



<b>Oggetto:</b>	<b>Piano Strategico 2019-2022</b>		
<b>N. o.d.g.: 5.1</b>	<b>S.A. 19.2.2019</b>	<b>Verbale n. 2/2019</b>	<b>UOR: Direzione generale</b>

	<i>qualifica</i>	<i>nome e cognome</i>	<i>presenze</i>
1	Rettore – Presidente	Francesco Adornato	P
2	Direttrice Dip.to Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo	Lorella Giannandrea	P
3	Direttore Dip.to Studi umanistici – lingue, mediazione, storia, lettere, filosofia	Carlo Pongetti	AG
4	Direttore Dip.to Giurisprudenza	Stefano Pollastrelli	P
5	Direttrice Dip.to Scienze politiche, della comunicazione e delle relazioni internazionali	Elisabetta Croci Angelini	AG
6	Direttore Dip.to Economia e diritto	Stefano Perri	P
7	Rappresentante professori di prima fascia	Anna Ascenzi	AG
8	Rappresentante professori di prima fascia	Ermanno Calzolaio	P
9	Rappresentante professori di prima fascia	Francesca Chiusaroli	P
10	Rappresentante professori di seconda fascia	Katia Giusepponi	P
11	Rappresentante professori di seconda fascia	Carla Canullo	AG
12	Rappresentante ricercatori	Alessia Bertolazzi	P
13	Rappresentante ricercatori	Filippo Olivelli	P
14	Rappresentante studenti	Giovanni Pirozzoli	P
15	Rappresentante studenti	Giacomo Maria Millozzi	P
16	Rappresentante degli studenti	Martina Esposito	P
17	Rappresentante personale tecnico amministrativo	Francesco Ferri	P
18	Rappresentante personale tecnico amministrativo	Aldo Caldarelli	P
19	Rappresentante personale tecnico amministrativo	Silvia Mozzoni	AG

Il Senato accademico

**esaminata** la relazione istruttoria predisposta dall'ufficio competente con i relativi allegati documentali;

**visto** che con riferimento alla proposta di deliberazione è stata resa l'attestazione di regolarità tecnico-giuridica prescritta dall'articolo 26 comma 3 del Regolamento generale di organizzazione;

**visto** l'art. 13, comma 1 dello Statuto di autonomia, emanato con D.R. n. 210 del 29.03.2012;

**visto** la Legge 30 dicembre 2010, n. 240;

**considerato** che il piano strategico 2013-2018 ha esaurito la sua vigenza al 31.12.2018 e che quindi è necessario provvedere ad una sua riformulazione;

**visto** il Decreto Ministeriale del 8 agosto 2016, n. 635 concernente le Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati;

**visto** il Decreto Ministeriale del 12 dicembre 2016, n. 987 e s.m.i. relativo alla "Autovalutazione, Accredimento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e Valutazione periodica" in coerenza con il DM n. 635/2016;

**considerati** gli esiti delle consultazioni e i contributi da parte di tutti i gruppi (Board, Team di indirizzo) e i referenti degli interlocutori d'Ateneo (Team di consultazione) al lavoro di formulazione degli indirizzi strategici;

**visto** il testo del Piano Strategico 2019-2022 predisposto dalla prof.ssa Katia Giusepponi, risultante dal lavoro del Board ristretto, con interventi del Board allargato, consultati il Team



degli studenti e gli interlocutori;

**viste** le risultanze scaturite degli incontri nell'ambito degli Stati generali dell'Università degli Studi di Macerata che hanno avuto luogo nell'anno 2018;

**viste** le ulteriori modifiche e integrazioni intercorse nell'ulteriore fase di confronto avviata con l'approvazione del documento preliminare avvenuta nel mese di gennaio 2019;

**considerato** che formulare il piano strategico attraverso un processo metodologicamente rigoroso-partecipato e basato su analisi di contesto e sostenibilità è fondamentale per garantire coerenza, collegamento con l'organizzazione, potenziale aggregante e realizzabilità;  
con voti palesi unanimi

**esprime parere favorevole** all'approvazione del piano strategico 2019-2022 secondo il testo allegato.

Università degli Studi  
di Macerata

piano  
strategico  
2019/2022

rev\_GENNAIO2019/febbraio 2019

## Board di indirizzo

Rettore  
**Francesco Adornato**

Direttore generale  
**Mauro Giustozzi**

### *Delegati del Rettore*

**Claudio Orteni**, prorettore vicario con delega per la didattica; allo stesso fanno riferimento il progetto "Laboratorio di innovazione della didattica e dell'e-learning" e il progetto di supporto agli studenti "I Care", di cui è responsabile il prof. **Pier Giuseppe Rossi**, e il progetto di offerta didattica permanente, di cui è responsabile la prof.ssa **Raffaella Coppier**.

**Katia Giusepponi**, con delega per la pianificazione strategica, la programmazione triennale, la contabilità economico-analitica e il controllo di gestione (coordinamento del processo)

**Carla Danani**, con delega per la ricerca, la sua promozione e sperimentazione nella dimensione internazionale e attraverso modalità interdisciplinari e intersettoriali, nonché i relativi processi di valutazione

**Francesca Spigarelli**, con delega per il trasferimento di conoscenze e competenze, per l'auto-imprenditorialità (start up, spin off, incubatori d'impresa), per l'implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori e la progettazione comunitaria

**Benedetta Giovanola**, con delega per le relazioni internazionali, la loro promozione nelle diverse modalità (tirocini, lauree a doppio titolo e dottorati) e l'internazionalizzazione della didattica

**Pamela Lattanzi**, con delega per l'orientamento, l'accoglienza, il tutorato, lo stage, il placement, i servizi per gli studenti diversamente abili, i rapporti con le associazioni studentesche; alla stessa fa riferimento il progetto "Inclusione 3.0", volto a costruire un Ateneo anche a misura degli studenti diversamente abili, di cui è responsabile la prof.ssa **Catia Giaconi**

**Elisabetta Michetti**, con delega per il sistema bibliotecario d'Ateneo

**Pierluigi Feliciati**, con delega per l'informatica e il sistema informativo di Ateneo

**Lucia D'Ambrosi**, con delega per la progettazione, lo sviluppo, il coordinamento e il monitoraggio della comunicazione istituzionale

**Erik Longo**, con delega per i rapporti istituzionali, con il territorio e la quarta missione

**Natascia Mattucci**, con delega per le politiche in materia di equità, uguaglianza di genere e pari opportunità; presiede il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni

### *Direttori di Dipartimento*

Dipartimento di SCIENZE POLITICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI  
ELISABETTA CROCI ANGELINI

Dipartimento di GIURISPRUDENZA  
ERMANNIO CALZOLAIO (fino al 31 ottobre 2018) e STEFANO POLLASTRELLI (dal 1 novembre 2018)

Dipartimento di SCIENZE DELLA FORMAZIONE, DEI BENI CULTURALI E DEL TURISMO  
MICHELE CORSI (fino al 31 ottobre 2018) e LORELLA GIANNANDREA (dal 1 novembre 2018)

Dipartimento di STUDI UMANISTICI - lingue, mediazione, storia, lettere, filosofia  
CARLO PONGETTI

Dipartimento di ECONOMIA E DIRITTO  
GIULIO M. SALERNO (fino al 31 ottobre 2018) e STEFANO PERRI (dal 1 novembre 2018)

*Progetto di comunicazione: ....*

Approvato dal  
SENATO ACCADEMICO  
nella seduta  
del .....

Approvato dal  
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
nella seduta  
del .....

## INDICE

Nota introduttiva .....	p. 4
<b>Parte Prima</b>	
<b>Verso il Piano: gli Stati generali 2018</b>	
Le sfide della contemporaneità. Linee programmatiche degli Stati Generali <i>di Francesco Adornato</i> .....	p. 6
I <i>workshop</i> e il blog degli Stati Generali.....	p. 11
<b>Parte seconda</b>	
<b>Il Piano strategico 2019/2022</b>	
Sommario .....	p. 15
Introduzione del Rettore .....	p. 16
Sezione I – Indirizzi strategici .....	p. 18
Sezione II – Contesti di riferimento .....	p. 25
Sezione III – Obiettivi e strategie .....	p. 33
Tavola di sintesi .....	p. 42

# Nota introduttiva

Si può dire che la precedente edizione (2013-2018) del Piano Strategico si sia chiusa con la pubblicazione del Report di fine mandato 2010-2016 del Rettore Luigi Lacchè (vd. sezione Sostenibilità del sito di Ateneo). Gli esiti di quanto realizzato ne dimostrano il lavoro collettivo, esteso a studenti e interlocutori esterni, e l'assunzione di impegni sia in termini di azione che in termini di rendicontazione.

Questa edizione, 2019-2022, è stata sviluppata confermando l'approccio partecipativo che ha caratterizzato la precedente e curando al tempo stesso il confronto interno e il coinvolgimento degli interlocutori.

Tra il 2017 e il 2018, il Rettore, i *Delegati rettorali* e i *Direttori di Dipartimento* hanno lavorato sulla formulazione di indirizzi, obiettivi e strategie sia attraverso analisi e riflessioni individuali, sia dedicando ampio spazio al confronto su opportunità e minacce, punti di forza ed elementi di debolezza dell'Ateneo. Il processo di formulazione del piano ha senz'altro comportato una focalizzazione plurale ed è stato basato sulla *consultazione dei rappresentanti degli studenti e delle diverse parti interessate*, includendo quanto emerso durante il dibattito sviluppato nell'ambito degli *Stati generali 2018* dell'Ateneo.

In particolare, i workshop realizzati nel periodo maggio-giugno 2018 hanno rappresentato un'importante opportunità per riflettere, ascoltare, condividere idee per avviare il processo di cambiamento auspicato dal Rettore Adornato per l'Ateneo di Macerata.

Questo volume, dopo la prima parte dedicata al percorso degli Stati Generali, contiene il piano strategico 2019-22 articolato con attenzione alla prospettiva generale di Ateneo e al dettaglio delle seguenti dimensioni: ricerca; didattica e servizi; apertura internazionale e collegamento con il territorio; organizzazione / amministrazione; governance.

In particolare, nella prospettiva generale e per ciascuna di tali dimensioni, sono esplicitati gli *indirizzi strategici* in termini di visione e missione (sezione I), l'*analisi dei contesti* con individuazione di opportunità e minacce, punti di forza e aree di migliorabilità (sezione II), quindi *obiettivi e strategie* (sezione III). Un quadro, peraltro, di **riferimento e di collegamento anche con il ciclo di gestione delle performance**.

L'approccio collaborativo e propositivo che ha caratterizzato il processo di formulazione del piano ha consentito il sinergico confluire di prospettive strategiche specifiche in un più ampio spettro di indirizzi che saranno sottoposti ad una progressiva verifica di coerenza, nella consapevolezza della rapida evoluzione dei contesti interni ed esterni. Inoltre, sarà sviluppata, su basi partecipative e con cadenza biennale, un'integrale rivisitazione del complessivo sistema strategico.

