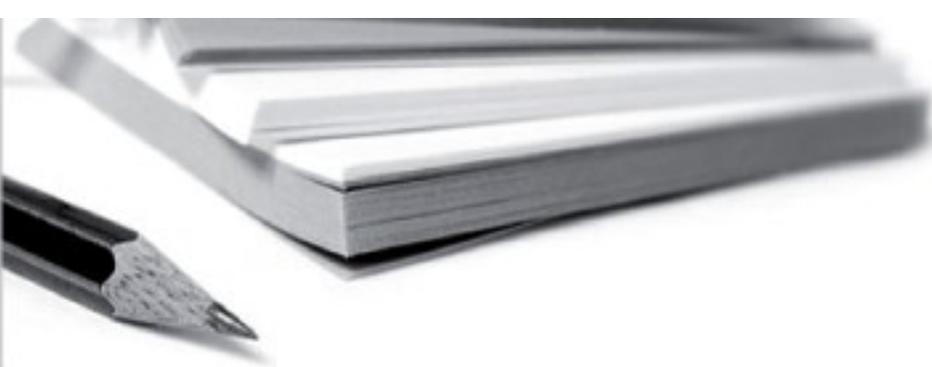


Ufficio /

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



# **Programmazione triennale 2019 -2021**

Documento approvato nella seduta del:  
Senato Accademico del 11/02/2020  
Consiglio di Amministrazione del 11/02/2020

## Sommario

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Premessa .....  | 2  |
| 2     | La programmazione triennale 2019-2021.....  | 2  |
| 3     | Obiettivo A: Didattica - Umanesimo, territorio, lavoro .....  | 5  |
| 3.1   | Azioni selezionate per l'obiettivo.....   | 5  |
| 3.1.1 | Precisazione dell'obiettivo rispetto alla programmazione strategica di Ateneo .....                   | 5  |
| 3.1.2 | Situazione iniziale .....   | 7  |
| 3.1.3 | Risultati attesi.....   | 10 |
| 3.1.4 | Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti .....                               | 11 |
| 3.2   | Indicatori di riferimento per il monitoraggio e valutazione.....                                      | 18 |
| 3.3   | Budget per il programma .....   | 18 |
| 4     | Obiettivo D: Internazionalizzazione - Esperienze di studio, tirocinio e ricerca all'estero.....       | 19 |
| 4.1   | Azioni selezionate per l'obiettivo.....   | 19 |
| 4.1.1 | Precisazione dell'obiettivo o degli obiettivi rispetto alla programmazione strategica di Ateneo ..... | 19 |
| 4.1.2 | Situazione iniziale .....   | 20 |
| 4.1.3 | Risultati attesi.....   | 25 |
| 4.1.4 | Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti .....                               | 25 |
| 4.2   | Indicatori di riferimento per monitoraggio e valutazione .....  | 31 |
| 4.3   | Budget per il programma .....   | 31 |
|       | Curatori.....   | 32 |

