

Oggetto:	Piano strategico di Ateneo 2013-2018 - parere		
N. o.d.g.: 04	S.A. 24/9/2013	Verbale n. 8/2013	UOR: Direzione generale

	Qualifica	Nome e Cognome	Presenze
1	Rettore	Luigi Lacchè	P
2	Pro-Rettore	Rosa Marisa Borraccini	P
3	Direttore Dip.to Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo	Michele Corsi	P
4	Direttore Dip.to Studi umanistici – lingue, mediazione, storia, lettere, filosofia	Filippo Mignini	P
5	Direttore Dip.to Giurisprudenza	Ermanno Calzolaio	P
6	Direttore Dip.to Scienze politiche, della comunicazione e delle relazioni internazionali	Francesco Adornato	G
7	Direttore Dip.to Economia e diritto	Giulio Salerno	P
8	Rappresentante prof. I fascia	Massimo Montella	P
9	Rappresentante prof. I fascia	Patrizia Oppici	P
10	Rappresentante prof. I fascia	Claudia Cesari	P
11	Rappresentante prof. II fascia	Stefano Polenta	P
12	Rappresentante prof. II fascia	Paola Nicolini	G
13	Rappresentante dei ricercatori	Nataascia Mattucci	P
14	Rappresentante dei ricercatori	Tiziana Montecchiari	P
15	Rappresentante degli Studenti	Francesco Annibali	P
16	Rappresentante degli Studenti	Simona Sanna	P
17	Rappresentante degli Studenti	Lorenzo Longo	P
18	Rappresentante del p.t.a.	Anna Cimarelli	P
19	Rappresentante del p.t.a.	Andrea Dezi	P
20	Rappresentante del p.t.a.	Giuseppe D'Antini	P
	Direttore Generale	Mauro Giustozzi	P

Il Senato Accademico,
 visto l'art. 13, comma 1 dello Statuto di Autonomia, emanato con D.R. n. 210 del 29.03.2012;
 visto il parere favorevole espresso dal Senato Accademico del 27.11.2012 all'adozione del Progetto per la formulazione del Piano Strategico 2013/2018 ;
 vista l'approvazione del Progetto sopracitato da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30.11.2012;
 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;

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 2013/2018 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;

con voti unanimi;

esprime parere favorevole all'adozione del Piano Strategico 2013-2018 secondo il testo allegato.

*Allegato al punto 4
S.A. 24.9.2013*

PIANO STRATEGICO 2013-2018

DAI LAVORI DEL BOARD RISTRETTO | CON INTER-
VENTI DEL BOARD ALLARGATO | CONSULTATI IL
TEAM DEGLI STUDENTI E GLI INTERLOCUTORI

a cura di KATIA GIUSEPPONI

v 4 luglio 2013

BOZZA RISERVATA | SI PREGA DI NON DIFFONDERE

Il Board ristretto è formato da:

- _ Rettore, Luigi Lacchè
- _ Direttore generale, Mauro Giustozzi
- _ Direttore del Dipartimento di SCIENZE POLITICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI, Francesco Adornato
- _ Direttore del Dipartimento di GIURISPRUDENZA, Ermanno Calzolaio
- _ Direttore del Dipartimento di SCIENZE DELLA FORMAZIONE, DEI BENI CULTURALI E DEL TURISMO, Michele Corsi
- _ Direttore del Dipartimento di STUDI UMANISTICI - LINGUE, MEDIAZIONE, STORIA, LETTERE, FILOSOFIA, Filippo Mignini
- _ Direttore del Dipartimento di ECONOMIA E DIRITTO, Giulio M. Salerno

Il Board allargato comprende anche:

- _ Delegati del Rettore
- _ Presidenti dei Corsi di laurea
- _ Responsabili di Area
- _ Responsabili di Centro
- _ Delegati alla didattica dei Dipartimenti
- _ Delegati alla ricerca dei Dipartimenti
- _ EP dei Dipartimenti
- _ Manager per la didattica dei Dipartimenti
- _ Manager per la ricerca e l'internazionalizzazione dei Dipartimenti
- _ Manager per la gestione amministrativa e finanziaria dei Dipartimenti

PRESENTAZIONE

Il Rettore
Luigi Lacchè

Prima parte | **INDIRIZZI STRATEGICI DI FONDO**

1. VISIONE E MISSIONE IN PROSPETTIVA GENERALE
2. VISIONE E MISSIONE NELLA PROSPETTIVA DELLA RICERCA
3. VISIONE E MISSIONE NELLA PROSPETTIVA DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI
4. VISIONE E MISSIONE NELLA PROSPETTIVA DEL TERRITORIO
5. VISIONE E MISSIONE NELLA PROSPETTIVA DELL'ORGANIZZAZIONE/AMMINISTRAZIONE
6. VISIONE E MISSIONE NELLA PROSPETTIVA DELLA GOVERNANCE

Seconda parte | **CONTESTO DI RIFERIMENTO**

1. CONTESTO NELLA PROSPETTIVA GENERALE
2. CONTESTO NELLA PROSPETTIVA DELLA RICERCA
3. CONTESTO NELLA PROSPETTIVA DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI
4. CONTESTO NELLA PROSPETTIVA DEL TERRITORIO
5. CONTESTO NELLA PROSPETTIVA DELL'ORGANIZZAZIONE/AMMINISTRAZIONE
6. CONTESTO NELLA PROSPETTIVA DELLA GOVERNANCE

Terza parte | **OBIETTIVI E STRATEGIE**

1. OBIETTIVI E STRATEGIE NELLA PROSPETTIVA GENERALE
 - 1.1. Valorizzare l'Università di Macerata come Ateneo specializzato
 - 1.2. Sviluppare l'internazionalizzazione e aprirsi al mondo
 - 1.3. Curare lo studente in modo speciale
 - 1.4. Garantire la sostenibilità dei processi: valorizzare e riconoscere il merito, ridurre la complessità
 - 1.5. Raccordarsi con gli altri Atenei Marchigiani, in particolare con l'Università di Camerino
2. OBIETTIVI E STRATEGIE NELLA PROSPETTIVA DELLA RICERCA
 - 2.1. Promuovere una ricerca orientata alla qualità e in dialogo costante con i territori e gli ambiti nazionale e internazionale
 - 2.2. Promuovere una ricerca più coordinata internamente e meglio collegata con l'esterno
3. OBIETTIVI E STRATEGIE NELLA PROSPETTIVA DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI
 - 3.1. Garantire una formazione innovativa e integrata, volta allo sviluppo di solide competenze e di una mentalità flessibile
 - 3.2. Garantire servizi di supporto e promuovere ambienti funzionali al pieno sviluppo dell'esperienza formativa e della vita sociale dello studente
4. OBIETTIVI E STRATEGIE NELLA PROSPETTIVA DEL TERRITORIO
 - 4.1. Comunicare meglio chi siamo per sensibilizzare le imprese e tutti gli altri attori del territorio al riguardo dell'effetto-Università
 - 4.2. Rappresentare l'avanguardia per il territorio e favorire l'internazionalizzazione
5. OBIETTIVI E STRATEGIE NELLA PROSPETTIVA DELL'ORGANIZZAZIONE/AMMINISTRAZIONE
 - 5.1. Favorire la coesione organizzativa e l'orientamento al risultato
 - 5.2. Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna
6. OBIETTIVI E STRATEGIE NELLA PROSPETTIVA DELLA GOVERNANCE
 - 6.1. Affrontare un cambiamento radicale e guidare l'Ateneo verso assetti nuovi
 - 6.2. Sostenere il metodo e la coesione della governance
7. IL QUADRO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

1

INDIRIZZI STRATEGICI DI FONDO

1. Visione e missione

in 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 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.