Parte Prima

# “Verso il Piano. Gli Stati generali 2018”

# Le sfide della contemporaneità

Le Linee programmatiche degli Stati generali UniMC

*di Francesco Adornato*  
*Rettore*

*A tutti i Componenti della Comunità UniMC*

Carissimi,

il percorso degli Stati generali non intende essere un passaggio meramente formale, ma rappresenta per me un elemento costitutivo e significativo del nostro stare insieme, dell'essere comunità, dell'essere Ateneo. Un momento importante – partecipato e diffuso – per riflettere sul nostro modo di pensare e organizzare l'Università e per cogliere le sfide della contemporaneità.

## **Il ruolo delle università umanistiche**

Stiamo, infatti, attraversando, come altre volte è avvenuto nella storia, però mai con questa intensità e rapidità, una fase di mutamenti epocali, che trasformano economie, società e culture e determinano nuove ragioni di scambio ed una nuova divisione sociale del lavoro, riposizionando i rapporti di forza e gli equilibri politico-economici mondiali. Mutamenti che si collocano all'interno di un più ampio contesto di problematiche non eludibili: scarsità delle risorse energetiche, variazioni climatiche ed alterazioni ambientali, uso sostenibile delle risorse (e dell'acqua in particolare), impiego e "governo" dei beni comuni, specialmente di quelli strategici (dal cibo ai minerali), biodiversità, movimenti migratori e convivenza, infine, problematiche religiose, culturali, alimentari. All'interno di questo scenario, le Università - e la nostra, in particolare - devono essere in grado non solo di costruire conoscenze specialistiche, ma saperi integrati e complessi, come sono i sistemi che dobbiamo gestire. L'Università vive nel futuro. Produce futuro [e prepara il Paese] a rispondere alle sfide del futuro. Una Università isolata dal resto della società perde i suoi punti di riferimento e diventa autoreferenziale. Insieme all'alto livello scientifico, il nostro Ateneo è altresì impegnato a formare giovani alla cittadinanza, alla democrazia, alla partecipazione, alla responsabilità.

## **Un ateneo in crisi di crescita**

La nostra Università - che dialoga, si confronta, opera tra l'altro con Atenei di Cina, Russia, Usa, Australia, Africa e dell'intera Europa e, nondimeno, con il territorio e le sue istituzioni - sta conoscendo quella che sento di dover definire una crisi di crescita. Si tratta di un ossimoro, certo, ma, pur nel suo apparente paradosso, rivela il nostro attuale stato, che non va esaltato, né depotenziato, ma semplicemente rappresentato con sobrietà e chiarezza; che va affrontato nella sua prospettiva e innestato su un cammino già avviato in precedenza e dal quale abbiamo ottenuto, e stiamo ottenendo, risultati molto positivi. Da

qui alcune linee programmatiche sintetiche che, tuttavia, cercano di far emergere i problemi e le sfide che dobbiamo affrontare.

### **Consapevolezza e responsabilità**

Al primo posto va inserita la necessità di coltivare un ulteriore e più intenso spirito di consapevolezza e di responsabilizzazione sul lavoro per rendere ancora più forte, ancora più solido, ancora più strutturato l'Ateneo.

### **Lo studente al centro**

Dedicare più tempo non solo fisico, ma anche qualitativamente migliore, al nostro impegno verso gli studenti, che sono al centro della nostra missione, sostenendo con ulteriore convinzione il programma I CARE e il progetto INCLUSIONE 3.0, già avviati in Ateneo. Una centralità che richiede una adeguata politica di servizi culturali, sanitari e sportivi, in particolare. La proiezione di film in lingua originale ha suscitato un ampio interesse non solo degli studenti, ma anche di larga parte dei cittadini maceratesi, dando luogo a sinergie culturali e a più stringente coesione sociale. Stiamo per realizzare dei programmi musicali dedicati; così come alcune collaborazioni per la promozione di attività sportive diversificate. Un quadro dei servizi socio-sanitari disponibili sul territorio sarà predisposto e pubblicizzato in tempi brevi. Si tratta, intanto, di un avvio. Resta fermo il fatto che ciascuno deve dare il suo personale contributo in questo ambito perché il benessere psico-fisico della comunità universitaria è un obiettivo fondamentale per il nostro ruolo di educatori e per la responsabilità che abbiamo nei confronti degli studenti e delle famiglie.

### **La didattica**

Concentrarsi in modo innovativo sulla didattica, fuoriuscirne e scompagnarla dalla sua tradizionale dimensione frontale e uni-disciplinare, reimpostando così l'involucro liscio e ordinato della "forma-lezione" ed introducendo elementi che ne rafforzino la profondità e ne allarghino l'ampiezza, così come ne favoriscano l'inclusione. "Una lezione che rappresenti la naturale prosecuzione della ricerca, non un'appendice esterna, bensì un momento interno al processo di formazione dell'azione creativa" (Paolo Grossi). In questa direzione, la Scuola di studi superiori Giacomo Leopardi e la Scuola di dottorato, in particolare, hanno un compito anticipatorio e prototipale nello sperimentare nuove formule.

### **La ricerca**

Innanzitutto, va ricordato come i grandi risultati della ricerca nascano sempre più spesso dalla *cross-fertilization*, dall'incrocio, cioè, tra discipline, dipartimenti, Atenei e tra essi e le strutture esterne: l'Università di eccellenza, e non per forza d'élite, è anche il luogo della ibridazione delle competenze per la ricerca avanzata. Lo stesso spazio della ricerca deve sollecitare ancor più impegno nella progettazione verso le risorse comunitarie e nazionali, che vedono ancora pochi docenti attivamente impegnati. Nella stessa direzione, non pochi sembrano indifferenti alle sorti dell'Ateneo (vedi gli inattivi nella VTR e i migliorabili risultati VQR ottenuti a macchia di leopardo), mentre sempre più le prospettive future degli Atenei - compreso il nostro - dipendono dall'impegno e dal contributo di ciascuno in termini di lavoro e di innovazione.

Le politiche pubbliche e la scarsità di risorse spingono sempre più alla competizione non solo tra Atenei, ma anche all'interno di ogni singolo Ateneo, come dimostra la selezione premiale dei Dipartimenti di Eccellenza. Quest'anno abbiamo previsto, a proposito, una compensazione per i dipartimenti non selezionati, ma possiamo continuare così per l'avvenire?

### **I corsi di dottorato e la Scuola di studi superiori "G. Leopardi"**

I dottorati e la Scuola di Studi superiori "G. Leopardi" devono costituire uno spazio di sperimentazione che studia e approfondisce la singola disciplina, fa riferimento alla tecnicità, ma non trascura la dimensione della contaminazione tra discipline, né la discussione in forma seminariale e interattiva. I dottorati e la Scuola ma non solo (si veda, tra gli altri, il contributo dei profili linguistici, la progettualità editoriale), devono proporre e rappresentare un percorso di avanguardia, un supporto profondo e illuminante che scompagini, sul piano della didattica e della ricerca, tradizionali schemi "protocollari" in una linea di partecipata discontinuità. Così come il profilo internazionale dovrà costituire nei dottorati un elemento strutturale dei corsi, in ragione dei contenuti, dei docenti e degli studenti: un profilo internazionale non sussidiario, né ancillare, ma prioritario. Si dovrebbe inoltre tendere, in modo progressivo e laddove possibile, a superare la formula dei curricula all'interno dei corsi nella prospettiva di temi di respiro interdisciplinare. I dottorati e la Scuola devono essere in grado di creare negli studenti una mente multiculturale che, forte di un proprio sapere, è in grado di affrontare i saperi e di coniugarli e declinarli al plurale, come plurale è il mondo in cui viviamo.

### **Il reclutamento dei docenti**

Rispetto alle politiche di reclutamento dobbiamo tutti assumere la consapevolezza di non poter continuare ad essere autoreferenziali nella proliferazione delle proprie discipline. Non lo consente, infatti, l'esigenza primaria di rendere ancor più differenziata e plurale l'offerta didattica d'Ateneo rispetto alle effettive esigenze degli studenti e del mondo del lavoro. Né lo consentono le dinamiche del Fondo di Finanziamento Ordinario con le politiche di premialità che ci rendono ancor più responsabili del nostro destino. Sono fermamente convinto che occorra quanto prima tracciare un solco come quello di Romolo, con il suo significato di promessa, di impegno e di vittoria, avviando nuovi, più efficienti e più virtuosi percorsi di reclutamento. Occorre, a mio avviso, una regolamentazione del reclutamento che dovrà fare necessariamente riferimento ad una programmazione biennale delle esigenze didattiche e anche dei profili della ricerca e della docenza.

### **Un'amministrazione di servizio**

Analogo ulteriore impegno occorre sia riversato dalla nostra Amministrazione, già particolarmente disponibile a diversi livelli, e in alcuni fronti, ma che deve dispiegare ancor più diffusa consapevolezza nell'affrontare le nuove sfide, nonché ancor più fiera determinazione nel prioritario impegno verso gli studenti e nella prospettiva strategica

dell'internazionalizzazione. L'amministrazione di servizio non è un apparato subordinato, ma funzionale al raggiungimento di più generali risultati d'Ateneo. Su questi dobbiamo riorientarci, nonostante le difficoltà, le carenze strutturali, la disaffezione o le demotivazioni personali. Il recupero delle energie migliori, delle motivazioni e delle responsabilità individuali sono indispensabili ad un progetto di rinnovamento complessivo, dentro il quale i colleghi del personale tecnico amministrativo giocano un ruolo fondamentale. Le incombenze e gli adempimenti burocratici –in questi anni cresciuti fuori misura - non possono schiacciarsi su una gestione ordinaria del quotidiano. La condivisione degli obiettivi e delle strategie comuni può rappresentare la chiave di volta per ri-ordinare le priorità e mantenere viva e lucida una prospettiva di lungo periodo. Così come può essere un valido criterio guida per riorganizzare strutture e uffici e per ricomporre competenze frammentate e parcellizzate.

### **L'eccellenza a servizio del territorio e delle comunità**

L'Università eccellente è anche quella che sa offrire il massimo contributo alla vita sociale e produttiva del territorio, approfondendone e guidandone i processi attraverso un dialogo multipolare con istituzioni, enti, imprese. Lo sviluppo dei territori e la loro stessa competitività passano oggi attraverso la capacità di coniugare processi produttivi e capitale sociale, il cui valore relazionale è intensamente assicurato dai processi formativi di stampo umanistico. Non possiamo negare che esista una visione plurale dei processi formativi che impegna l'Università a ri/orientarsi o, comunque, tener conto dei "mondi del lavoro", verso i quali i nostri studenti dovranno necessariamente avviarsi. Vi è, infatti, una innovazione tecnologica ed una sociale; un'innovazione rispetto all'offerta ed un'altra, diversa, rispetto alla domanda; un'innovazione che proviene dalle imprese ed un'altra, differente, che proviene dalle comunità e così via. Abbiamo bisogno, cioè, anche attraverso il nostro lavoro di ricerca, di più equità sociale, di una più avvertita soglia etica, di un'integrazione ancora più stretta tra uomini e tra uomini e natura: dobbiamo, in sostanza, affermare il primato dell'uomo sull'economia e sulla tecnica, che, pur centrali nel percorso dello sviluppo, rimangono, comunque, strumenti e non fine, che resta sempre la promozione dell'uomo stesso. E' nostro compito educare persone in grado di contribuire alla crescita generale delle società in cui vivono, nella consapevolezza che saranno la classe dirigente del futuro.