## 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**.

## 2 La programmazione triennale 2019-2021

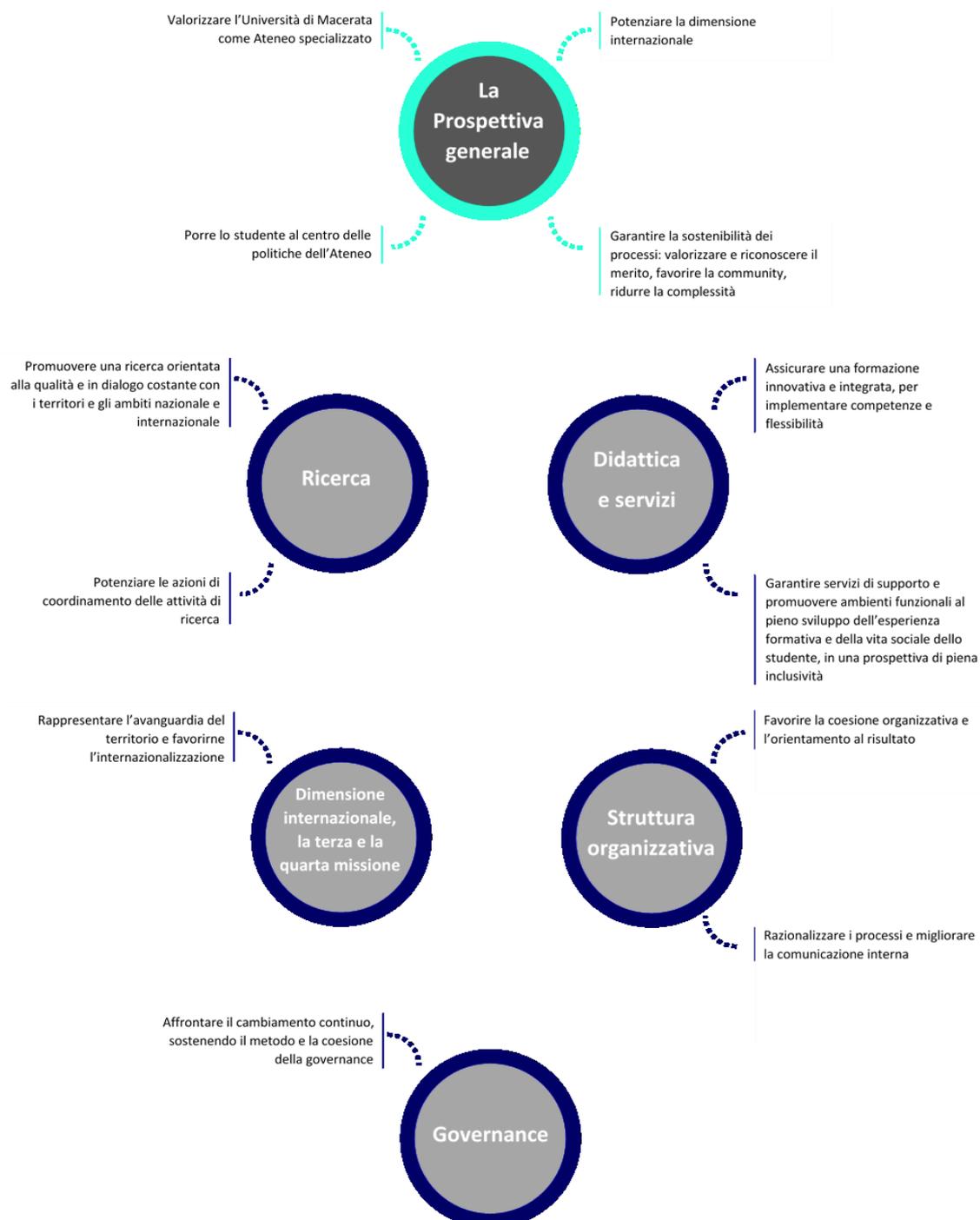
Questo documento di programmazione, redatto in coerenza con le linee programmatiche del Piano strategico, contiene l'adozione di un Programma Triennale di Sviluppo (PRO3) dell'Università degli Studi di Macerata, elaborato nel rispetto delle linee generali d'indirizzo del Decreto Ministeriale di riferimento (DM 989/2019).

Attraverso la scelta degli obiettivi di seguito specificati, l'Ateneo maceratese intende, 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 Triennale 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.



Alla luce di quanto appena esposto, l'Università degli Studi di Macerata intende perseguire 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*. I risultati delle molteplici attività che saranno avviate nell'ambito delle suddette azioni verranno misurati attraverso l'andamento dell'**indicatore A\_a** ovvero la *"Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (l, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente"* e dell'**indicatore A\_f** ovvero il *"Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale"*.

Con riferimento all'**Obiettivo D** (Internazionalizzazione) l'Ateneo intende perseguire l'**azione a)** *Esperienza di studio e formazione alla ricerca all'estero*, con particolare riferimento all'**indicatore D\_a** ovvero alla *"Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti"* e all'**indicatore D\_b**, ovvero *"Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero"*.

### **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). 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 una ottica integrata: ogni singola Attività proposta per il 2020 e il 2021 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.

Gli indicatori prescelti per monitorare l'efficacia delle azioni consentiranno di creare una tensione costante e collettiva delle strutture e del personale dell'Ateneo verso il miglioramento dell'offerta didattica.

Nel delineare le Attività 2020 e 2021 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. In questo senso, il progetto PRO3 Didattica trova sinergie profonde con il **progetto PRO3 Internazionalizzazione, condividendone filosofia e strumenti**.

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.

### **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 l'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 dovrebbe garantire, attraverso adeguate risorse finanziarie ed organizzative, lo sviluppo di pratiche didattiche innovative volte a motivare gli studenti, favorire la loro partecipazione, promuovere il loro ruolo attivo in aula e nello studio. TLL mira, inoltre, alla promozione di attività formative specificamente legate all'acquisizione di soft-skill 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), 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;
- **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 potenziato;

- 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.