2. Visione e missione nella prospettiva della 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.

3. Visione e missione nella prospettiva della didattica e dei 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*.

4. Visione e missione

nella prospettiva del territorio

VISIONE

L'Università contribuisce allo sviluppo culturale, sociale ed economico assumendosi la responsabilità di operare come agente territoriale di innovazione. A tal fine, interagisce in modo sinergico e sistemico con il mondo esterno, garantendo apertura internazionale e collegamento con le realtà locali.

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 territoriale 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 gli 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.

5. Visione e missione nella prospettiva dell'organizzazione/amministrazione

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.

6. Visione e missione nella prospettiva della 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, 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.

2

**CONTESTO DI
RIFERIMENTO**

1. Contesto nella 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 medio-piccola - 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.

Aree di migliorabilità

Identificazione e visibilità

E' necessario irrobustire il processo di peculiare differenziazione di Unimc per renderlo chiaramente percepibile. "L'umanesimo che innova" deve sempre più diventare azione e contenuto, curando un approccio strategico volto a promuovere qualità e innovazione.

Processi interni e coesione organizzativa

I processi interni vanno resi più fluidi, sollecitando discussione e partecipazione. Per migliorare la spinta verso l'innovazione e il consolidamento della qualità, occorre rafforzare la coesione organizzativa e valorizzare il forte potenziale di interrelazione tra tutte le aree disciplinari.

Opportunità

La crisi e il cambiamento come opportunità

La crisi è sinonimo di difficoltà ma essa 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.

Nel futuro si intravede: aree strategiche, focalizzazione, maggiore capacità di indirizzo e di scelta.

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 (a cominciare dagli altri Atenei marchigiani) e rafforzare ulteriormente i processi di internazionalizzazione.

La prospettiva "Horizon 2020" è parte integrante del modo nuovo di operare.

Fattori di rischio

La crisi come minaccia e le politiche nazionali

Clima generale di incertezza, politiche universitarie nazionali di breve respiro dettate dal mero contenimento della spesa pubblica. Meccanismi di finanziamento che conformano quel che resta dell'autonomia universitaria. Enorme appesantimento burocratico-amministrativo che brucia energie e allontana dai bisogni reali, dalla domanda e dalle precipue funzioni universitarie.

Indebolimento dell'autorevolezza universitaria

Nell'ultimo decennio l'autorevolezza dell'Università si è indebolita a causa di diversi fattori: in particolare, decisioni assunte a livello politico nazionale senza un'apparente strategia; impoverimento graduale ma inesorabile del sistema; avvio confuso e "punitivo" della logica premiale; enfattizzazione dei mali dell'Università; polverizzazione del sistema universitario; uso non sempre virtuoso dell'autonomia finanziaria da parte del sistema nel suo insieme; carenza di strategie nello sviluppo dei singoli Atenei e incapacità di cogliere i mutamenti in atto.

Concorrenza

Nella logica di "regionalizzazione" dei sottosistemi universitari, le Marche presentano evidenti criticità, con una notevole quantità di offerta e di sovrapposizioni. La percezione è che le Marche abbiamo "troppo" rispetto alla taglia della regione. Se si valuta razionalmente il fenomeno, i quattro Atenei presenti pesano come una grande Università italiana (con valori similari) ma il vero problema è quello delle vocazioni e della migliore allocazione possibile delle risorse.

2. Contesto nella prospettiva della 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.

Esistenza di un patrimonio di eccellenze

Attualmente esistono diverse e distinte aree di eccellenze da ampliare e coordinare a livello di sistema.

Aree di migliorabilità

Coordinamento interno delle eccellenze

Le aree di eccellenza vanno meglio coordinate nella forma di poli o cluster, 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.

Opportunità

Collegamento e sinergie regionali

Opportunità importanti di scambio e collaborazione emergono dal coordinamento tra le quattro Università delle Marche e dal coinvolgimento in progetti regionali, europei o di carattere internazionale, in particolare 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.

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 deve essere la formula per invertire questa tendenza.

Riconoscimento del merito

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

3. Contesto nella prospettiva della didattica e dei servizi

Punti di forza

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 processo di internazionalizzazione

Presenza di un consolidato programma Erasmus e di una politica di sviluppo di percorsi di laurea internazionali.

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. Occorre una riflessione di Ateneo sulle nuove metodologie di insegnamento in stretto raccordo con le istanze degli studenti.

Ricorso più ampio e strutturato agli stage
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.

Coerenza dei diversi livelli della didattica
Occorre garantire la coerenza: dei corsi di laurea triennali come misure di formazione iniziale; dei corsi di laurea magistrale come percorsi più distintivi e con avvio di una percepibile curvatura "professionalizzante"; dei master e dei corsi di specializzazione come interventi specifici e di alta specializzazione; dei corsi di dottorato come duplice avvio all'attività di ricerca e, laddove possibile, di applicazione

Formazione linguistica e apertura internazionale degli studenti

È importante stimolare gli studenti ad acquisire una più efficace formazione linguistica e combinare le attività didattiche con esperienze e placement internazionali.

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.

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 nella prospettiva del territorio

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 risultano 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.

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.

Sinergie con l'Ateneo di Camerino

Fondamentali opportunità di scambio e di sviluppo si collegano al rapporto con le altre Università marchigiane, e in particolare con l'Università di Camerino.

Qualità della vita in città

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

Prospettive di miglioramento logistico

La ravvicinata apertura dell'asse veloce Civitanova-Foligno può offrire opportunità di sviluppo.

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.

Fattori di rischio

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

Non di rado l'Università viene percepita come un elemento scontato del "paesaggio", attraverso una lettura che tende ad enfatizzare la posizione (rendita) o la mera tradizione. Malgrado alcuni segnali positivi recenti, il territorio dovrebbe 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 crisi generale aggrava il fenomeno, risalente, dell'impoverimento del centro storico in termini di servizi, logistica, attrattività.