### **Università e Città**

Le Università – e quella di Macerata non è da meno – insistono nelle città, ma sono altresì presidio stabile e partner strategico del sistema territoriale. Il nostro operato ha ricadute non soltanto sulla didattica e sulla ricerca, ma anche sull'occupazione, sull'edilizia, sulle iniziative culturali. Pertanto, non possono essere estranee alle politiche urbane e alla predisposizione di servizi pubblici. In questo contesto Unimc si rivela in modo del tutto naturale un campus urbano di storica configurazione che, tuttavia, necessita di assetti ancora più funzionali e inclusivi di competenza delle istituzioni territoriali. Non molte Università possiedono un patrimonio artistico e architettonico di pregio pari al nostro e un

prezioso giacimento librario custodito nelle biblioteche formatesi e arricchitesi negli anni. Se ne dovranno implementare le connotazioni sia di “dimensione riflessiva” che di spazio pubblico. Il nostro Ateneo ha fortemente creduto e investito in una città universitaria vitale, attrattiva e fortemente coesa con la comunità cittadina; attenta alle dinamiche giovanili, ricca di cultura e con lo sguardo rivolto all’orizzonte futuro. Occorrerà ulteriormente rafforzare il valore ideale dell’Università come bene pubblico, consolidandone l’interazione con la Città e con il territorio.

### **Un necessario cambio di passo**

A fronte di queste problematiche, se non cambiamo i modi, se non acceleriamo il passo, se non troviamo una soluzione ai problemi, rischiamo nel tempo di precipitare in una serena, inavvertita voragine. La stagnazione auto-contemplativa ci strappa a morsi ogni giorno un pezzo di carne senza far sentire dolore, spingendoci verso una condizione di inappagato stordimento. Avverto, dopo più di un anno vissuto intensamente, avvii di processi nuovi ma anche percepibili resistenze. Dobbiamo fare i conti con questa sorta di processo ondulatorio, sapendo - come ammoniva Carl Schmitt - che “la paura umana del nuovo è spesso grande quanto la paura del vuoto, anche quando il nuovo rappresenta il superamento del vuoto. Perciò molti vedono solo un disordine privo di senso laddove in realtà un nuovo senso sta lottando per il suo ordinamento. Non vi è dubbio che il vecchio *nomos* stia venendo meno e con esso un intero sistema di misure, di norme e di rapporti tramandati. Non per questo, tuttavia, ciò che è venturo è solo assenza di misura, ovvero un nulla ostile al *nomos*. Anche nella lotta più accanita fra le vecchie e le nuove forze nascono giuste misure e si formano proporzioni sensate”. Ecco, noi dobbiamo muoverci verso questo cammino di proporzioni sensate per affrontare al meglio le sfide della contemporaneità.

Macerata, Marzo 2018

# I workshop e il Blog degli Stati generali

La pubblicazione delle **Linee programmatiche** <sup>(1)</sup> ha segnato l'avvio del percorso degli Stati generali dell'Ateneo, aperti solennemente durante la Cerimonia di Inaugurazione dell'Anno Accademico 2017/2018 con la prolusione del Professor Ivano Dionigi dedicata a *L'Umanesimo necessario*.

Nel periodo maggio-giugno 2018 si sono tenuti dei *workshop* finalizzati all'approfondimento delle tematiche evidenziate nel documento programmatico <sup>(2)</sup>.

I *workshop* hanno rappresentato un'importante opportunità per riflettere, ascoltare, condividere idee utili all'avvio del processo di cambiamento che il Rettore Adornato auspica per l'Ateneo di Macerata. Nella Relazione presentata durante la Cerimonia di Inaugurazione 2018, infatti, lo Stesso afferma: *"Intendiamo andare oltre tutto quello che ancora propone schemi ingessati, provando a scompagnarli e immaginando e utilizzando nuove categorie, nuovi paradigmi, nuovi modi di essere Università, al proprio interno e nel rapporto con il territorio e le sue istituzioni"*.

Il programma dei *workshop* ha visto coinvolte tutte le componenti della Comunità UniMC: studenti, docenti, personale tecnico amministrativo.

In collegamento con i workshop, inoltre, è stato aperto anche un blog <sup>(3)</sup> che ha consentito di raccogliere ulteriori contributi alla discussione.

---

<sup>1</sup> *"Le sfide della contemporaneità"* del Rettore Francesco Adornato, in questo volume.

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Il blog è attivo in <http://www.unimc.it/uninova/it/stati-general-2018-ilblog/>.

## Il programma dei workshop (4)

data	Tema	relatori e relatrici
9 maggio ore 10:30	<b>STUDENTI &amp; FUTURO</b> <i>Studenti chiamati ad investire sul futuro, a costruire la loro formazione al di là di percorsi strettamente curriculari. Come cercare e sfruttare di ogni opportunità. Formazione universitaria come categoria aperta; percorsi formativi “contaminati” e “contaminanti”; dialogo/confronto costante tra fuori/dentro.</i>  parole chiave: contaminazione, percorsi formativi, infiniti mondi, sconfinamenti	<b>Cristiana COLLU</b> <i>Storica dell'arte                      Direttrice della Galleria nazionale d'arte moderna e contemporanea di Roma</i>
14 maggio ore 10:30	<b>CRESCERE ATTRAVERSO LA MOTIVAZIONE E IL GIOCO DI SQUADRA.</b> <i>Cosa abilita il successo di un'organizzazione?</i>  parole chiave: nuove sfide, servizio, risultati, motivazioni, responsabilità individuali, rinnovamento, condivisione degli obiettivi, strategie comuni, ri-ordinamento delle priorità	<b>Gabriele GABRIELLI</b> <i>Presidente Fond. Lavoro per la persona                      Consulente ed executive coach                      Docente di HRM and Organisation alla LUISS                      Guido Carli</i>
24 maggio ore 10:30	<b>SCOMPAGINARE LA DIDATTICA</b> <i>Ragioni e ambiti del ritardo della didattica universitaria: i risultati di una ricerca.</i>  parole chiave: dialogo, spirito critico, capacità, prendere la didattica sul serio	<b>Matteo TURRI</b> <i>Associato di Economia aziendale UniMI                      Ha curato la pubblicazione dei risultati della ricerca                      La didattica in università: una ricerca nelle differenti discipline</i>
28 maggio ore 16:00	<b>OSARE LA RICERCA.</b> <b>Nuovi mondi del sapere per un mondo globale</b>  parole chiave: sperimentazione, trasgressione, internazionalizzazione	<b>Maria Chiara CARROZZA</b> <i>Ordinario di bioingegneria industriale                      Scuola S.Anna (Pisa)</i>
7 giugno ore 10:30	<b>UNIVERSITA', LAVORO, CITTA', TERRITORIO</b> parole chiave: fare sistema, osmosi, terza e quarta missione, ascolto e capacità di lettura del contesto economico-sociale	<b>Pietro MARCOLINI</b> Presidente ISTAO   AN  <b>Massimiliano COLOMBI</b> Consulente in analisi organizzativa e sviluppo di processi innovativi  <b>Orietta VARNELLI</b> / Imprenditrice, amministratore delegato della Distilleria Varnelli spa
18 dicembre ore 17:00	<b>IL FUTURO PRIMA CHE ARRIVI.</b> <b>I Dipartimenti a confronto sulle prospettive dell'Ateneo</b>  Evento di chiusura degli Stati Generali	Introduce e modera <b>Francesco ADORNATO</b> Rettore dell'Università di Macerata Intervengono

<sup>4</sup> Materiali di dettaglio sono disponibili in <http://www.unimc.it/it/unimc-comunica/events/stati-general-2018.-i-workshop>.

**Stefano PERRI**

Direttore del Dip.to di  
Economia e Diritto

**Stefano POLLASTRELLI**

Direttore del Dip.to di  
Giurisprudenza

**Lorella GIANNANDREA**

Direttrice del Dip.to di  
Scienze della Formazione,  
dei Beni culturali e del  
Turismo

**Elisabetta CROCI ANGELINI**

Direttrice del Dip.to di  
Scienze politiche, della  
Comunicazione e delle  
Relazioni internazionali

**Carlo PONGETTI**

Direttore del Dip.to di  
Studi umanistici

Parte Seconda

# “Il Piano Strategico 2019/2022”

# Sommario

Nota introduttiva Rettore .....	p. 16
---------------------------------	-------

## Sezione I

### Indirizzi strategici

1. Visione e missione   La prospettiva generale.....	p. 18
2. Visione e missione   La ricerca.....	p. 19
3. Visione e missione   La didattica e i servizi.....	p. 20
4. Visione e missione   La dimensione internazionale, <b>la terza e</b> la quarta missione.....	p. 21
5. Visione e missione   La struttura organizzativa .....	p. 22
6. Visione e missione   La governance.....	p. 23

## Sezione II

### Contesti di riferimento

1. Contesto   La prospettiva generale.....	p. 25
2. Contesto   La ricerca.....	p. 26
3. Contesto   La didattica e i servizi.....	p. 27
4. Contesto   La dimensione internazionale, <b>la terza e</b> la quarta missione.....	p. 29
5. Contesto   La struttura organizzativa .....	p. 30
6. Contesto   La governance.....	p. 31

## Sezione III

### Obiettivi e strategie

1. Obiettivi e strategie   la prospettiva generale.....	p. 33
2. Obiettivi e strategie   la ricerca.....	p. 35
3. Obiettivi e strategie   la didattica e i servizi.....	p. 36
4. Obiettivi e strategie   la dimensione internazionale, <b>la terza e</b> la quarta missione .....	p. 37
5. Obiettivi e strategie   la struttura organizzativa .....	p. 39
6. Obiettivi e strategie   la governance.....	p. 40
Tavola di sintesi di obiettivi e strategie .....	p. 41

# UN NUOVO CONTESTO

di Francesco Adornato  
*Rettore*

L'approvazione del nuovo Piano strategico cade nell'anno 2019 che – anagrammate le cifre – ci riporta alla faticosa data di fondazione dell'Università di Macerata: il 1290.

Sarà certamente frutto di casualità ma leggo in questa felice ricorrenza di cifre/date un continuo gioco di richiami e rimandi: 1290, la fondazione | 2019, il futuro. Una linea di continuità ininterrotta ci lega al secolare *Juris Studium* e ci conduce, oggi, all'Ateneo contemporaneo che conosciamo, in cui l'Umanesimo è eredità e missione, continuità e innovazione al tempo stesso. Siamo nel solco della tradizione ed è nostra intenzione desiderio "scompaginare", aprire strade non ancora percorse. Le *Humanities* stanno conoscendo una nuova primavera perché, lungi dall'essere considerate un esclusivo e vetusto retaggio del passato, sono oggetto di ri-scoperta e valorizzazione, e finiscono per incontrare e fecondare percorsi formativi e professionali prima preclusi.