Le azioni descritte nel paragrafo 3.1.4 funzionali a raggiungere l'impatto indicato e quest'ultimo sarà monitorato con gli indicatori descritti al punto 3.2

In particolare, le azioni di orientamento in ingresso e in itinere consentiranno di **ridurre la dispersione studentesca** e dovrebbero migliorare la "Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente". Le azioni di valorizzazione delle competenze trasversali e parte delle azioni di orientamento in itinere sono funzionali al **miglioramento dell'offerta didattica** e alla **maggiore occupabilità dei laureati**. Esse si dovranno tradurre in un miglioramento dell'indicatore "Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale".

### **3.1.4 Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti**

Le azioni di seguito indicate sono finalizzate a raggiungere, entro il 2021, il miglioramento della qualità dell'offerta didattica e delle opportunità di supporto e formazione dei giovani. Per conseguire il miglioramento degli indicatori e realizzare concretamente le azioni prescelte, si prevede l'implementazione graduale di iniziative specifiche sul fronte orientamento, qualificazione dell'offerta formativa e rafforzamento delle competenze trasversali.

#### **-ANNO 2020-**

##### **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. Si prevede, in particolare, **un sistema integrato di iniziative** volte a migliorare la comunicazione con le scuole, consolidare le **relazioni istituzionali**, nonché **potenziare l'efficacia degli interventi di presentazione e orientamento**.

Un più fluido rapporto con le scuole presuppone lo sviluppo di un piano di contatti con l'Ufficio scolastico territoriale e regionale e con i dirigenti e i delegati scolastici sia della Regione Marche sia di altre regioni. Grazie a visite presso le strutture scolastiche, incontri illustrativi, contatti telefonici, ecc.. si intende aumentare la diffusione della

conoscenza dei corsi di studio, triennali e magistrali, attivati presso l'Ateneo di Macerata. A supporto di tale piano, si implementano strumenti di comunicazione e promozione ad hoc, anche con il supporto delle tecnologie digitali, tra cui un opuscolo informativo/catalogo delle attività di orientamento programmate e offerte alle scuole, oltre che un concorso annuale su temi inerenti ai percorsi formativi dei 5 dipartimenti, con premi per i migliori progetti.

A livello interno, si rafforza la capacità organizzativa e l'efficacia degli interventi presso le scuole, attraverso alcune iniziative che mirano a formare persone e creare materiale ad hoc. In particolare, si costituisce un team di docenti e di mentori (sulla base anche di una rete di contatti con ex studenti dell'Ateneo che lavorano nelle scuole superiori nonché di professionisti operanti negli ambiti dei corsi offerti da Unimc) disponibile a svolgere incontri, lezioni ed attività presso le scuole. Si costruiscono, inoltre, "pacchetti di lezioni ed attività" per ogni dipartimento/ambito di interesse multidisciplinare di UniMc che fungano da materiale istituzionale e standard. Si prevede la creazione di un calendario on line condiviso tra uffici centrali e dipartimenti, con cui programmare e coordinare itinerari di visite in scuole locali e nazionali. Idonee soluzioni organizzative e incentivanti saranno definite, per ottimizzare il sistema di orientamento integrato di Ateneo. Il tutto sarà supportato da procedure per il monitoraggio e la valutazione delle azioni intraprese. Al riguardo, vi è la necessità di acquisizione di un software specifico.

### **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, recentemente istituito, 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 e per ridurre la dispersione studentesca**

Si avvia la sperimentazione lungo tre assi principali:

- ✓ si interviene sui fattori che le recenti indagini sui big data analytic (avviate grazie al progetto PRO3 2016/2018 e dal costituendo laboratorio TLL) hanno mostrato essere alla base dell'alto tasso di abbandono e della dispersione nel primo anno di corso. In particolare, gli interventi previsti si focalizzano sui metodi di studio, sulle modalità con cui gli studenti si rapportano alla conoscenza, oltre che sulle competenze di base.
- ✓ si avviano pratiche didattiche innovative coerenti con i contenuti e le finalità dei corsi e degli insegnamenti per promuovere un differente rapporto con le professionalità in uscita e operare sulla motivazione in itinere. Le indicazioni che emergono dalla ricerca internazionale sottolineano come la linearità dei percorsi (ossia la traiettoria dalle conoscenze di base alle conoscenze professionali), oggi non sia quella che offre i maggiori vantaggi. Si ritiene utile un approccio che proponga enfasi, fin dai primi anni di studio, sulle problematiche tipiche del mondo professionale. Ciò al fine di rendere motivante lo studio, accrescere la

consapevolezza dello studente circa il percorso scelto, le discipline e i contenuti insegnati, favorire spazi di autonomia e di scelta dei giovani in relazione allo sviluppo della propria identità personale e professionale. Una delle principali soft-skill è proprio legata alla postura progettuale in relazione della propria identità.