Il problema strategico del trasporto su rotaia resta irrisolto e, anzi, rischia di aggravarsi con effetti negativi per l'Ateneo.

5. Contesto nella prospettiva dell'organizzazione/amministrazione

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.

Omogeneità e compattezza

Omogeneità e compattezza degli ambiti scientifici e disciplinari favoriscono la coesione tra i responsabili e sono presupposti positivi per il coordinamento dei processi e l'attivazione di importanti sinergie.

Aree di migliorabilità

Verso un dinamismo proattivo

Ogni riorganizzazione può creare disorientamento e disagio. Per sostenerla positivamente è necessario rafforzare la coesione organizzativa e il senso di appartenenza, sviluppando una logica di dinamismo proattivo.

Fluidità dei processi interni

Occorre semplificare e scegliere, selezionando gli obiettivi più importanti e focalizzando su di essi risorse ed energie. È necessario migliorare la comunicazione interna e ridurre in ogni modo le forme di burocratizzazione che appesantiscono le attività strategiche.

Opportunità

La crisi e il cambiamento come opportunità

La crisi e la necessità del cambiamento portano ad un innalzamento generale di attenzione per meglio cogliere opportunità di rete, di scambio, di razionalizzazione.

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 nella prospettiva della governance

Punti di forza

Coesione espressa dalla governance

Ci troviamo in una fase di riassetto con potenzialità positive che derivano dalla razionalizzazione di strutture e organi. 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 dal Board ristretto

Il metodo di lavoro espresso dal Board ristretto (Rettore, Direttori di Dipartimento, Direttore generale), nell'ambito dei lavori di pianificazione strategica, è importante e innovativo. Tale metodo consente infatti il necessario approfondimento degli argomenti e l'adeguato confronto tra i diversi punti di vista.

Opportunità

Il cambiamento come stimolo

È fondamentale considerare il cambiamento anche come un'opportunità per promuovere una logica profonda di evoluzione. 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 nuovi equilibri

La riorganizzazione ha attivato profondi e importanti processi di cambiamento che devono condurre l'Ateneo verso nuovi equilibri.

L'attento monitoraggio delle dinamiche in corso e la condivisione degli interventi migliorativi sono fondamentali per sostenere tale 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

La mancanza di scelte strategiche rischia di indebolire l'autonomia progettuale dell'Ateneo, tanto più dinanzi a minacce e sfide di ricomposizione del sistema a livello nazionale e regionale.

È necessaria una rapida e coraggiosa assunzione di responsabilità da parte di tutta la comunità universitaria.

3

OBIETTIVI E STRATEGIE

1. Obiettivi e strategie

nella prospettiva generale

OBIETTIVO 1.1. Valorizzare l'Università di Macerata come Ateneo specializzato

Perché

L'Umanesimo che innova vuole rispondere a grandi domande "identitarie": Chi siamo? Come e in che direzione procedere? Quali gli obiettivi?

Come punto di congiunzione tra tradizione e innovazione, l'umanesimo dovrebbe esprimere la forza del "classico" coniugata alle domande e agli strumenti della contemporaneità (nuove tecnologie, nuovi linguaggi, ibridazioni disciplinari e così via).

Il nostro Ateneo è altamente specializzato e fortemente omogeneo.

Nel definire specifiche ambizioni strategiche va tenuto presente che alla scelta deve corrispondere l'impegno di *perseguire e coltivare* la qualità, proiettandone la spinta propulsiva su tutto il sistema. La dimensione dell'*Umanesimo che innova* deve trovare applicazioni di avanguardia.

Occorre esprimere la capacità distintiva basata sull'introduzione della logica dell'innovazione nella didattica, nella ricerca, nell'internazionalizzazione, nei servizi di supporto.

Come (Strategie)

1.1.1.

Rafforzare la specializzazione attraverso percorsi di collegamento circolare e integrato tra didattica, ricerca e internazionalizzazione. Promuovere scambi interdisciplinari e interdipartimentali in grado di generare ricadute positive capaci di moltiplicare il valore per tutti i soggetti.

1.1.2.

Perseguire e coltivare la qualità in ogni ambito, proiettando la dimensione dell'*Umanesimo che innova* verso applicazioni di avanguardia e rendendo così sostenibile e competitiva la vocazione umanistica.

Si tratta di "innovare" rendendo abituali, in ogni ambito, linguaggi globali, contaminazione, reti, nuove forme di relazione e collaborazione (interne ed esterne) che siano più circolari e interattive, più direttamente orientate ad un risultato di qualità.

La tradizione, da sola, non garantisce sviluppo. Diventa produttiva quando getta un ponte verso l'innovazione.

1.1.3.

Comunicare la specificità, il valore, le attività e le potenzialità dell'Ateneo, dando ulteriore concretezza al claim *L'umanesimo che innova*.

Consolidare il posizionamento di immagine di Unimc attraverso campagne di comunicazione, attività di pubbliche

relazioni e rapporti con i mass media, trasmettendo agli interlocutori un messaggio di qualità e di permanente attenzione verso le tematiche più attuali. L'Ateneo, che si arricchisce nella specificità dei suoi cinque Dipartimenti, deve essere "uno" nel posizionamento.

Obiettivo 1.1.

Valorizzare l'Università di Macerata come Ateneo specializzato

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
1.1.1. Rafforzare la specializzazione attraverso percorsi di collegamento circolare e integrato tra didattica, ricerca e internazionalizzazione.	Board ristretto	1.1.1.1. Messa a sistema e diffusione interna ed esterna dei percorsi di collegamento circolare e integrato tra didattica, ricerca e internazionalizzazione già sviluppati.	on/off
	Board ristretto	1.1.1.2. Condivisione e avvio sperimentale a livello di Ateneo di nuovi percorsi di collegamento circolare e integrato tra didattica, ricerca e internazionalizzazione.	on/off
1.1.2. Perseguire e coltivare la qualità in ogni ambito, proteggendo la dimensione dell' <i>Umanesimo che innova</i> verso applicazioni di avanguardia e rendendo così sostenibile e competitiva la vocazione umanistica.	Board ristretto	1.1.2.2. Attraverso specifici eventi e interventi di sensibilizzazione, sostenere l'orientamento all'innovazione come profilo distintivo dell'attività dell'Ateneo (ovvero: l'innovazione ha bisogno dell'umanesimo, lo sviluppo non è solo tecnologia).	continuità delle iniziative affluenza agli eventi
1.1.3. Comunicare la specificità, il valore, le attività e le potenzialità del nostro Ateneo, dando ulteriore concretezza al claim <i>L'umanesimo che innova</i> . Consolidare il posizionamento di immagine dell'Ateneo.	Delegato per la progettazione, lo sviluppo, il coordinamento e il monitoraggio della comunicazione istituzionale	1.1.3.1. Consolidare il posizionamento di immagine dell'Ateneo attraverso incontri periodici e campagne a tema.	periodicità degli eventi affluenza agli eventi impatto sulla <i>brand reputation</i>
	Delegato per la progettazione, lo sviluppo, il coordinamento e il monitoraggio della comunicazione istituzionale	1.1.3.2. Potenziare la comunicazione integrata attraverso la diffusione e la condivisione del Piano e del Manuale di comunicazione.	continuità degli interventi posti in essere per la diffusione degli strumenti impatto sull'omogeneità dei flussi comunicativi

OBIETTIVO 1.2. Sviluppare l'internazionalizzazione e aprirsi al mondo

Perché

L'Università del futuro va vista come luogo aperto, dinamico, a visione globale, in grado di formare persone attente all'innovazione e sviluppare una ricerca di rete sensibile ai diversi contesti. Innovare significa interrogarsi costantemente sul perché di quanto facciamo, alla ricerca continua di soluzioni migliorative.