Abbiamo delle sfide da affrontare: alcune si originano al nostro interno (la centralità dello studente, il rinnovamento della didattica, nuovi criteri guida per le politiche di reclutamento, una più spinta apertura internazionale, una ricerca che raggiunga risultati significativi a livello nazionale ed europeo); altre provengono dal contesto esterno ed interrogano l'Università, ri-chiamandola alla sua funzione di sostegno allo sviluppo sociale e alla crescita culturale. Da questo nuovo contesto non può non derivarne una differente dialettica con le istituzioni e le comunità del territorio, un rinnovato sistema di relazioni con i mondi del lavoro e delle imprese, l'offerta di uno spazio pubblico di confronto e dialogo quale contributo al rafforzamento della cittadinanza e della democrazia. Né possiamo dimenticare i prolungati eventi sismici del 2016, che hanno provocato gravi danni materiali ai nostri spazi più simbolici, a cui sono seguiti i cc.dd. fatti di Macerata di inizio 2018, insoliti per il nostro

Territorio, che hanno scheggiato l'immaginario collettivo e il senso di coesione sociale della comunità cittadina e studentesca. Tutto questo non ci ha fermato. Anzi, ci resi ancora più forti e orgogliosi nell'appartenenza alla nostra Università.

Il percorso degli Stati Generali sviluppatosi per l'intero 2018 voleva essere ed è stato l'occasione per una riflessione comune e condivisa sull'Ateneo: una verifica importante per ritrovare motivazioni e mettere a fuoco direttrici fondamentali di cambiamento e sviluppo: una sorta di bussola per orientare e sostenere il cammino dell'Ateneo nel prossimo futuro.

Il risultato degli Stati Generali innerva, quindi, le pagine del Piano strategico 2019/2022 che viene, oggi, consegnato alla Comunità UniMc.

La logica che lo sottende oscilla tra continuità e discontinuità con le azioni già intraprese con il Piano Strategico 2013-2018. Le intuizioni e le prospettive presenti in quel documento entro l'orizzonte de *l'Umanesimo che innova* sono riconfermate e accompagnate da nuove declinazioni che definiscono più chiaramente le categorie di riferimento del nostro concreto lavoro e dell'orizzonte ideale entro il quale si muove oggi l'Università di Macerata: eccellenza, qualità, inclusione, internazionalizzazione, sostenibilità, responsabilità sociale, comunità.

L'Ateneo è lo spazio comune che quotidianamente condividiamo e dove, attraverso il lavoro, mettiamo all'opera molte dimensioni della nostra vita: la creatività, la proiezione nel futuro, lo sviluppo delle capacità, il dialogo con gli altri. Anche per questo dobbiamo assumere ulteriore responsabilità per costruire come comunità accademica - studenti, docenti, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario – il nostro stesso destino individuale e collettivo, ponendoci al servizio de nostro Territorio e dell'intero Paese.

Buon lavoro a tutti noi!

Sezione I

# “Indirizzi strategici”

# 1. VISIONE E MISSIONE

## La prospettiva generale

### Visione

L'Università è un'istituzione pubblica che riconosce la formazione e la ricerca come beni fondamentali per lo sviluppo di una società fondata sulla conoscenza, a vantaggio dell'intera comunità e dei territori.

Promuove l'innovazione, l'inclusione e l'apertura verso la dimensione internazionale al fine di consolidare la qualità e la sostenibilità economico-finanziaria e socio-ambientale.

### Missione

L'Ateneo di Macerata consolida e sviluppa i suoi caratteri distintivi di specializzazione nelle scienze umane e sociali e li proietta con dinamismo nella contemporaneità e nella sfida tecnologica, per garantire un incontro proficuo ed equilibrato fra tradizione e innovazione.

Promuove una ricerca d'avanguardia e una formazione di alto profilo per preparare i giovani alle grandi sfide del presente e del futuro.

Genera innovazione e sostiene la progettualità degli altri attori socio-economici.

Razionalizza le attività per ancorarle alle funzioni e alle attività strategiche nel segno del miglioramento continuo e nel rispetto dei principi di piena sostenibilità.

→ ***Umanesimo che innova***

→ ***Università radicata nel territorio, in grado di guidare i processi sociali ed economici contribuendo allo sviluppo sostenibile***

## 2. VISIONE E MISSIONE

### La ricerca

#### Visione

L'Università offre un contributo rilevante allo sviluppo delle persone e della società attraverso una ricerca d'avanguardia e di elevato profilo scientifico nel rispetto dei migliori standard nazionali e internazionali.

#### Missione

Nelle scienze umane e sociali, l'Ateneo di Macerata contribuisce allo sviluppo attraverso una ricerca innovativa, internazionale e multidisciplinare, aperta al confronto con le esperienze applicative e con il mondo del lavoro e dell'impresa.

A tal fine, coordina al meglio le forze interne e si apre all'esterno – coerentemente con i principi di razionalizzazione e di specializzazione che ispirano il suo operare – attraverso un'azione caratterizzata dall'attitudine alla sperimentazione, alla contaminazione e alla condivisione.

- ***Eccellenza che supera la divisione tra saperi umanistici e saperi scientifici***
- ***Saperi che devono essere rivolti allo sviluppo sostenibile e alla coesione sociale***

## 3. VISIONE E MISSIONE

### La didattica e i servizi

#### Visione

L'Università garantisce una formazione elevata e organica, nelle prospettive del saper essere, saper fare e saper risolvere, fornendo alla persona gli strumenti per interpretare e affrontare la complessità del mondo, assumere consapevolmente funzioni di guida e servizio, ed esprimere il meglio di sé – negli studi, nel lavoro e nella società – con vantaggio individuale e collettivo

#### Missione

L'Ateneo di Macerata assicura, con focalizzazione nelle scienze umane e sociali, una formazione solida e flessibile, fondata sul connubio tradizione-innovazione, valorizzata in prospettiva internazionale e tecnologica, orientata allo sviluppo equilibrato di competenze contenutistiche, competenze relazionali e capacità riflessive e critiche.

L'Ateneo si rivolge agli studenti curandone unicità e integralità, e ponendoli al centro delle attività per proiettarli, con particolare attenzione al potenziale espresso da ciascuno, verso ruoli di guida e di responsabilità. Con lo stesso approccio, offre gli strumenti utili per valorizzare e rafforzare competenze in una prospettiva di *long life learning*.

- **Nuovi metodi di costruzione dei percorsi didattici e d'interazione formativa**
- **Cura continua dello studente, durante e oltre la lezione**
- **Servizi a sostegno della crescita culturale e del benessere psico-fisico degli studenti**

## 4. VISIONE E MISSIONE

### La dimensione internazionale, la terza e la quarta missione

#### Visione

L'Università contribuisce allo sviluppo culturale, sociale ed economico assumendosi la responsabilità di operare come agente di innovazione, inclusione e partecipazione.

A tal fine, interagisce in modo sinergico e sistemico con gli interlocutori esterni, garantendo sia forte apertura internazionale sia intenso collegamento con le realtà istituzionali e socio-economiche locali.

In tali dimensioni, risulta una responsabilità accresciuta dopo il sisma e i fatti di cronaca, rispetto ai quali l'Ateneo è stato, è e deve essere costruttore di fiducia e coesione sociale.

#### Missione

L'Ateneo di Macerata valorizza le sue aree di specializzazione nelle scienze umane e sociali, in prospettiva internazionale e tecnologica, come volano per lo sviluppo del territorio.

Come agente di innovazione mette in rete tutte le energie e le intelligenze interne per contribuire a proiettare i territori in una dimensione di crescente competizione internazionale.

Interagisce con i diversi interlocutori valorizzandone la visione, sostenendone la progettualità, sviluppando relazioni sistemiche, orientate a un'innovazione sostenibile ed efficace.

Collabora con le imprese e con gli altri attori del territorio nella costruzione di una governance condivisa.

- **Locale e globale sempre più in connessione**
- **L'Ateneo come luogo di accoglienza, confronto, evoluzione**
- **L'Ateneo come bene e spazio pubblico, come presidio stabile e partner strategico del sistema territoriale**

## 5. VISIONE E MISSIONE

### La struttura organizzativa

#### Visione

L'Università, come agente di sviluppo credibile ed efficace, orienta le risorse e i processi organizzativi verso gli obiettivi della qualità e del miglioramento continuo.

In particolare, promuove un'organizzazione fondata sui principi di autonomia, responsabilità, valutazione, merito, trasparenza, collaborazione, semplificazione, sostenibilità.

#### Missione

L'Ateneo di Macerata attinge alle sue competenze nelle scienze umane e sociali per orientare l'organizzazione verso la qualità, il confronto, il metodo cooperativo, l'attitudine al cambiamento, la valorizzazione di tutte le potenzialità latenti.

Promuove la trasparenza, la razionalizzazione e la semplificazione dei processi per affermare un'amministrazione rivolta al risultato e non solo al mero adempimento.

Dà valore alla professionalità, rafforza il senso di appartenenza e contribuisce a creare un ambiente di lavoro gratificante.

→ ***L'uomo può dare senso alla gestione della complessità***

→ ***L'Ateneo come luogo di confronto per il miglioramento***

## 6. VISIONE E MISSIONE

### La governance

#### Visione

Per contribuire allo sviluppo delle persone e dei territori l'Università deve affrontare sfide e sostenere importanti e pervasivi processi di progressivo cambiamento nel rispetto di principi di sostenibilità qualitativa, socio-ambientale, economico-finanziaria.

#### Missione

L'Ateneo di Macerata è orientato a una governance fondata su coesione, valorizzazione della componente comunitaria all'interno e all'esterno dell'Ateneo, senso di responsabilità individuale e collettiva, condivisione dei processi e degli indirizzi strategici. Tali profili sono fondamentali per sostenere gli importanti processi di cambiamento necessari nei diversi ambiti d'azione.

- ***Visione plurale dei processi innovativi e formativi***
- ***L'Ateneo come luogo di coesione, inclusione e valorizzazione delle differenze***

Sezione II

# “Contesti di riferimento”

# 1. CONTESTO | la prospettiva generale

## Punti di forza

### **Omogeneità e compattezza**

Dotata di omogeneità e compattezza scientifica e disciplinare, l'Università di Macerata ha una evidente e forte vocazione come Ateneo delle scienze umane e delle scienze sociali. Questo dato – rafforzato dalla taglia media – favorisce la coesione ed è presupposto positivo per il coordinamento dei processi e l'attivazione di importanti sinergie.

### **Focalizzazione strategica**

“L'umanesimo che innova” è la formula sintetica che segnala la volontà dell'Ateneo di coniugare declinazioni del sapere che hanno radici antiche con forme innovative che fondono, in chiave interdisciplinare, la ricerca ‘a trazione umanistica’ e le nuove frontiere tecnologiche. Un neoumanesimo digitale che rivalorizza la tradizione nella contemporaneità e ridiventa attore protagonista del cambiamento e dello sviluppo.

## Opportunità

### **La crisi e il cambiamento come opportunità**

La crisi di crescita che l'Ateneo sta vivendo può anche “generare” un cambiamento strategico in grado di ridare senso alle più autentiche e profonde ragioni dell'“essere Università”. Ritornare ai fondamentali, togliere il superfluo, fare rete, favorire scambi e collegamenti, aumentare la “massa critica”.

### **Un “mondo nuovo”**

Emerge un mondo nuovo e un modo innovativo di immaginare il confronto con gli altri. Sono nuovi protagonisti i docenti e i ricercatori che lavorano insieme, coordinano le loro attività, rompono schemi del passato.

### **Prospettiva locale e prospettiva internazionale**

Il radicamento nel territorio locale è un autentico e duraturo elemento di forza se convive con un'adeguata apertura al mondo.