- ✓ si avviano processi di alternanza tra mondo universitario e mondo extra-universitario, in connessione con il punto precedente. Stage e tirocini sono oggi presenti nella maggioranza dei corsi di studio, ma non sempre le attività esterne si connettono con gli insegnamenti, né vi sono spazi adeguati di riflessione che permettono di ripensare a quanto osservato all'esterno con le chiavi di lettura fornite negli insegnamenti. Attivare tali spazi e momenti anche di co-presenza tra più discipline garantirebbe allo studente di avviarsi in modo più consapevole al mondo del lavoro.

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

Tra le soft-skill vi è la competenza digitale. Tale competenza non va confusa con la richiesta di una maggiore presenza del digitale in aula, ma dell'attivazione di modalità differenti con cui gli studenti possano aggregare 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 pensa 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. È invece evidente che un approccio basato sull'umanesimo debba porre in primo piano la relazione educativa. Le tecnologie comunicative in aula e fuori dall'aula possono colmare questo gap che si è creato, favorire una comunicazione costante e significativa tra docente e studente, oltre che fornire agli studenti feedback continui, puntuali e attuati in tempi adeguati per l'apprendimento. Vanno in questa direzione l'uso dell'Intelligenza artificiale e della robotica, l'uso di risponditori e di questionari in real time, la presenza di strumenti tipici del bando 2.0 per una comunicazione diretta, personalizzata e frequente tra docente e studente.

### **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 (come da bando già aperto) e a preparare la nuova edizione 2021, completamente rinnovata.

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.

Già da questa edizione viene introdotto un premio in denaro per i vincitori del LUCI, corrispondente a servizi con cui supportare la trasformazione delle idee di impresa in *start-up*.

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. Infine, si procede alla definizione di un percorso di formazione ad hoc riservato ad un numero definito di dottorandi, dottori di ricerca e giovani ricercatori per trasformarli in mentor dei ragazzi che parteciperanno al percorso LUCI, affinché siano da supporto agli stessi durante i laboratori per la redazione del business plan della propria idea imprenditoriale e per la concreta implementazione.

### ***Potenziamento percorso "La formazione umanistica in ambito aziendale" (ottobre 2020 - maggio 2021)***

Rispetto all'attuale concept del percorso, si intende potenziare l'orientamento in uscita attraverso alcune attività specifiche. Prima della partenza del percorso stesso, con il supporto di uno psicologo del lavoro, viene proposta la definizione di un bilancio delle competenze in ingresso.

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.

Si procede, inoltre, all'ampliamento dell'offerta formativa con ulteriori incontri su altre tematiche specifiche collegate alla formazione e valorizzazione delle competenze trasversali, al fine di ridurre i tempi di ingresso nel mercato del lavoro dei laureati UniMC. Per rafforzare con modalità innovative il profilo professionale degli studenti, si prevede di investire sulle ulteriori seguenti competenze: 1. come apprendere e memorizzare più nozioni in meno tempo; 2. come rendere visibile e promuovere il proprio talento; 3. come utilizzare le possibilità della rete per sviluppare i lavori di domani; 4. come funziona la comunicazione e come imparare ad utilizzarla al meglio (questo in sinergia con il laboratorio di cui al punto precedente); 5. come sviluppare uno storytelling.

Al termine dei percorsi attivati, sempre con il supporto di uno psicologo del lavoro, si realizza nuovamente il bilancio delle competenze per verificare quelle acquisite o

potenziate, in base all'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni. Si opera in sinergia con quanto previsto al successivo punto 5.

### ***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 nel 2021, con riferimento particolare, a: campagna di promozione, organizzazione del laboratorio, inserimento nell'offerta didattica e valutazione numero di crediti formativi da riconoscere.

### **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 non più rimandabile, anche per effetto delle sollecitazioni che provengono dal territorio, interessato a reclutare, nel sistema produttivo, 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 necessario dotarsi 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.

#### **-ANNO 2021-**

Nel corso del 2021 si attua la piena implementazione delle iniziative volte al raggiungimento dell'obiettivo

#### **“Unimc con le scuole”**

Nel 2021 si perfezionano gli strumenti ed i meccanismi avviati nel corso del 2020 con la finalità di mettere a punto il pacchetto di azioni per ottimizzare la comunicazione con le scuole, consolidare le relazioni istituzionali, nonché potenziare l'efficacia degli interventi di presentazione e orientamento.