Per esprimere il dinamismo sotteso all'*Umanesimo che innova*, è necessario introdurre strumenti avanzati e alfabeti globali (linguaggi tecnologici e lingue straniere devono permeare i piani di studio).

È, inoltre, indispensabile sostenere l'internazionalizzazione come base fondamentale di apertura e crescita.

"Internazionalizzare" è un verbo complesso che rinvia a più azioni virtuose:

- _migliorare e incrementare la ricerca di qualità;
- _fare rete all'interno dell'Ateneo tra gruppi disciplinari diversi;
- _potenziare i collegamenti tra gruppi disciplinari e altri atenei nazionali;
- _attuare una più efficace ed efficiente politica di sviluppo a favore dei giovani;
- _internazionalizzare la didattica;
- _potenziare gli scambi ERASMUS;
- _ampliare le reti dei rapporti internazionali e condividerle internamente (come alcuni ricercatori di Dipartimenti diversi stanno già facendo tra loro).

Come (Strategie)

1.2.1.

Aumentare, potenziare, valorizzare le reti di rapporti internazionali. Alle reti dei rapporti internazionali già consolidate, si aggiunga, in particolare, il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- _consolidare i programmi Erasmus e i rapporti con Stati Uniti d'America, Canada, Australia;
- _definire, in una visione di breve-medio periodo, una politica di internazionalizzazione dell'Ateneo verso i Paesi dell'Europa orientale (con particolare riferimento alla penisola balcanica anche nell'ottica della Regione euro-adriatica ionica e ai paesi dell'area ex-sovietica);
- _sviluppare, in una visione di medio-lungo periodo, relazioni d'avanguardia con Cina e Asia, consolidando la posizione di vantaggio legata all'Istituto Confucio, alla figura maceratese di Matteo Ricci ed al nuovo China Center;
- _nella prospettiva della *coesione sociale a livello internazionale*, sviluppare una struttura di visibile specializzazione rispetto a realtà come: la Turchia e il Medio Oriente; l'Africa, con particolare attenzione ai paesi mediterranei; il Brasile, l'Argentina, il Cile, il Messico.

1.2.2.

Garantire una coordinata proiezione internazionale di tutte le dimensioni di servizio (ricerca, didattica, servizi di supporto, integrazione con i territori) e introdurre strumenti di rilevazione e comunicazione interna delle opportunità che ogni relazione internazionale effettiva/potenziale offre/offrirebbe nelle dimensioni sopra considerate.

1.2.3.

Coordinare e potenziare i servizi linguistici a favore dell'internazionalizzazione (traduzione costante dei materiali istituzionali, progressivo sviluppo di glossari specialistici a uso interno, avvio dell'erogazione del Diploma Supplement, potenziamento dell'offerta legata alle certificazioni linguistiche internazionali). Occorre definire una politica di formazione linguistica a carattere permanente rivolta sia ai docenti che al personale tecnico-amministrativo per migliorare le capacità di comunicazione verso l'esterno (i potenziali studenti, le strutture accademiche straniere, le istituzioni internazionali).

1.2.4.

Intensificare le attività di scambio e la mobilità di docenti e ricercatori sia a livello nazionale che a livello internazionale. L'innovazione, l'attitudine alla sperimentazione, la contaminazione e il confronto devono permeare in generale il modo di operare.

1.2.5.

Garantire una presenza significativa rispetto ai **temi che nel mondo segnalano le sfide della sostenibilità** ed esprimere coerentemente messaggi positivi di impegno. In tale contesto, creare un gruppo di lavoro per la definizione e lo sviluppo di un progetto di Green University.

Obiettivo 1.2.

Sviluppare l'internazionalizzazione e aprirsi al mondo

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
1.2.1. Aumentare, potenziare, valorizzare le reti di rapporti internazionali.	Delegato per le relazioni internazionali ...	1.2.1.1. Potenziare e valorizzare le reti di rapporti internazionali già attive.	continuità ed estensione delle reti
	Delegato per la ricerca ...		
	Delegato per le relazioni internazionali ...	1.2.1.2. Consolidare i programmi Erasmus e i rapporti con Stati Uniti d'America, Canada, Australia.	continuità delle relazioni
	Delegato per la ricerca ...		
	Delegato per le relazioni internazionali ...	1.2.1.3. Definire, in una visione di breve-medio periodo, una politica di internazionalizzazione dell'Ateneo verso i Paesi dell'Europa orientale (con particolare riferimento alla penisola balcanica anche nell'ottica della Regione euro-adriatica ionica e ai paesi dell'area ex-sovietica).	on/off
	Delegato per la ricerca ...		
	Delegato per le relazioni internazionali ...	1.2.1.4. Sviluppare, in una visione di medio-lungo periodo, relazioni d'avanguardia con Cina e Asia, consolidando la posizione di vantaggio legata all'Istituto Confucio, alla figura maceratese di Matteo Ricci ed al nuovo China Center.	continuità delle relazioni rilevanza delle relazioni
	Delegato per la ricerca ...		
1.2.2. Garantire una coordinata proiezione internazionale di tutte le dimensioni di servizio e introdurre strumenti di rilevazione e comunicazione interna delle opportunità.	Delegato per le relazioni internazionali ...	1.2.1.5. Nella prospettiva della coesione sociale a livello internazionale, sviluppare una struttura di visibile specializzazione rispetto a realtà come: la Turchia, l'Africa, il Brasile, l'Argentina, il Cile, il Messico.	on/off
	Delegato per la ricerca ...		
	Delegato per la didattica ...	1.2.2.1. Impostare un progetto di sistema per garantire una coordinata proiezione internazionale di tutte le dimensioni di servizio (ricerca, didattica, servizi di supporto, integrazione con i territori).	on/off
	Delegato per l'orientamento ...		
	Delegato per il trasferimento di conoscenze e competenze		