L'Ateneo deve poter essere *glocal*: cogliere appieno le opportunità di collegamento con i protagonisti dello sviluppo territoriale e rafforzare ulteriormente i processi di internazionalizzazione, che devono essere un elemento costitutivo della nuova visione di Ateneo.

### **La reputazione**

La buona reputazione e la scalata delle classifiche, nazionali e internazionali, rappresentano elementi favorevoli, frutto sia di impegno che di positive condizioni di contesto.

### **“Umanesimo digitale”**

Con riferimento al mondo digitale, la cultura dell'umanesimo offre prospettive importanti sia in termini di ricerca che in ambito formativo.

## Aree di migliorabilità

### **Identificazione, visibilità e qualità**

“L'umanesimo che innova” deve sempre più diventare azione e contenuto, curando un approccio strategico volto a promuovere qualità e innovazione.

La qualità resta infatti una sfida. I livelli raggiunti sono apprezzabili, ma occorre continuare a migliorare.

### **Processi interni, formazione e coesione organizzativa**

I processi interni vanno resi più fluidi, sollecitando discussione e partecipazione. Per migliorare la spinta verso innovazione e qualità, occorre rafforzare la coesione organizzativa e valorizzare il forte potenziale di interrelazione tra tutte le aree disciplinari. Inoltre, è necessario curare la formazione delle risorse umane, indirizzandole opportunamente con incentivi e disincentivi. Il tessuto organizzativo non può essere lasciato alla buona volontà. Occorre attivare meccanismi utili in tal senso.

## Fattori di rischio

### **La crisi come minaccia e le politiche nazionali**

Clima generale di incertezza, politiche universitarie nazionali di breve respiro; enorme appesantimento burocratico-amministrativo; criticità collegate alla drammatica cesura dell'accesso alla docenza universitaria intesa in senso ampio.

### **Indebolimento dell'autorevolezza universitaria**

L'autorevolezza dell'Università si è indebolita negli ultimi anni a causa di diversi fattori, tra i quali: decisioni assunte a livello politico nazionale senza un'apparente strategia e uso non sempre virtuoso dell'autonomia finanziaria da parte del sistema nel suo insieme.

### **Concorrenza**

Nella logica di “regionalizzazione” dei sottosistemi universitari, le Marche presentano evidenti criticità, con una notevole quantità di offerta e di sovrapposizioni. Se si valuta razionalmente il fenomeno, i quattro Atenei presenti pesano come una grande Università italiana (con valori simili) ma il vero problema è quello delle vocazioni e della migliore allocazione possibile delle risorse.

### **La reputazione**

La costruzione di una buona reputazione dipende anche da numerosi fattori esogeni; occorre porre costantemente attenzione ai cambiamenti esterni che intervengono e alle risposte che impongono.

## 2. CONTESTO | la ricerca

### Punti di forza

#### Vocazione, specializzazione, omogeneità

Si tratta di elementi di forza in quanto necessarie premesse per indirizzare le risorse a disposizione verso una ricerca con un alto livello di qualità, di innovazione e di apertura internazionale. In tale quadro, risulta importante mettere a fuoco la mission specifica e insostituibile delle *humanities*.

#### Esistenza di un patrimonio di eccellenze

Attualmente esistono diverse e distinte aree di eccellenza da ampliare e coordinare a livello di sistema. In particolar modo, i Dipartimenti di eccellenza devono andare oltre la dimensione di “infragovernance” rispetto a quella generale, per costruire condivisi percorsi di rafforzamento dell'intero Ateneo.

### Opportunità

#### Collegamento e sinergie regionali e internazionali

Opportunità importanti di scambio e collaborazione emergono dal coordinamento tra le quattro Università delle Marche, dalla costruzione di reti con altre università italiane (Centri Interuniversitari) e dal coinvolgimento in progetti regionali, europei o di carattere internazionale, anche nel campo della ricerca applicata.

#### Nuove prospettive, nuovi riferimenti

In un quadro di equilibrio e di dialogo proficuo tra le generazioni presenti in Ateneo, emergono i docenti e i ricercatori che potranno consolidare in futuro le attuali strategie di sviluppo e assumere la funzione di futura classe dirigente.

### Aree di migliorabilità

#### Coordinamento interno delle eccellenze

Le aree di eccellenza vanno meglio coordinate in cluster intersettoriali, garantendo la circolazione di informazioni e il confronto necessari per lo sviluppo di azioni comuni.

#### Apertura all'esterno

Occorre promuovere e consolidare i processi di internazionalizzazione, in collegamento con la domanda proveniente dai territori.

#### Rafforzamento delle strutture amministrative per la ricerca

Sarebbero opportune più ampie risorse amministrative e, comunque, una più efficace flessibilità, per seguire i progetti di ricerca e consentire ai docenti una maggiore focalizzazione sui contenuti scientifici dei progetti stessi.

### Fattori di rischio

#### Le scienze umane e sociali e le risorse disponibili

Le scienze umane e sociali hanno maggiore difficoltà a reperire fondi sul “mercato”.

L'umanesimo che innova si sta dimostrando la formula capace di invertire questa tendenza in un più stretto rapporto con le imprese e i saperi tecnici e tecnologici.

#### Riconoscimento del merito

Il sistema rende molto difficile l'adozione di strumenti adeguati per incentivare gli studiosi meritevoli.

#### Disallineamenti

A livello nazionale la legislazione (l. 240) prevede la ricerca in capo ai Dipartimenti e i criteri di valutazione premiano le ricerche specialistiche; gli indirizzi alla intersettorialità e alla costruzione di reti devono misurarsi con un tale quadro di riferimento.

## 3. CONTESTO | la didattica e i servizi

### Punti di forza

#### **La qualità e la ricchezza dell'offerta formativa**

L'offerta formativa, innovata profondamente, ha portato a iscrizioni in continuo aumento negli ultimi anni. Occorre ulteriormente e tempestivamente migliorare in particolar modo l'offerta dei corsi di laurea magistrale.

#### **Presenza in Ateneo di competenze fondamentali per una formazione specializzata e integrata**

In Ateneo sono presenti le risorse (docenti e personale tecnico-amministrativo) coerenti con gli obiettivi di una formazione di qualità, ben integrata, specializzata, volta allo sviluppo di conoscenze, competenze e flessibilità di approccio.

#### **Funzionalità della dimensione medio-piccola per corrispondere alla "particolare cura dello studente"**

La dimensione medio-piccola dell'Ateneo è funzionale ad una "particolare cura dello studente". Consente di realizzare percorsi formativi tenendo in considerazione le peculiarità dei singoli e facendo leva, con analoga attenzione, su didattica, servizi e ambienti di apprendimento (biblioteche, laboratori).

#### **Differente provenienza dei docenti come fattore di ricchezza**

Si tratta di un'importante fonte di arricchimento per l'Ateneo, perché favorisce il confronto e l'evoluzione professionale dei docenti (che comunque devono garantire all'Università di Macerata, più che in passato, massimo impegno in presenza e disponibilità alla collaborazione).

#### **Un avviato e dinamico processo di internazionalizzazione**

Presenza di un consolidato programma Erasmus e di una politica di sviluppo di: percorsi di laurea internazionali, accordi bilaterali extra Erasmus, titoli doppi e multipli, programmi per *visiting professor*. Occorre inoltre considerare il terzo livello, ovvero il dottorato, importante per ciò che concerne l'internazionalizzazione della didattica, la mobilità in uscita, il reclutamento di candidati internazionali, la promozione di titoli doppi o multipli. Si tratta di elementi di forza e nello stesso tempo di ambiti strategici da rafforzare e incentivare nella prospettiva della continua evoluzione.

### Aree di migliorabilità

#### **Verso una didattica più orientata alle sfide della contemporaneità**

La didattica richiede uno sforzo costante e comune di miglioramento e di innovazione. Rafforzare l'operatività dell'Ateneo sulle nuove metodologie di insegnamento in stretto raccordo con le istanze degli studenti e con le politiche di inclusione. Inoltre va sottolineata la necessaria apertura internazionale a livello generale e dei singoli corsi di studio.

#### **Ricorso più ampio e strutturato agli stage**

In generale, lo stage dovrebbe essere maggiormente valorizzato come proficuo ambiente di confronto tra studente, docente e azienda. I docenti dovrebbero avere un ruolo più attivo sia nel validare che nel guidare i percorsi di stage. Inoltre, occorre impegnarsi per snellire e promuovere la realizzazione degli stage internazionali.

#### **Formazione linguistica e apertura internazionale degli studenti**

Sebbene importanti risultati siano già stati ottenuti in tale ambito, è importante continuare a stimolare gli studenti ad acquisire una efficace formazione linguistica e a combinare le attività in sede con esperienze internazionali (attività di ricerca per tesi, stage e placement). Rafforzare l'offerta linguistica con attività e servizi rivolte a soggetti terzi.

#### **Logistica e strutture**

Occorrono piani logistici straordinari. Il sisma del 2016 ha reso più difficoltosa la gestione degli spazi, specie alla luce delle esigenze della didattica innovativa.

Si tratta anche di una rivisitazione degli spazi virtuali per una maggiore efficienza digitale.

#### **Valorizzazione di metodologie didattiche innovative**

Occorre diffondere metodologie didattiche innovative orientate a sostenere l'apprendimento attivo dello studente e a favorire i risultati della formazione

## Opportunità

### **Integrazione con gli altri attori socio-economici**

È sempre più importante programmare e condividere i percorsi formativi con gli attori del territorio. La prospettiva integrata agevola la formazione nello studente di competenze trasversali utili a riconoscere e risolvere problemi reali.

Complessivo rafforzamento del rapporto con le imprese per generare contaminazione e stimolo all'autoimprenditorialità, rispetto alla quale non vanno vanificate ma incoraggiate le opportunità a favore degli spin-off.

### **Spendibilità del titolo universitario nel mondo del lavoro**

Le lauree Unimc hanno complessivamente una buona performance nel mercato del lavoro.

## Fattori di rischio

### **Percezione del mondo esterno**

Il mondo del lavoro e in particolare quello dell'impresa non mostrano sempre di riconoscere il grande sforzo compiuto dal sistema universitario per aprirsi al cambiamento e all'innovazione.

### **Debolezza associata alle lauree in scienze umane e sociali ai fini dell'inserimento nel mondo del lavoro**

Tale percezione deve essere superata assicurando una specifica dotazione dei laureati su almeno tre fronti: apertura, adattamento, approccio al *problem solving*; lavoro in *team*; competenza linguistica e visione internazionale.

## 4. CONTESTO | la dimensione internazionale, **la terza** e la quarta missione

### Punti di forza

#### Potenzialità per esprimere una funzione di avanguardia

Le risorse umane, le strutture scientifiche, le evidenze nel campo della ricerca e della didattica vanno ulteriormente adeguate per elaborare strategie efficaci di sviluppo e di innovazione. Per poter essere una vera avanguardia sul piano territoriale, è necessario che tutte le risorse siano messe a sistema.

#### Coesione e rapidità di azione

La coesione e le dimensioni dell'Ateneo rendono più agevole l'interazione con i diversi territori, a livello locale e globale, puntando a rafforzare la rapidità di azione.

### Opportunità

#### Apertura internazionale e radicamento nel territorio

Apertura internazionale e radicamento nel territorio convivono in un circuito virtuoso che consente all'Ateneo di allargare i suoi orizzonti garantendo importanti ritorni a livello locale.