Il *team di docenti* e di *mentori* viene istituzionalizzato e promosso attraverso adeguate strategie di comunicazione. Il “pacchetti di lezioni ed attività” è perfezionato anche sulla base delle esperienze e dei feedback delle scuole ricevuti nel corso del 2020. Si consolida inoltre la formazione sul software di monitoraggio e si avvia il sistema incentivante per il personale coinvolto nelle azioni di orientamento.

#### **Teaching & Learning Lab (TLL)**

Nel 2021 sono perfezionate ed interamente implementate le specifiche soluzioni identificate e sperimentate nel 2020:

- a) per innovare la didattica e per ridurre la dispersione studentesca
- b) per il potenziamento delle soft skill digitali, attraverso strumenti di didattica innovativa.

#### **Percorsi**

##### ***Percorso LUCI a.a. 2021/2022***

L'edizione 2021 di LUCI consentirà un rafforzamento del percorso grazie alla implementazione di stage (anche all'estero, in sinergia con il progetto PRO3 Internazionalizzazione) oltre che grazie al supporto allo sviluppo delle idee di business. In particolare: alla fine del percorso in aula, prima del pitch, si prevede un periodo di formazione in azienda, affiancando l'imprenditore. Si stipulano convenzioni con le imprese, includendo anche un contributo per quegli imprenditori o dipendenti d'impresa che fungono da mentore per i giovani allievi ai fini della successiva implementazione dell'idea imprenditoriale. Si rafforzano gli incentivi in denaro e in servizi per la costituzione di spin off da parte degli studenti, entro 12 mesi.

Prima dell'avvio dell'edizione LUCI a.a. 2021/2022 viene organizzato un percorso di formazione riservato ad un numero definito di dottorandi, dottori di ricerca e giovani

ricercatori per trasformarli in mentor dei ragazzi che parteciperanno al percorso LUCI, affinché siano da supporto agli stessi durante i laboratori per la redazione del business plan della propria idea imprenditoriale.

***“La formazione umanistica in ambito aziendale” da ottobre 2021 a maggio 2022***

Si prevede la messa a regime delle attività per il riconoscimento automatico di 2 CFU per chi frequenta l'intero percorso, con inserimento dello stesso in tutti i piani di studio di tutti i percorsi dell'Ateneo come crediti a scelta dello studente.

Si realizza l'ampliamento dell'offerta formativa con gli ulteriori incontri su tematiche specifiche collegate alla formazione e valorizzazione delle competenze trasversali, al fine di ridurre i tempi di ingresso nel mercato del lavoro dei laureati UniMC. Si seguono gli stessi step previsti nell'anno precedente.

All'inizio e al termine del percorso e con il supporto di un psicologo del lavoro si aiutano gli studenti ad etichettare le competenze possedute inizialmente e poi acquisite con il percorso di formazione in base all'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, soprattutto relativamente al proprio profiling e al bilancio delle competenze.

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

Il laboratorio viene avviato, con un percorso di 40 ore riservato agli studenti dell'Ateneo maceratese. E' suddiviso nei 2 moduli Public Speaking e Competenze Trasversali. A partire dai bisogni individuati, i risultati attesi riguardano l'allenamento e il conseguente miglioramento di una serie di capacità indispensabili in qualunque attività pubblica, dalla presentazione di una tesina, sostenere un esame a un discorso in un'assemblea. Tra questi i principali risultati attesi, oggetto di monitoraggio e valutazione sono: tenere efficacemente un discorso in pubblico; presentare se stessi e/o un progetto in modo incisivo/empatico; sperimentare il lavoro in team attraverso pratiche concrete e dinamiche; sviluppare consapevolezza rispetto al mutuo rapporto tra conoscenza e comportamento

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

Si avvia l'utilizzo dell'Open Badge e si porta a regime la relativa implementazione grazie alla registrazione dei vari laboratori avviati o consolidati riportati in questo progetto.

### 3.2 Indicatori di riferimento per il monitoraggio e valutazione

| Indicatori di riferimento per monitoraggio e valutazione   | Livello iniziale   | Target finale |
|--|--|---------------|
| <b>A_a</b> Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente. | <b>56%</b>   | <b>57%</b>    |
| <b>A_f</b> Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (§).         | <b>3</b><br>(§)Dato validato dal NdV nella seduta del 29/01/2020 | <b>15</b>     |

### 3.3 Budget per il programma

| BUDGET PER IL PROGRAMMA   | TOTALE           |
|---|------------------|
| a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR   | <b>€ 540.000</b> |
| b) di cui destinato al reclutamento (max 50% del costo complessivo del reclutamento ed inferiore o uguale ad a) |                  |
| c) Quota di cofinanziamento prevista dal d.m. n. 989/2019, obiettivo D e obiettivo E                            |                  |
| d) Eventuale quota a carico ateneo o soggetti terzi <sup>(1)</sup>  | <b>€ 60.000</b>  |
| Totale (a+b+c)  | <b>€ 600.000</b> |
| Eventuali note da parte dell'ateneo   |                  |

## **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). Qui 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.

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, 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. 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.