	<p>Delegato per le relazioni internazionali ...</p> <p>Delegato per la ricerca ...</p> <p>Delegato per la didattica ...</p> <p>Delegato per l'orientamento ...</p> <p>Delegato per il trasferimento di conoscenze e competenze</p>	<p>1.2.2.2. Introdurre strumenti di rilevazione e comunicazione interna delle opportunità che ogni relazione internazionale effettiva/potenziale offre/offrirebbe nelle dimensioni sopra considerate.</p>	<p>grado di diffusione interna degli strumenti</p>
<p>1.2.3. Coordinare e potenziare i servizi linguistici a favore dell'internazionalizzazione e definire una politica di formazione linguistica a carattere permanente.</p>	<p>Delegato per i servizi linguistici e per lo sviluppo delle competenze linguistiche</p>	<p>1.2.3.1. Coordinare e potenziare i servizi linguistici a favore dell'internazionalizzazione.</p>	<p>sviluppo della traduzione di materiali istituzionali</p> <p>sviluppo di glossari specialistici a uso interno</p> <p>avvio dell'erogazione del Diploma Supplement</p> <p>potenziamento dell'offerta legata alle certificazioni linguistiche internazionali</p>
	<p>Delegato per i servizi linguistici e per lo sviluppo delle competenze linguistiche</p>	<p>1.2.3.2. Definire una politica di formazione linguistica a carattere permanente rivolta sia ai docenti che al personale tecnico-amministrativo per migliorare le capacità di comunicazione verso l'esterno (i potenziali studenti, le strutture accademiche straniere, le istituzioni internazionali).</p>	<p>docenti partecipanti</p> <p>tecnici-amministrativi partecipanti</p> <p>incremento nelle competenze linguistiche in Ateneo</p>
<p>1.2.4. Intensificare le attività di scambio e la mobilità di docenti e ricercatori.</p>	<p>Delegato per le relazioni internazionali</p> <p>Delegato per la ricerca</p> <p>Delegato per la didattica</p>	<p>1.2.4.1. Promuovere più intense attività di scambio e mobilità di docenti e ricercatori sia a livello nazionale che a livello internazionale. In particolare attivare un Collegio internazionale per ospitare, previo concorso, almeno dieci posizioni di visiting professor per ogni a.a.</p>	<p>incremento di scambi e mobilità a livello internazionale</p> <p>incremento di scambi e mobilità a livello nazionale</p>
<p>1.2.5. Garantire una presenza significativa rispetto ai temi che nel mondo segnalano le sfide della sostenibilità ed esprimere coerentemente messaggi positivi di impegno.</p>	<p>Delegato per il bilancio sociale, la pianificazione strategica, il controllo di gestione</p>	<p>1.2.5.1. Creare un gruppo di lavoro per la definizione e lo sviluppo di un progetto di Green University.</p>	<p>on/off</p>

OBIETTIVO 1.3. Curare lo studente in modo speciale

Perché

In un piccolo ateneo la cura degli studenti è davvero possibile.

Occorre seguire con particolare attenzione lo studente per affermare il "vantaggio del piccolo ateneo".

L'esempio è di per sé educativo e la formazione dipende da innumerevoli messaggi anche non direttamente collegati ai corsi e agli insegnamenti. Ciò richiede la massima consapevole partecipazione di tutti e un impegno ulteriore nel miglioramento di tutti i servizi di supporto.

Come (Strategie)

1.3.1.

Attraverso adeguati momenti di confronto, **sviluppare consapevolezza circa i vantaggi offerti da un piccolo Ateneo** in termini di cura speciale e di presa in carico dello studente e **sensibilizzare tutte le persone che operano in Ateneo**, perché contribuiscano

all'esperienza formativa dello studente non soltanto esprimendo al meglio le loro competenze, ma anche attraverso il loro comportamento professionale.

1.3.2.

Al fine di rafforzare e valorizzare come best practice la peculiare capacità dell'Ateneo di essere "attento" e "vicino" ai propri iscritti, **impostare un sistema organico di presa in carico dello studente** e, in linea con quanto di seguito indicato nella sezione "didattica e servizi di supporto", definire coerenti e omogenei processi di risposta alle diverse esigenze. Avendo come obiettivo un "patto con lo studente" volto a fargli conseguire la laurea nei tempi prescritti.

1.3.3.

Valorizzare la componente comunitaria all'interno e all'esterno dell'Ateneo e potenziare la community attraverso canali come ALAM, Newsletter Uninova, radio RUM, Cittàteneo, Unifestival, Agenda settimanale, luoghi di aggregazione, social network.

Obiettivo 1.3.

Curare lo studente in modo speciale

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
1.3.1. Sviluppare consapevolezza, internamente ed esternamente, circa i vantaggi offerti da un piccolo Ateneo e sensibilizzare quanti operano in Ateneo, perché contribuiscano all'esperienza formativa dello studente non soltanto esprimendo al meglio le loro competenze, ma anche attraverso il loro comportamento professionale.	Delegato per la didattica e il sistema di gestione della qualità (programmazione, monitoraggio, valutazione ed accreditamento dell'offerta formativa)	1.3.1.1. Realizzare interventi formativi, di confronto e sensibilizzazione ad hoc, con cadenza almeno annuale.	periodicità degli incontri numero di partecipanti
1.3.2. Al fine di rafforzare e valorizzare come best practice la peculiare capacità dell'Ateneo di essere "attento" e "vicino" ai propri iscritti, impostare un sistema organico di presa in carico dello studente.	Delegato per la didattica ... Delegato per l'orientamento ...	1.3.2.1. Definire coerenti e omogenei processi di risposta alle diverse esigenze, che confluiscono in "patto con lo studente", un disegno di complessiva presa in carico dello stesso.	on/off
1.3.3. Valorizzare la componente comunitaria all'interno e all'esterno dell'Ateneo e potenziare la community.	Delegato per la progettazione, lo sviluppo, il coordinamento e il monitoraggio della comunicazione istituzionale	1.3.3.1. Curare la componente comunitaria e la community dei laureati attraverso canali come ALAM, Newsletter Uninova, radio RUM, Cittateneo, Unifestival, genda settimanale, luoghi di aggregazione, social network.	continuità delle iniziative grado di riscontro da parte di studenti e laureati

OBIETTIVO 1.4. Garantire la sostenibilità dei processi: valorizzare e riconoscere il merito, ridurre la complessità

Perché

Per consentire processi sostenibili è fondamentale garantire un clima organizzativo positivo.

Questo deve essere basato sul riconoscimento del merito e sull'eliminazione della frammentarietà e degli appesantimenti che rendono più faticoso e poco gratificante il lavoro.