#### Qualità della vita in città

La dimensione, la qualità della vita, la vivacità culturale di Macerata sono fattori attrattivi verso studenti e famiglie.

#### Miglioramento logistico

L'apertura dell'asse veloce Civitanova-Foligno.

### Aree di migliorabilità

#### Espressione del potenziale scientifico e relazionale

Per valorizzare il nostro potenziale scientifico e relazionale fino a rappresentare l'avanguardia per il territorio, occorre rafforzare le sinergie interne e garantire un collegamento più sistematico con gli attori del territorio, collaborando in una logica di contaminazione.

#### Competenze linguistiche e servizi per l'internazionalizzazione

Occorre sempre più investire in competenze linguistiche delle risorse umane, curando le sinergie tra centri e strutture dipartimentali.

In senso più ampio, occorre porre attenzione a tutti gli aspetti didattici, di ricerca e amministrativi attraverso, in particolare, un'organizzazione degli uffici che assicuri la sinergia tra i profili appena citati.

#### Competenze digitali

Lo sviluppo di intelligenza e consapevolezza digitali (a tutti i livelli e in tutti i dipartimenti) sta crescendo all'interno dell'Ateneo e va ulteriormente rafforzato per affrontare con successo le sfide, non soltanto professionali, che il mondo pone.

### Fattori di rischio

#### Attenzione non sempre adeguata rispetto ai valori che l'Ateneo esprime

Malgrado alcuni segnali positivi recenti, il territorio dovrebbero scommettere di più sull'Ateneo come attore fondamentale di sviluppo e di innovazione al servizio dell'intera comunità.

#### La città e i problemi logistici e di trasporto

La viabilità rappresenta senz'altro un limite. Purtroppo si osserva ancora l'inadeguatezza delle infrastrutture e il problema strategico del trasporto su rotaia resta irrisolto. Occorrono interventi logistici straordinari per migliorare il collegamento di Città e Università al sistema dei trasporti nazionale.

## 5. CONTESTO | la struttura organizzativa

### Punti di forza

#### Competenza delle risorse umane

La competenza delle risorse umane è un presupposto fondamentale per un' incisiva e coordinata azione di cambiamento.

La dimensione contenuta favorisce la ricerca della qualità soprattutto nella didattica e nei servizi di supporto.

### Opportunità

#### Il cambiamento come opportunità

La necessità del cambiamento porta ad un innalzamento generale di attenzione per meglio cogliere opportunità di rete, di scambio, di razionalizzazione.

### Aree di migliorabilità

#### Continuo cambiamento, formazione e dinamismo proattivo

Per sostenere positivamente le necessità di continuo cambiamento, occorre da un lato organizzare una sistematica formazione delle risorse umane, dall'altro favorire sempre più una logica di dinamismo proattivo.

Occorre inoltre potenziare la cultura dell'internazionalizzazione, affrontando maggiormente anche il tema della cosiddetta "internazionalizzazione a casa", che coinvolge sia personale docente sia PTA.

#### Fluidità dei processi interni

L'interdisciplinarietà da praticare sia nella sfera didattica che in quella della ricerca richiede competenze flessibili e favorisce la coesione fra i responsabili. Costituisce, inoltre, presupposto positivo per il coordinamento dei processi e l'attivazione di importanti sinergie.

È necessario migliorare la comunicazione interna e ridurre in ogni modo le forme di ridondanza amministrativa e burocratizzazione che appesantiscono e rallentano l'attività.

### Fattori di rischio

#### Più esigenze, meno risorse

Lo scenario di contesto rende necessario fare di più con meno risorse e rende molto incerti i percorsi di carriera, con possibili effetti negativi a livello motivazionale.

Le forme di incentivazione sono di difficile impiego.

## 6. CONTESTO | la governance

### Punti di forza

#### **Coesione espressa dalla governance**

La governance esprime la compattezza necessaria per sostenere strategie incisive e per l'elaborazione di politiche rivolte al territorio.

#### **Potenzialità del metodo di lavoro espresso basato sul confronto**

Il metodo di lavoro espresso consente il necessario approfondimento degli argomenti e l'adeguato confronto tra i diversi punti di vista.

### Opportunità

#### **Il cambiamento come stimolo**

È fondamentale considerare il continuo cambiamento come un'opportunità per promuovere una logica profonda di evoluzione nella prospettiva di "abitare il futuro prima che accada".

I mutati contesti esterni ed interni impongono una rivisitazione complessiva del modo di operare che deve essere orientata al raggiungimento di nuovi equilibri caratterizzati da una maggiore consapevolezza e messa in campo delle potenzialità dell'Ateneo.

### Aree di migliorabilità

#### **Verso un equilibrio dinamico**

L'attento monitoraggio delle dinamiche in corso e la condivisione degli interventi migliorativi sono fondamentali per sostenere una continua evoluzione.

#### **Un confronto più sistematico**

Per favorire convergenza e coesione, evitando frammentazioni e dispersioni nel modo di operare, occorre rendere stabili ed efficaci i momenti di confronto e di dialogo.

### Fattori di rischio

#### **Lo scenario difficile e l'urgenza di decisioni**

Decisioni strategiche sono fondamentali per non rischiare di indebolire l'autonomia progettuale dell'Ateneo, tanto più dinanzi a minacce e sfide di ricomposizione del sistema a livello nazionale e regionale. Un'ulteriore sfida è rappresentata dalla competizione a livello internazionale.

È necessaria un'ancora più forte capacità di assunzione di responsabilità da parte di tutta la comunità universitaria.