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.

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, aumentando ulteriormente il numero dei contributi e creando così le condizioni anche per un incremento dei CFU esteri conseguiti.

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 e renderlo più rispondente all'esigenza di soggiorni di almeno 3 mesi (90 giorni, anche non continuativi).

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*.

Per quanto riguarda gli *studenti*, il risultato atteso è un potenziamento del numero di CFU conseguiti all'estero, grazie sia ad attività di studio, sia di stage/tirocinio, sia di formazione alla ricerca in sedi sia coperte dal programma Erasmus + sia extra-Erasmus. Le attività dettagliate nel par. 4.1.4, sez. D\_a sono funzionali a raggiungere questo risultato e verranno misurate attraverso l'indicatore D\_a: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti.

Per quanto riguarda i *dottorandi* di ricerca, il risultato atteso è un potenziamento dei soggiorni all'estero, volti alla promozione dell'attività di ricerca sia pura, sia applicata o intersettoriale, tanto in enti accademici, quanto in realtà extra-accademiche. Le attività dettagliate nel par. 4.1.4, sez. D\_b sono funzionali a raggiungere questo risultato e verranno misurate attraverso l'indicatore D\_b: Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (90 giorni anche non consecutivi).

Entrambi gli indicatori D\_a e D\_b sono descritti nel par. 4.2, dove viene anche quantificato il target finale.

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.

#### **4.1.4 Attività per la realizzazione dell'obiettivo e soggetti coinvolti**

**-ANNO 2020-**

##### **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 potenzierà l'organizzazione di

incontri informativi e di orientamento per studenti relativamente alla mobilità Erasmus+ sia Studio, sia Traineeship.

In particolare, nel 2020 verranno 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.

Parallelamente verrà avviata un'attività di sensibilizzazione dei docenti e dipartimenti, attraverso appositi incontri programmati nell'ambito dei Consigli di Dipartimento (5 incontri nel 2020).

Queste attività consentiranno 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 mobilità extra-Erasmus**

La mobilità verso sedi extra-Erasmus rappresenta un'ottima opportunità, che però allo stato attuale viene sfruttata da una percentuale relativamente bassa di studenti, anche a causa degli importi delle borse di studio, a volte inadeguati al costo della vita all'estero, specialmente in paesi particolarmente costosi. Studenti meritevoli e interessati a questo genere di opportunità sono spesso costretti a rinunciare, a causa della difficile sostenibilità economica di questo tipo di mobilità.

La stessa situazione si rileva per le opportunità di mobilità offerte dai 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.

L'Ateneo intende quindi incrementare gli importi delle borse offerte per la mobilità internazionale extra-Erasmus, inclusa la mobilità effettuata nell'ambito dei bandi MAECI, anche nell'ottica dell'equità e dell'inclusione.

Nel 2020 verrà avviata una prima fase di incremento degli importi sia per quanto concerne le borse di mobilità nell'ambito di accordi extra-Erasmus, sia per quanto concerne i bandi MAECI.

Una volta concluse le mobilità relative all'anno solare 2020, si procederà anche a una valutazione dell'impatto dell'incremento degli importi sulle effettive mobilità realizzate dagli studenti e, di conseguenza, sul numero di CFU esteri conseguiti.

### **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 verrà ulteriormente potenziato, attraverso l'elaborazione di un piano di comunicazione e sensibilizzazione mirati e attraverso l'incremento del numero di progetti finanziati.

Al contempo, sempre nel 2020, verrà perfezionato un regolamento per il riconoscimento di CFU esteri, che includerà anche i CFU esteri conseguiti per attività di ricerca tesi tra le

attività curriculari, previste nei piani di studio. Tale regolamento verrà recepito e applicato a partire dalla seconda metà dell'anno solare 2020.

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

Al fine di promuovere le opportunità di mobilità all'estero per tirocini/stage, e contribuire a un incremento del numero di CFU esteri conseguiti dagli studenti, nel 2020 verrà avviato un programma di ateneo (con bandi ciclici) per tirocini all'estero in sedi extra-Erasmus, attraverso apposito bando. Il bando incoraggerà proposte libere da parte degli studenti interessati, e offrirà al contempo l'opportunità di scegliere una sede tra quelle indicate dall'Ateneo. Questo programma consentirà 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.