Il riconoscimento del merito rappresenta il primo fondamento di ogni processo di valorizzazione e incentivazione. L'eliminazione delle complessità legate a ridondanze e sovrapposizioni consente un ancoraggio all'essenziale utile per tutti gli attori dell'Ateneo che possono operare più velocemente e quindi liberare energie da dedicare ad altre attività.

Come (Strategie)

1.4.1.

Valorizzare le persone e riconoscere il merito:

_alimentare un ambiente organizzativo costruttivo e positivo riconoscendo e valorizzando gli sforzi sostenuti e i risultati ottenuti da ciascuno nel perseguimento degli obiettivi d'Ateneo;

_inserire la valutazione delle performance nell'ambito di un approccio organizzativo volto a riconoscere il merito sulla

base di parametri stabili e condivisi e prevedere coerenti forme di incentivo e di premialità;

_favorire una logica stabile, coerente e sostenibile di sviluppo della carriera in base alla qualità e quantità delle attività svolte per l'Ateneo, in connessione con i risultati raggiunti dai singoli Dipartimenti;

_seguire i valori, gli obiettivi e il metodo sottesi alla Carta europea dei ricercatori (programma *Excellence in Research*);

_predisporre un piano triennale di azioni positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità.

1.4.2.

Ridurre la complessità:

_semplificare l'impegno burocratico, eliminando ogni ridondanza (revisione del "Regolamento di organizzazione") e garantendo una maggiore flessibilità ispirata alla promozione della responsabilità condivisa;

_semplificare l'offerta didattica dell'Ateneo, rendendola "stabile", dopo l'applicazione dell'AVA, valutando i flussi di pensionamento del quinquennio 2013-2018 e nella consapevolezza delle disponibilità finanziarie dell'Ateneo.

Obiettivo 1.4.

Garantire la sostenibilità dei processi: valorizzare e riconoscere il merito, ridurre la complessità

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
1.4.1. Valorizzare le persone e riconoscere il merito.	Delegato per le politiche di Pari Opportunità e di trasparenza amministrativa	1.4.1.1. Alimentare un ambiente organizzativo costruttivo e positivo riconoscendo e valorizzando gli sforzi sostenuti e i risultati ottenuti da ciascuno nel senso del perseguimento degli obiettivi d'Ateneo. Realizzare indagini di monitoraggio e specifici momenti di sensibilizzazione e confronto rispetto a tale tema.	continuità della sensibilizzazione e del confronto riscontri del monitoraggio
	Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione		
	Delegato per la didattica e il sistema di gestione della qualità		
	Direzione generale		
	Delegato per le politiche di Pari Opportunità e di trasparenza amministrativa	1.4.1.2. Inserire la valutazione delle performance nell'ambito di un approccio organizzativo volto a riconoscere il merito sulla base di parametri stabili e condivisi e prevedere coerenti forme di incentivo e di premialità. Favorire una logica stabile, coerente e sostenibile di sviluppo della carriera in base alla qualità e quantità delle attività svolte per l'Ateneo, in connessione con i risultati raggiunti dai singoli Dipartimenti.	continuità della sensibilizzazione, del confronto e delle iniziative di condivisione in merito ai parametri di riferimento
	Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione		
	Delegato per la didattica e il sistema di gestione della qualità		
	Direzione generale		
	Delegato per il trasferimento di conoscenze e competenze ... e per l'implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori	1.4.1.3. Seguire i valori, gli obiettivi e il metodo sottesi alla Carta europea dei ricercatori (programma <i>Excellence in Research</i>). Avvio della strategia ER e implementazione della carta europea.	on/off
	Delegato per le politiche di Pari Opportunità e di trasparenza amministrativa	1.4.1.4. Predisporre un piano triennale di azioni positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità.	on/off

1.4.2. Ridurre la complessità	Direzione generale	1.4.2.1. Semplificare l'impegno burocratico, eliminando ogni ridondanza (revisione del "Regolamento di organizzazione") e garantendo una maggiore flessibilità ispirata alla promozione della responsabilità condivisa.	incidenza delle procedure razionalizzate rispetto al totale delle procedure su cui intervenire
	Delegato per la didattica e il sistema di gestione della qualità	1.4.2.2. Semplificare l'offerta didattica dell'Ateneo, rendendola "stabile", dopo l'applicazione dell'AVA, valutando i flussi di pensionamento del quinquennio 2013-2018 e nella consapevolezza delle disponibilità finanziarie dell'Ateneo.	on/off

OBIETTIVO 1.5. Raccordarsi con gli altri Atenei Marchigiani, in particolare con l'Università di Camerino

Perché

È necessario un più forte raccordo con le altre Università marchigiane: un raccordo in grado di valorizzare le rispettive vocazioni e la complementarietà. L'obiettivo è rafforzare il sistema universitario marchigiano nel suo insieme. Bisogna ragionare in una prospettiva federativa.

Come (Strategie)

1.5.1.

Definire nel breve termine **un disegno di collegamento organico** con le altre Università marchigiane.

1.5.2.

Consolidare e rafforzare il rapporto sinergico con l'Università di Camerino (a livello di didattica, ricerca, internazionalizzazione, organizzazione di servizi comuni) nella logica della complementarietà e dell'interdisciplinarietà per favorire razionalizzazioni e obiettivi di sviluppo. Discutere ed elaborare un ulteriore processo federativo – che valorizzi i risultati raggiunti con l'Accordo di programma – in grado di rafforzare entrambi gli Atenei nella prospettiva regionale e nazionale.

Obiettivo 1.5.

Raccordarsi con gli altri Atenei Marchigiani, in particolare con l'Università di Camerino

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
1.5.1. Definire nel breve termine un disegno di collegamento organico con le altre Università marchigiane.	Board ristretto	1.5.1.1. Promuovere la costituzione di un tavolo comune per definire a breve un sistema di raccordo con gli altri Atenei delle Marche.	on/off
1.5.2. Consolidare e rafforzare il rapporto sinergico con l'Università di Camerino ed elaborare un ulteriore processo federativo in grado di rafforzare entrambi gli Atenei nella prospettiva regionale e nazionale.	Board ristretto	1.5.2.1. Consolidare e rafforzare il rapporto sinergico con l'Università di Camerino (a livello di didattica, ricerca, internazionalizzazione, organizzazione di servizi comuni) nella logica della complementarietà e dell'interdisciplinarietà per favorire razionalizzazioni e obiettivi di sviluppo.	incremento delle attività svolte in comune
	Board ristretto	1.5.2.1. Discutere ed elaborare un ulteriore processo federativo – che valorizzi i risultati raggiunti con l'Accordo di programma – in grado di rafforzare entrambi gli Atenei nella prospettiva regionale e nazionale.	on/off

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

Perché

Bisogna puntare su una strategia che miri alla massima qualità della ricerca, in un ambiente coerente con i principi della Carta Europea dei ricercatori.

La ricerca di base deve rispondere ai migliori standard nazionali e internazionali, anche nella logica del collegamento e della rete.