Sezione III

# “Obiettivi e strategie”

# 1. Obiettivi e strategie

## La prospettiva generale

### LA SPECIALIZZAZIONE



### LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE



## LA CURA DELLO STUDENTE

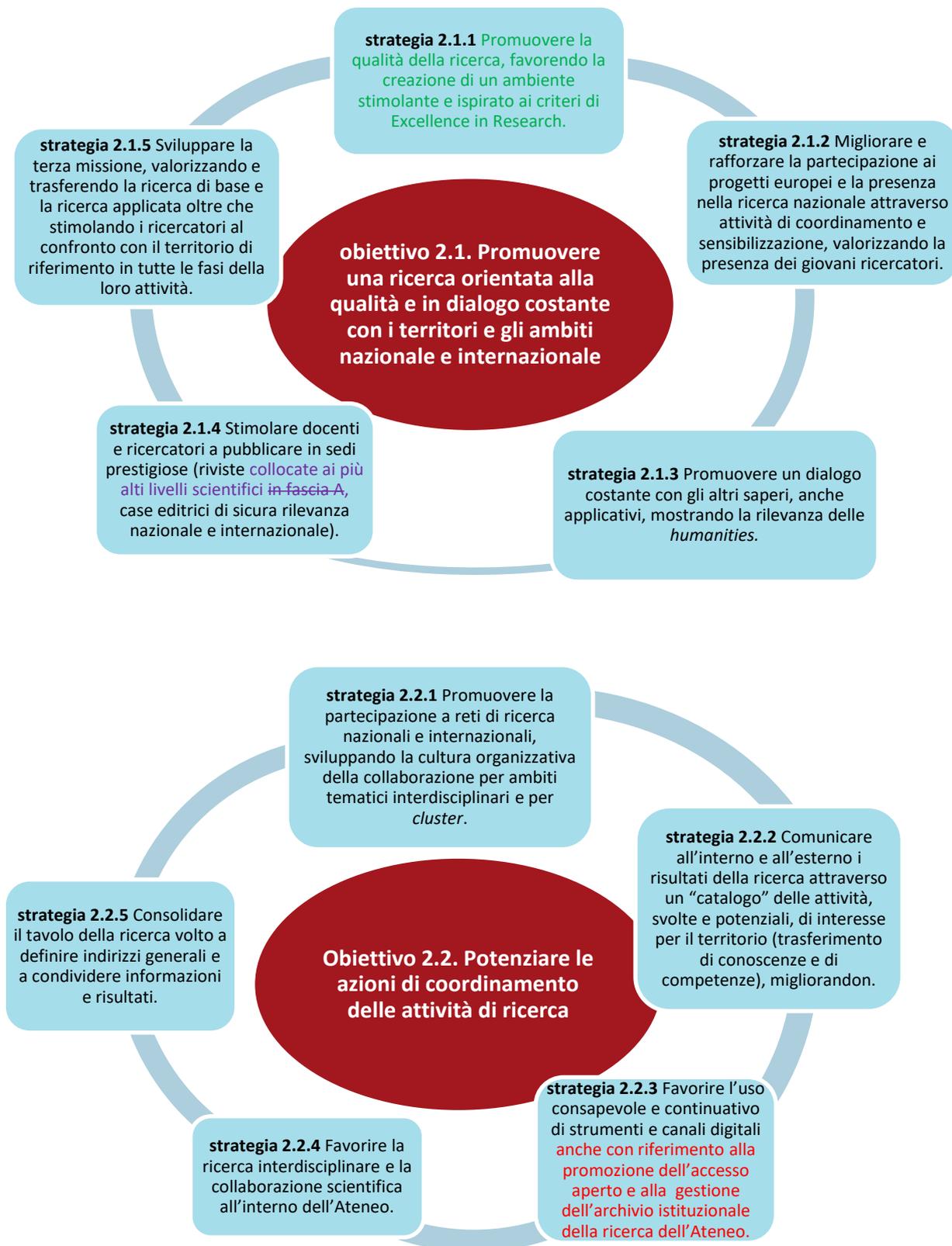


## IL MERITO E COMMUNITY UNIMC



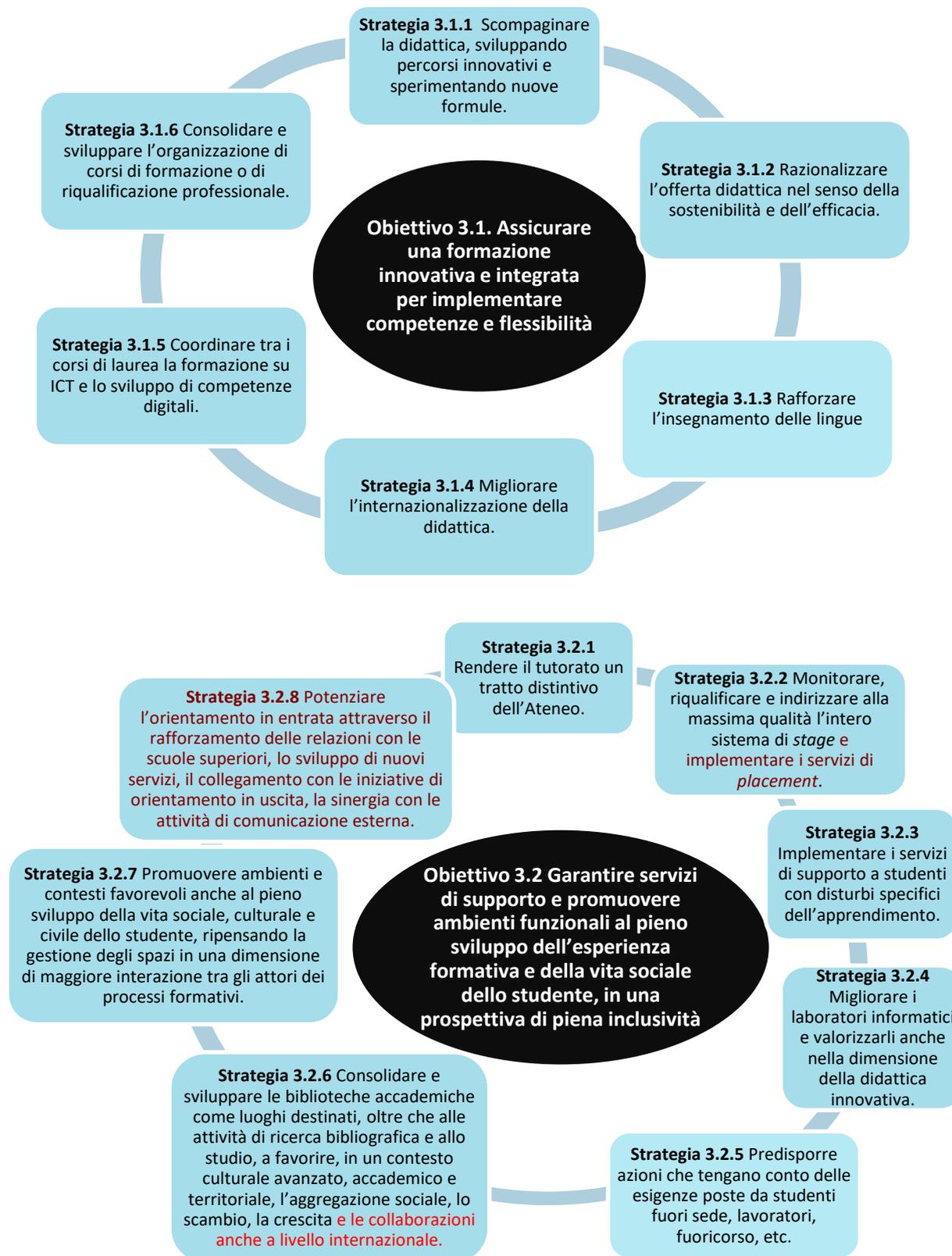
## 2. Obiettivi e strategie

### La ricerca



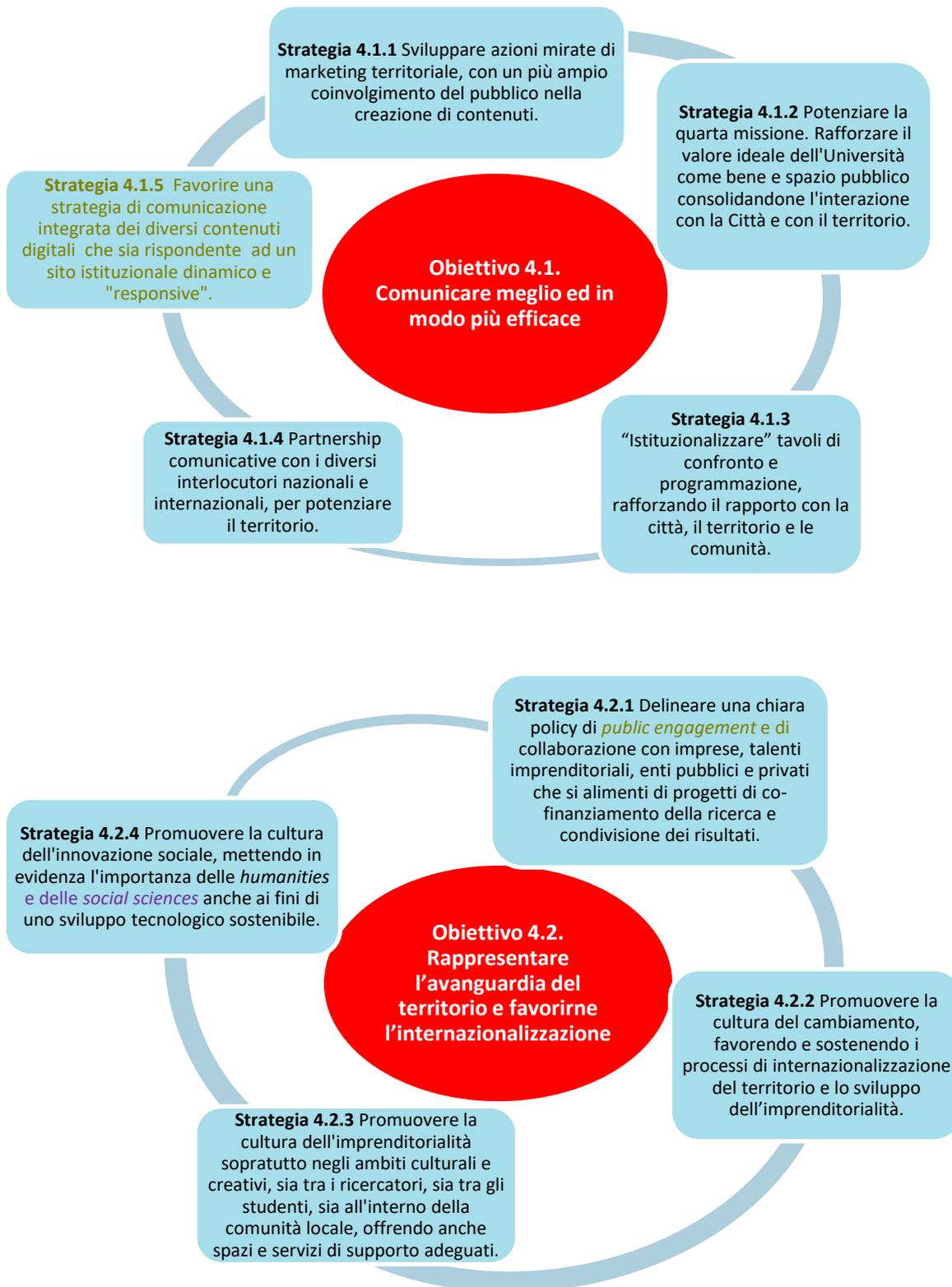
# 3. Obiettivi e strategie

## La didattica e i servizi



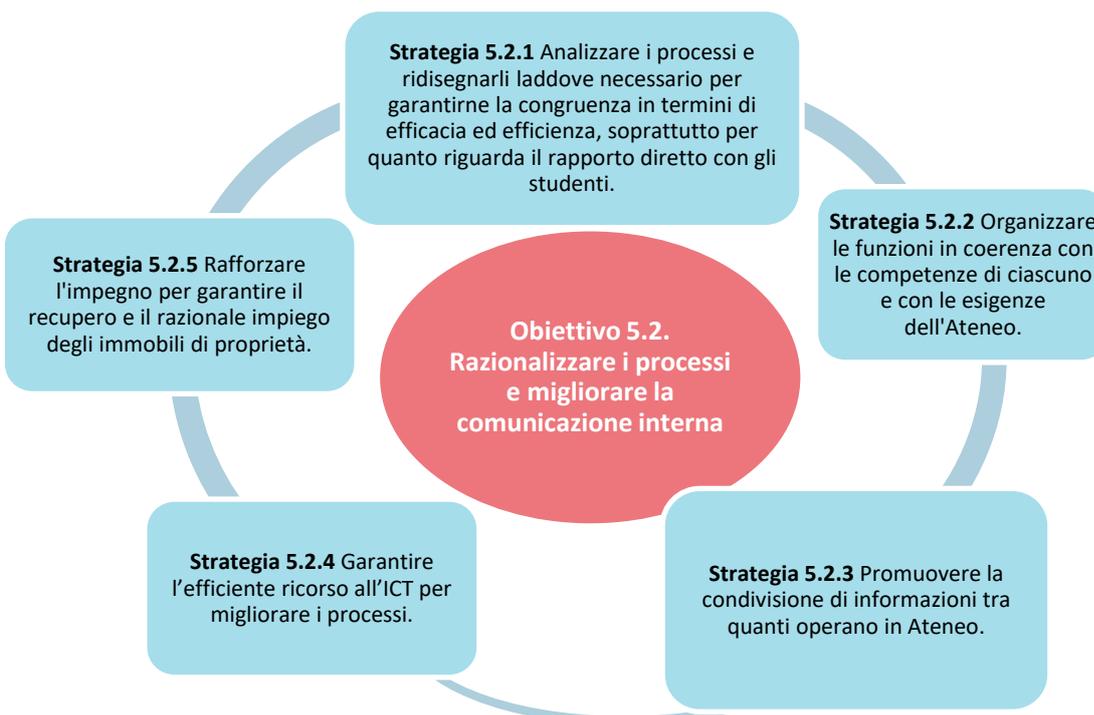
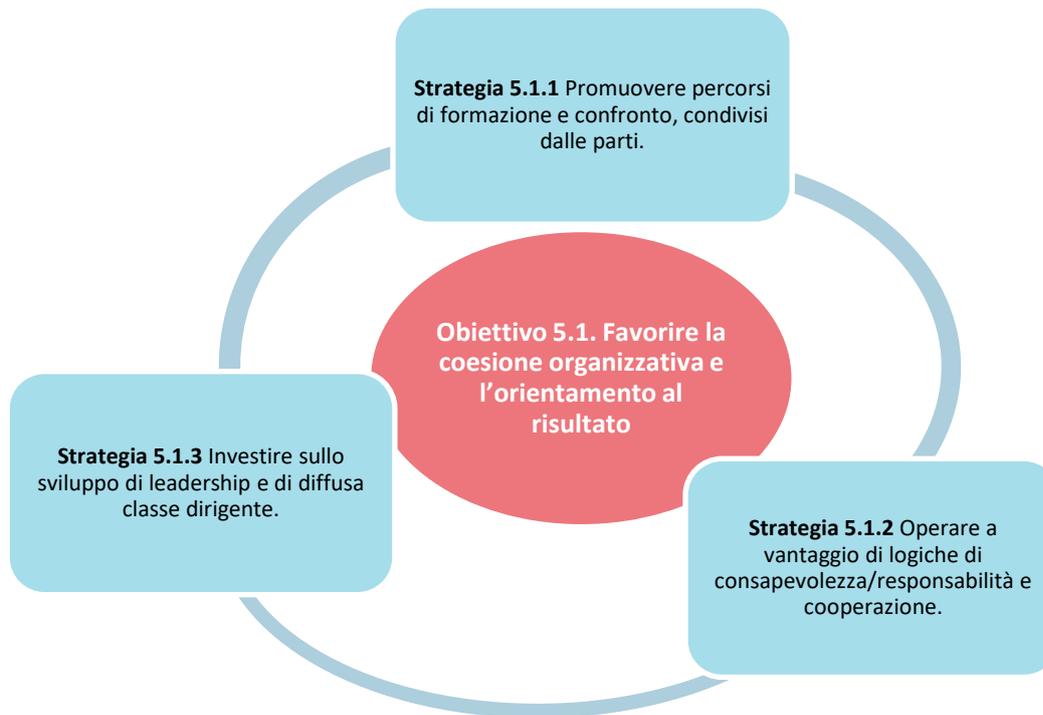
## 4. Obiettivi e strategie

### La dimensione internazionale, la terza e la quarta missione



# 5. Obiettivi e strategie

## La struttura organizzativa



# 6. Obiettivi e strategie

## La governance



# Tavola di sintesi di obiettivi e strategie

## 1. Obiettivi e strategie nella prospettiva generale

### obiettivo 1.1. Valorizzare l'Università di Macerata come Ateneo specializzato

**strategia 1.1.1** Rafforzare la specializzazione attraverso percorsi di collegamento circolare e integrato tra didattica, ricerca e internazionalizzazione, favorendo la sinergia tra saperi umanistici e saperi scientifici.

