del Ministro Manfredi del 4 maggio.

#### **Valorizzazione dei rapporti internazionali esistenti e internazionalizzazione della didattica offerta a livello di dottorato**

Come richiamato sopra, i corsi di dottorato dell'Ateneo registrano una presenza significativa di docenti stranieri nei propri collegi docenti. Le collaborazioni con questi studiosi, se valorizzate opportunamente, possono rappresentare una concreta opportunità di internazionalizzazione dei percorsi formativi e – ciò che più interessa ai

fini del presente progetto – di creazione di rapporti diretti con i dottorandi; questi rapporti possono a loro volta tradursi in uno stimolo alla mobilità internazionale dei dottorandi e, nei casi più virtuosi, alla co-tutela. Al fine di creare le condizioni per la realizzazione e il potenziamento di questi rapporti, l'Ateneo ritiene strategico potenziare l'attività di docenza svolta da colleghi stranieri membri dei collegi docenti dei corsi di dottorato e finanziarla, in ottica di programmazione futura, in virtù di proposte progettuali appositamente elaborate.

Nel 2020 vengono organizzate attività didattiche e seminariali, coinvolgendo sia i membri stranieri dei collegi docenti, sia altri docenti esteri, ricorrendo anche alle modalità didattiche blended (secondo le indicazioni al punto 1 della nota 798 del MUR), sincrone e asincrone, rendendo disponibili le registrazioni degli incontri svolti su piattaforma digitale. I dottorandi hanno così la possibilità di accrescere la loro formazione di respiro internazionale e di stringere rapporti utili ai fini della loro (futura) mobilità internazionale.

#### **4.2 Budget per il programma**

Di seguito viene presentata una tabella orientativa dei costi rimodulati e suddivisi in tre macro voci:

<b>Azioni</b>	<b>Struttura</b>	<b>Quota programmazione 2019</b>	<b>Quota programmazione 2020</b>
Benefici a favore di studenti che partecipano a programmi di mobilità internazionale	Area Internazionalizzazione	€ 148.000,00	€ 205.000,00
Benefici a favore di dottorandi che svolgono mobilità internazionale durante il corso di dottorato			
Promozione della cultura dell'internazionalizzazione e oneri per beni e servizi di supporto alla mobilità internazionale			
<b>TOTALE</b>		<b>€ 148.000,00</b>	<b>€ 205.000,00</b>

## **Curatori**

Hanno collaborato alla redazione del presente documento:

*RETTORE: Prof. F. Adornato*

*PRO-RETTORE VICARIO: Prof. C. Ortenzi*

*DIRETTORE GENERALE: dott. M. Giustozzi*

*DELEGATI RETTORALI E DOCENTI: Proff. B. Giovanola, F. Spigarelli*

*PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO: dott.ssa S. Mozzoni, dott. F. Formentini*