La ricerca si deve porre il problema del trasferimento alla società (e quindi ai territori) delle competenze e delle conoscenze per creare valore aggiunto e legami stabili con il mondo dell'impresa e del lavoro, a vantaggio dei nostri laureati.

Come (Strategie)

2.1.1.

Migliorare e rafforzare la partecipazione ai progetti europei attraverso attività di coordinamento e sensibilizzazione, valorizzando la presenza dei giovani ricercatori.

2.1.2.

Migliorare e rafforzare la presenza nella ricerca nazionale attraverso le attività di coordinamento e sensibilizzazione.

2.1.3.

Stimolare docenti e ricercatori a pubblicare in sedi prestigiose (riviste in fascia A, case editrici di sicura rilevanza nazionale ed internazionale) anche in vista delle future valutazioni nazionali.

2.1.4.

Promuovere una più forte cultura della qualità della ricerca stimolando tutti i ricercatori di tutti i dipartimenti a raggiungere risultati significativi.

2.1.5.

Sviluppare la "terza missione", valorizzando e trasferendo la ricerca di base e la ricerca applicata attraverso i percorsi di autoimprenditorialità per gli studenti (*start-up*), la Scuola di dottorato, lo strumento dello *spin-off*, il *placement* in stretto collegamento interno e con le imprese, le istituzioni, gli enti e le associazioni del territorio, le associazioni professionali.

Obiettivo 2.1.

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

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
2.1.1. 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.	Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione	2.1.1.1. Oltre che con le attività di coordinamento indicate nel punto 2.2., si proseguirà con iniziative di sensibilizzazione, di concerto con i referenti per la ricerca nei vari Dipartimenti e, in particolare, attraverso l'organizzazione di workshop, incontri e la partecipazione alle reti europee.	<p>aumento nel numero dei progetti presentati nell'anno precedente</p> <p>maggior diversificazione, ossia maggior numero di soggetti distinti che presentano progetti, e presentazione di progetti da parte di soggetti che non ne hanno mai presentati in passato</p> <p>aumento nel numero dei progetti approvati</p> <p>aumento nel rapporto tra progetti presentati e approvati</p> <p>aumento delle risorse finanziarie derivate da progetti europei</p>
2.1.2. Migliorare e rafforzare la presenza nella ricerca nazionale attraverso le attività di coordinamento e sensibilizzazione.	Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione	2.1.2.1. Oltre che con le attività di coordinamento indicate nel punto 2.2., si proseguirà con iniziative di sensibilizzazione, di concerto con i referenti per la ricerca nei vari Dipartimenti e, in particolare, per l'identificazione di giovani ricercatori in grado di presentare progetti FIRB.	posizionamento del nostro Ateneo in relazione ad altri Atenei di analoghe dimensioni, con specifico riferimento a progetti nelle scienze umane e nelle scienze sociali
2.1.3. Stimolare docenti e ricercatori a pubblicare in sedi prestigiose (riviste in fascia A, case editrici di sicura rilevanza nazionale e internazionale).	Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione	2.1.3.1. Rivedere i criteri per l'assegnazione dei fondi di ricerca interni ai singoli docenti al fine di valorizzare ulteriormente le pubblicazioni in sedi prestigiose.	on/off
2.1.4. Promuovere una più forte cultura della qualità della ricerca stimolando tutti i ricercatori di tutti i dipartimenti a raggiungere risultati significativi.	Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione	2.1.4.1. Attività di sensibilizzazione in tutti i dipartimenti di concerto con i referenti per la ricerca nei vari Dipartimenti. Contatto diretto con i soggetti inattivi per tentare di identificare i problemi, di concerto con i referenti per la ricerca nei vari dipartimenti e i loro direttori.	<p>aumento della percentuale di soggetti attivi nella ricerca</p> <p>aumento delle pubblicazioni internazionali</p> <p>aumento delle pubblicazioni in riviste in fascia A</p>

			<p>aumento delle pubblicazioni con referee</p> <p>aumento delle pubblicazioni con co-autore in università estera</p>
<p>2.1.5. Sviluppare la "terza missione", valorizzando e trasferendo la ricerca di base e la ricerca applicata.</p>	<p>Delegato per il trasferimento di conoscenze e competenze...</p> <p>Delegato per l'orientamento</p>	<p>2.1.5.1. In stretto collegamento interno e con le imprese, le istituzioni, gli enti e le associazioni del territorio, le associazioni professionali, rafforzare la terza missione attraverso percorsi di autoimprenditorialità per gli studenti (<i>start-up</i>), Scuola di dottorato, <i>spin-off</i>, il <i>placement</i>.</p>	<p>progetti avviati</p>

OBIETTIVO 2.2. Promuovere una ricerca più coordinata internamente e meglio collegata con l'esterno

Perché

Dobbiamo continuare a crescere nello sviluppo della ricerca che passa attraverso reti e collegamenti a tutti i livelli (interno ed esterno, locale e internazionale).

Sono necessarie connessioni, contaminazioni interdisciplinari.

In generale, la ricerca richiede immersione nella contemporaneità e questa necessita di contaminazione con il territorio, nelle sue diverse dimensioni.

Le politiche europee (Horizon 2020, agenda digitale ecc.) rappresentano un'opportunità fondamentale per ridefinire una strategia di ricerca intelligente, inclusiva e sostenibile.

Come (Strategie)

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*.

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).

2.2.3.

Favorire l'uso consapevole e continuativo di strumenti e canali digitali, ten-

dendo all'accesso aperto e all'indicizzazione dei prodotti e dei progetti.

2.2.4.

Favorire la ricerca interdisciplinare e la collaborazione scientifica all'interno dell'Ateneo in vista di Horizon 2020 (in particolare per il settore "Societal Challenges"), creando e consolidando sei **poli interdisciplinari di ricerca** riconducibili ai settori di ricerca ERC nel campo SSH, con possibilità di afferenza plurima da parte dei ricercatori. Introdurre un bando di Ateneo per finanziare la formazione dei poli interdisciplinari coerenti con gli obiettivi di Horizon 2020.

2.2.5.

Rafforzare la logica dell'**Ufficio Europa Integrato e Distribuito**: realizzare insieme alla Provincia di Macerata, alla Camera di Commercio di Macerata, a Confindustria Macerata e all'Università di Camerino, nell'ambito del suddetto Ufficio, progetti comuni volti a reperire fondi comunitari diretti o indiretti per promuovere il territorio, il settore ricerca e sviluppo, la collaborazione università-impresa.

2.2.6.

Consolidare il **tavolo della ricerca** (delegati alla ricerca e all'internazionalizzazione dei vari dipartimenti; manager amministrativi della ricerca, quando necessario; coordinatori dei poli interdisciplinari) volto a definire indirizzi generali e a condividere informazioni e risultati.