**strategia 1.1.2** Perseguire e coltivare la qualità in ogni ambito, proiettando la dimensione de *L'Umanesimo che innova* verso applicazioni di avanguardia, focalizzate sul ruolo della persona nella gestione della complessità, e rendendo così sostenibile e competitiva la vocazione umanistica.

**strategia 1.1.3** Consolidare il posizionamento di immagine dell'Ateneo, comunicandone continuamente specificità, valore e potenzialità.

### obiettivo 1.2. Potenziare la dimensione internazionale

**strategia 1.2.1** Potenziare e valorizzare le relazioni internazionali.

**strategia 1.2.2** Garantire una coordinata proiezione internazionale di tutte le dimensioni di servizio e introdurre strumenti di rilevazione e comunicazione interna delle opportunità, potenziando la sinergia tra i vari livelli dell'Ateneo..

**strategia 1.2.3** Coordinare e potenziare i servizi linguistici a favore dell'internazionalizzazione e definire una politica di formazione linguistica a carattere permanente.

**strategia 1.2.4** Coordinare e potenziare i servizi per l'internazionalizzazione e definire una politica di costante supporto allo sviluppo delle relazioni internazionali.

**strategia 1.2.5** Intensificare le attività di scambio e la mobilità di docenti e ricercatori.

**strategia 1.2.6** Garantire una presenza significativa rispetto ai temi che nel mondo segnalano le sfide della sostenibilità ed esprimere coerentemente messaggi positivi di impegno.

**strategia 1.2.7** Promuovere progetti di collegamento organico con Università che si distinguono per le loro competenze, con particolare attenzione a temi complementari (incluso l'ambito tecnologico).

### obiettivo 1.3. Porre lo studente al centro delle politiche dell'Ateneo

**strategia 1.3.1** Sviluppare consapevolezza, internamente ed esternamente, circa i vantaggi offerti da un medio Ateneo.

**strategia 1.3.2** Sensibilizzare quanti operano nell'Università di Macerata, perché contribuiscano all'esperienza formativa dello studente.

- **strategia 1.3.3** Al fine di rafforzare e valorizzare come *best practice* la peculiare capacità dell'Ateneo di essere "attento" e "vicino" ai propri iscritti, migliorare il sistema di presa in carico dello studente "Icare" e rafforzare la prospettiva del progetto "Inclusione 3.0" e della cultura dell'internazionalizzazione.
- **Strategia 1.3.4** Creare, diffondere e condividere "capitale narrativo", valorizzando strategie di digital storytelling.

### obiettivo 1.4. Garantire la sostenibilità dei processi: valorizzare e riconoscere il merito, favorire la community, ridurre la complessità

- **strategia 1.4.1** Valorizzare le persone e riconoscere il merito, dando attuazione al piano triennale di azioni positive per le pari opportunità, il benessere organizzativo e l'uguaglianza.
- **strategia 1.4.2** Valorizzare la componente comunitaria all'interno e all'esterno dell'Ateneo e potenziare il ruolo di Unimc come community.
- **strategia 1.4.3** Avviare nuovi e più virtuosi percorsi di reclutamento dei docenti, in linea con le politiche premiali del FFO e delle esigenze didattiche, di ricerca e docenza.
- **strategia 1.4.4** Ridurre la complessità.

## 2. Obiettivi e strategie nella prospettiva della ricerca

**Obiettivo 2.1.** Promuovere una ricerca orientata alla qualità e in dialogo costante con i territori e gli ambiti nazionale e internazionale

- **strategia 2.1.1** Promuovere la qualità della ricerca, favorendo la creazione di un ambiente stimolante e ispirato ai criteri di Excellence in Research.
- strategia 2.1.2** Migliorare e rafforzare la partecipazione ai progetti europei e la presenza nella ricerca nazionale attraverso attività di coordinamento e sensibilizzazione, valorizzando la presenza dei giovani ricercatori.
- strategia 2.1.3** Promuovere un dialogo costante con gli altri saperi, anche applicativi, mostrando la rilevanza delle *humanities*.
- strategia 2.1.4** Stimolare docenti e ricercatori a pubblicare in sedi prestigiose (riviste collocate ai più alti livelli scientifici in fascia A, case editrici di sicura rilevanza nazionale e internazionale).
- strategia 2.1.5** Sviluppare la terza missione valorizzando e trasferendo la ricerca di base e la ricerca applicata oltre che stimolando i ricercatori al confronto con il territorio di riferimento in tutte le fasi della loro attività.

**Obiettivo 2.2.** Potenziare le azioni di coordinamento delle attività di ricerca

- strategia 2.2.1** Promuovere la partecipazione a reti di ricerca nazionali e internazionali, sviluppando la cultura organizzativa della collaborazione per ambiti tematici interdisciplinari e per *cluster*.
- strategia 2.2.2** Comunicare all'interno e all'esterno i risultati della ricerca attraverso un "catalogo" delle attività svolte e potenziali di interesse per il territorio (trasferimento di conoscenze e di competenze).
- **strategia 2.2.3** Favorire l'uso consapevole e continuativo di strumenti e canali digitali anche con riferimento alla promozione dell'accesso aperto e alla gestione dell'archivio istituzionale della ricerca dell'Ateneo.
- strategia 2.2.4** Favorire la ricerca interdisciplinare e la collaborazione scientifica all'interno dell'Ateneo.
- strategia 2.2.5** Consolidare il tavolo della ricerca volto a definire indirizzi generali e a condividere informazioni e risultati.

### 3. Obiettivi e strategie nella prospettiva della didattica e dei servizi

**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.
- Strategia 3.1.2** Razionalizzare l'offerta didattica nel senso della sostenibilità e dell'efficacia.
- Strategia 3.1.3** Rafforzare l'insegnamento della lingua inglese.
- Strategia 3.1.4** Migliorare l'internazionalizzazione della didattica.
- Strategia 3.1.5** Coordinare tra i corsi di laurea la formazione su ICT e lo sviluppo di competenze digitali.
- Strategia 3.1.6** Razionalizzare l'offerta di servizi aggiuntivi e-learning.
- Strategia 3.1.7** Consolidare e sviluppare l'organizzazione di corsi di formazione o di riqualificazione professionale.

**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 3.2.3** Implementare servizi di supporto a studenti con disturbi specifici dell'apprendimento.
- Strategia 3.2.4** Migliorare i laboratori informatici e valorizzarli anche nella dimensione della didattica innovativa.
- Strategia 3.2.5** Predisporre azioni che tengano conto delle esigenze poste da studenti fuori sede, lavoratori, fuoricorso, etc.

- **Strategia 3.2.6** Consolidare e sviluppare le biblioteche accademiche come luoghi destinati, oltre che alle attività di ricerca bibliografica e allo studio, a favorire, in un contesto culturale avanzato, accademico e territoriale, l'aggregazione sociale, lo scambio, la crescita e le collaborazioni anche a livello internazionale.
- **Strategia 3.2.7** Promuovere ambienti e contesti favorevoli anche al pieno sviluppo della vita sociale, culturale e civile dello studente, ripensando la gestione degli spazi in una dimensione di maggiore interazione tra gli attori dei processi formativi.
- **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 orientamento in uscita, la sinergia con le attività di comunicazione esterna.

#### 4. Obiettivi e strategie nella prospettiva del territorio

##### Obiettivo 4.1. Comunicare meglio ed in modo più efficace

- **Strategia 4.1.1** Sviluppare azioni mirate di marketing territoriale, con un più ampio coinvolgimento del pubblico nella creazione di contenuti.
- **Strategia 4.1.2** Potenziare la quarta missione. Rafforzare il valore ideale dell'Università come bene e spazio pubblico consolidandone l'interazione con la Città e con il territorio.
- **Strategia 4.1.3** "Istituzionalizzare" tavoli di confronto e programmazione, rafforzando il rapporto con la città, il territorio e le comunità.
- **Strategia 4.1.4** Partnership comunicative con i diversi interlocutori nazionali e internazionali, per potenziare il territorio.
- **Strategia 4.1.5** Favorire una strategia di comunicazione integrata dei diversi contenuti digitali che sia rispondente ad un sito istituzionale dinamico e "responsive".

##### Obiettivo 4.2. Rappresentare l'avanguardia del territorio e favorirne l'internazionalizzazione

- **Strategia 4.2.1** Delineare una chiara policy di *public engagement* e di collaborazione con imprese, talenti imprenditoriali, enti pubblici e privati che si alimenti di progetti di co-finanziamento della ricerca e condivisione dei risultati.
- **Strategia 4.2.2** Promuovere la cultura del cambiamento, favorendo e sostenendo i processi di internazionalizzazione del territorio e lo sviluppo dell'imprenditorialità.
- **Strategia 4.2.3** Promuovere la cultura dell'imprenditorialità soprattutto negli ambiti culturali e creativi, sia tra i ricercatori, sia tra gli studenti, sia all'interno della comunità locale, offrendo anche spazi e servizi di supporto adeguati.
- **Strategia 4.2.4** Promuovere la cultura dell'innovazione sociale, mettendo in evidenza l'importanza delle *humanities* e delle *social sciences* anche ai fini di uno sviluppo tecnologico sostenibile.

#### 5. Obiettivi e strategie nella prospettiva dell'organizzazione / amministrazione

##### Obiettivo 5.1. Favorire la coesione organizzativa e l'orientamento al risultato

- **Strategia 5.1.1** Promuovere percorsi di formazione e confronto, condivisi dalle parti.
- **Strategia 5.1.2** Operare a vantaggio di logiche di consapevolezza/responsabilità e cooperazione.
- **Strategia 5.1.3** Investire sullo sviluppo di leadership e di diffusa classe dirigente

##### Obiettivo 5.2. Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna

- **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.
- **Strategia 5.2.2** Organizzare le funzioni in coerenza con le competenze di ciascuno e le esigenze dell'Ateneo.
- **Strategia 5.2.3** Promuovere la condivisione di informazioni tra quanti operano in Ateneo.
- **Strategia 5.2.4** Garantire l'efficiente ricorso all'ICT per migliorare i processi.
- **Strategia 5.2.5** Rafforzare l'impegno per garantire il recupero e il razionale impiego degli immobili di proprietà.

## 6. Obiettivi e strategie nella prospettiva della governance

**Obiettivo 6.1.** Affrontare il cambiamento continuo, sostenendo il metodo e la coesione della governance

**Strategia 6.1.1** Rivolgere attenzione costante alle istanze e ai segnali provenienti dall'organizzazione e da tutti gli interlocutori.

**Strategia 6.1.2** Dedicare risorse e formare competenze per sostenere e sviluppare il sistema di pianificazione e controllo necessario per un governo dell'Ateneo secondo gli indirizzi delineati.

- **Strategia 6.1.3** Creare e mantenere stabili organi di confronto e rafforzare la community interna ed esterna, limitando il rischio di frammentazione.