Contemporaneamente, l'Ateneo, già a partire dal 2020, incrementerà gli importi delle borse offerte nell'ambito del bando Erasmus+ Traineeship, al fine di potenziare ulteriormente il numero di mobilità – e dunque di CFU conseguiti – nell'ambito di questo programma di finanziamento.

Una volta concluse le mobilità relative all'anno solare 2020, l'Ateneo procederà anche a una valutazione dell'impatto dell'incremento degli importi sulle effettive mobilità realizzate dagli studenti e, di conseguenza, sul numero di CFU esteri conseguiti.

Il potenziamento delle opportunità di stage/tirocinio internazionale consentirà, oltre a un incremento di CFU esteri, il potenziamento di 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 verrà avviato un programma (con bandi ciclici) volto a finanziare progetti di didattica internazionale di breve durata e che rilasciano CFU esteri curriculari. Il bando sarà rivolto ai Dipartimenti e alla Scuola di Studi Superiori dell'Ateneo, i quali saranno invitati a presentare proposte progettuali di seminari svolti in collaborazione con docenti esteri e che prevedono la mobilità internazionale degli studenti. Nel 2020 verrà elaborato e lanciato il primo bando, volto alla selezione di 6 idee progettuali.

#### **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 verrà elaborato ed entrerà in vigore un regolamento per il riconoscimento di CFU esteri per studio, tirocini e ricerca.

Sempre nel 2020 verrà 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, verrà 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.

Verranno altresì formulate delle proposte migliorative al sistema di gestione.

Ciò risponde 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 verranno effettuate le mobilità previste dal bando uscito nel 2019.

Al contempo, il bando verrà potenziato, rivisto e reso più rispondente all'esigenza di promuovere soggiorni all'estero di almeno 3 mesi. Il bando, così rivisto, verrà pubblicato e consentirà l'attribuzione fino a 16 contributi, per mobilità da realizzarsi nel 2021.

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

La diffusione 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, promuoverà l'organizzazione di incontri informativi e di orientamento per dottorandi relativamente alle opportunità di mobilità internazionale, illustrando, in particolare, le opportunità offerte nell'ambito del 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 verrà organizzato un incontro, volto a illustrare queste opportunità, all'inizio del ciclo di dottorato.

L'Ateneo inoltre, in collaborazione con la Scuola di Dottorato, promuoverà nell'anno solare 2020, una serie di interventi formativi sulle principali dimensioni dell'internazionalizzazione, destinati a tutti i dottorandi. Tale formazione verrà svolta in modo innovativo, combinando dimensione teorica e applicativa, e prevedendo interventi di esperti, volti a testimoniare le opportunità, anche in termini di prospettive di carriera, offerte dall'internazionalizzazione a livello di dottorato e, più specificamente da esperienza di studio e ricerca all'estero.

### **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 colleghi 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 virtù di proposte progettuali appositamente elaborate. Nella prima metà del 2020 verrà effettuata una prima ricognizione delle proposte progettuali, al fine di consentirne l'implementazione già a partire dalla seconda metà dell'anno. I dottorandi avranno così la possibilità di stringere rapporti utili ai fini della loro mobilità internazionale.

### **-ANNO 2021-**

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

Nel 2021 verrà proseguita l'azione di potenziamento di incontri informativi e di orientamento per studenti relativamente alla mobilità Erasmus+ sia Studio, sia Traineeship, riproponendo lo schema avviato nel 2020, ovvero l'organizzazione di 1 Incontro generale a livello di ateneo e 5 incontri specifici, ciascuno dedicato a un dipartimento dell'Ateneo. L'esperienza maturata nel 2020 consentirà altresì di apportare eventuali miglioramenti all'organizzazione e allo svolgimento degli incontri nel 2021.

Parallelamente verrà proseguita l'attività di sensibilizzazione dei docenti e dipartimenti, attraverso appositi incontri programmati nell'ambito dei Consigli di Dipartimento (5 incontri nel 2021).

#### **Potenziamento delle opportunità di mobilità extra-Erasmus**

Nel 2021 verrà consolidato l'incremento degli importi per quanto concerne le borse di mobilità nell'ambito sia di accordi extra-Erasmus, sia dei bandi MAECI. In considerazione del risultato raggiunto nel 2020, nel 2021 l'Ateneo valuterà se confermare gli importi o incrementarli ulteriormente, sì da conseguire l'obiettivo dell'incremento delle mobilità degli studenti e del numero di CFU esteri conseguiti.

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

Nel 2021 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 verrà ulteriormente potenziato: verrà implementato il piano di comunicazione e sensibilizzazione elaborato nel 2020; verrà incrementato il numero di progetti finanziati; il regolamento per il riconoscimento di CFU esteri troverà piena attuazione, consentendo così il pieno

riconoscimento dell'attività per ricerca tesi all'estero tra i CFU esteri curriculari conseguiti dagli studenti.

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

Nel 2021 verrà avviata la seconda edizione del programma di ateneo (con bandi ciclici) per tirocini all'estero in sedi extra-Erasmus.

Verrà inoltre consolidato l'incremento degli importi delle borse offerte nell'ambito del bando Erasmus+ Traineeship. In considerazione del risultato raggiunto nell'anno solare 2020, nel 2021 l'Ateneo valuterà se confermare gli importi o incrementarli ulteriormente, sì da conseguire l'obiettivo dell'incremento delle mobilità degli studenti e del numero di CFU esteri conseguiti.

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

Nel 2021 verranno implementati i progetti selezionati a seguito della prima edizione del programma (con bandi ciclici), lanciato nel 2020, volto a finanziare progetti di didattica internazionale di breve durata e che rilasciano CFU esteri curriculari.

Nel 2021 verrà anche effettuato un bilancio critico della prima edizione, ai fini dell'avvio della seconda edizione del programma.

#### **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 2021 verrà organizzato almeno un incontro di follow-up con le strutture coinvolte in merito all'applicazione del regolamento per il riconoscimento di CFU esteri.

Nel 2021 verranno implementate le azioni migliorative del sistema interno di gestione e monitoraggio dei CFU esteri, in coerenza con le proposte formulate nel corso del 2020. Verranno inoltre verificati risultati raggiunti, eventuali criticità e necessità di ulteriori interventi migliorativi al sistema di gestione integrato, volto alla standardizzazione e valorizzazione del riconoscimento di CFU esteri.

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

Nel 2021 verranno realizzate le 16 mobilità previste dalla seconda edizione del programma (con bandi ciclici) di potenziamento della mobilità internazionale nel dottorato di ricerca.

Verrà inoltre verificato l'effettivo impatto del programma di mobilità internazionale in termini di numero di dottorandi che trascorrono un periodo all'estero di almeno 3 mesi. Sempre nel 2021 verrà avviata la terza edizione del programma, facendo tesoro di eventuali criticità emerse nel 2020, in modo da assicurare la continuità e sostenibilità del programma, anche oltre il periodo di riferimento della PRO3.

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

Nel 2021 proseguirà l'attività di diffusione della cultura dell'internazionalizzazione tra i dottorandi attraverso l'organizzazione di incontri informativi e di orientamento per dottorandi. Così come nel 2020, anche nel 2021 verrà organizzato un incontro volto a illustrare queste opportunità, all'inizio del ciclo di dottorato.

Inoltre verrà ulteriormente promossa l'organizzazione, avviata nel 2020, di interventi formativi sulle principali dimensioni dell'internazionalizzazione, destinati a tutti i dottorandi.

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

Nel 2021 verrà implementata l'attività di docenza svolta da colleghi stranieri membri dei collegi docenti dei corsi di dottorato, in coerenza con quanto avviato nel 2020. Nel 2021 potranno altresì realizzarsi le mobilità dei dottorandi facilitate dai contatti presi nell'anno precedente, grazie all'attività di docenza svolta dai colleghi stranieri.

#### **4.2 Indicatori di riferimento per monitoraggio e valutazione**

| <b>Indicatori di riferimento per monitoraggio e valutazione</b>   | <b>Livello iniziale</b> | <b>Target finale</b> |
|---|-------------------------|----------------------|
| <b>D_a</b> Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti  | 3,1%                    | <b>3,2%</b>          |
| <b>D_b</b> Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (90 giorni anche non consecutivi) | 11,4%                   | <b>20%</b>           |

#### **4.3 Budget per il programma**

| <b>BUDGET PER IL PROGRAMMA</b>  | <b>TOTALE</b>    |
|---|------------------|
| a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR   | <b>€ 540.000</b> |
| b) di cui destinato al reclutamento (max 50% del costo complessivo del reclutamento ed inferiore o uguale ad a) |                  |
| c) Quota di cofinanziamento prevista dal d.m. n. 989/2019, obiettivo D e obiettivo E                            |                  |
| d) Eventuale quota a carico ateneo o soggetti terzi <sup>(1)</sup>  | <b>€ 60.000</b>  |
| <b>Totale (a+b+c)</b>   | <b>€ 600.000</b> |
| Eventuali note da parte dell'ateneo   |                  |

## **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*