Obiettivo 2.2.

Promuovere una ricerca più coordinata internamente e meglio collegata con l'esterno

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
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 <i>cluster</i> .	Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione	2.2.1.1. Istituzione di bandi interni per l'assegnazione di fondi di ricerca a progetti rilevanti per i temi di Horizon 2020 e capaci di contribuire a creare o consolidare reti di ricerca internazionale.	on/off
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).	Delegato per il trasferimento di conoscenze e competenze, per l'auto-imprenditorialità ...	2.2.2.1. Progettazione e realizzazione di un catalogo/brochure delle attività svolte e potenziali di interesse per il territorio (trasferimento di conoscenze e di competenze).	on/off
2.2.3. Favorire l'uso consapevole e continuativo di strumenti e canali digitali.	Delegato per l'informatica e il sistema informativo di Ateneo Delegato per il sistema bibliotecario d'Ateneo Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione	2.2.3.1. Favorire l'accesso aperto e l'indicizzazione dei prodotti e dei progetti.	miglioramento delle performance di ricerca su piattaforme globali di misurazione/ranking aumento dei prodotti accessibili rafforzamento della collaborazione su progetti (interna e con l'esterno)
2.2.4. Favorire la ricerca interdisciplinare e la collaborazione scientifica all'interno dell'Ateneo in vista di Horizon 2020 (in particolare per il settore "Societal Challenges"). Introdurre un bando di Ateneo per finanziare la formazione dei poli interdisciplinari coerenti con gli obiettivi di Horizon 2020.	Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione	2.2.4.1. Consolidare sei poli interdisciplinari di ricerca riconducibili ai settori di ricerca ERC nel campo SSH, con possibilità di afferenza plurima da parte dei ricercatori.	livello di aggregazione dei docenti intorno ai poli progetti sviluppati in collegamento con i poli

<p>2.2.5. Rafforzare la logica dell'Ufficio Europa Integrato e Distribuito.</p>	<p>Delegato per il trasferimento di conoscenze e competenze, per l'auto-imprenditorialità (<i>start up, spin off</i>, incubatori d'impresa) e per l'implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori</p>	<p>2.2.5.1. Realizzare insieme alla Provincia di Macerata, alla Camera di Commercio di Macerata, a Confindustria Macerata e all'Università di Camerino, nell'ambito del suddetto Ufficio, progetti comuni volti a reperire fondi comunitari diretti o indiretti per promuovere il territorio, il settore ricerca e sviluppo, la collaborazione università-impresa.</p>	<p>progetti presentati</p> <p>esiti dei progetti presentati</p> <p>finanziamenti acquisiti</p>
<p>2.2.6. Consolidare il tavolo della ricerca (delegati alla ricerca e all' internazionalizzazione dei vari dipartimenti; manager amministrativi della ricerca, quando necessario; coordinatori dei poli interdisciplinari) volto a definire indirizzi generali e a condividere informazioni e risultati.</p>	<p>Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione</p>	<p>2.2.6.1. Allargare il tavolo della ricerca includendo i coordinatori dei poli interdisciplinari.</p>	<p>on/off</p>
	<p>Delegato per la ricerca ...</p>	<p>2.2.6.1. Sistematico confronto con il tavolo della ricerca per definire indirizzi generali e per lo scambio e la comunicazioni di informazioni e risultati.</p>	<p>continuità del confronto</p>
	<p>Delegato per le relazioni internazionali ...</p> <p>Delegato per il trasferimento di conoscenze e competenze...</p>		

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

OBIETTIVO 3.1. Garantire una formazione innovativa e integrata, volta allo sviluppo di solide competenze e di una mentalità flessibile

Perché

Sviluppo di competenze e flessibilità

Il buon professionista dispone di competenze contenutistiche, competenze relazionali e capacità di ragionamento. L'intelligenza convergente (legata ai contenuti posseduti) è premessa necessaria per l'intelligenza divergente (legata invece alla creatività).

"Sapere" per "creare e innovare" richiede una struttura mentale basata sulla flessibilità, cioè sulla qualità più alta dell'intelligenza.

I docenti sono chiamati ad offrire processi e metodologie utili agli studenti per sviluppare sia competenze che flessibilità.

Innovazione e internazionalizzazione nella didattica

Come già specificato trattando dell'obiettivo 1.3., coerentemente con il riferimento all'umanesimo e alla piccola dimensione dell'Ateneo, è fondamentale rivolgere allo studente una cura particolare.

In tal senso, è importante la ricerca di uno stile innovativo della didattica. Vanno, perciò, introdotte metodologie multifattoriali in grado di agevolare la formazione di competenze utili a riconoscere e risolvere problemi reali che, come noto, non si presentano distinti in settori disciplinari.

Inoltre l'innovazione deve essere concepita sotto il profilo dell'internazionalizzazione. Pertanto, occorre assicurare agli studenti una solida formazione linguistica e consolidare le iniziative di studio e placement all'estero, valorizzando appieno le opportunità offerte dal programma "ERASMUS+" 2014-2020.

Come (Strategie)

3.1.1.

Sviluppare attività di confronto interno volte a **condividere percorsi per l'innovazione della didattica**, con particolare attenzione alle metodologie utili per:

- _insegnare ad apprendere nella prospettiva della formazione permanente;
- _sviluppare le abilità trasversali, in particolare della capacità di lavorare in gruppo.

Perché le conoscenze impartite diventino poi competenze, è necessario che, nella didattica, il docente ne ricostruisca il processo evolutivo (statuti epistemologici, metodi e approcci di ricerca ecc.). La flessibilità "mentale" del discente (in termini cognitivi, ma nondimeno socio-relazionali) consegue, infatti, anche dalla comprensione dell'andamento evolutivo-metodologico (*rigoroso sì, rigido mai*) delle scienze-conoscenze.

3.1.2.

Razionalizzare l'offerta didattica nel senso della sostenibilità e dell'efficacia, promuovendo:

- _nelle lauree triennali, la creazione di corsi interclasse in dimensione anche inter-dipartimentale (pure ai fini della sostenibilità della docenza);
- _corsi di laurea magistrale pienamente *place specific* (a Macerata lo studente deve trovare indirizzi, profili del tutto caratterizzati);
- _lauree a doppio titolo che vanno nella direzione sopra indicata e rafforzano le competenze linguistiche, con vantaggio per gli studenti e per l'attrattività dell'Ateneo;
- _master pienamente professionalizzanti: altamente specialistici e con organizzazione interdipartimentale, tra più aree di ricerca e SSD, in collaborazione con le imprese e le altre istituzioni del territorio e, laddove possibile, con l'Università di Camerino;
- _la dimensione formativa del terzo ciclo, anche in chiave di forte internazionalizzazione e di rapporti con il mondo delle imprese.

3.1.3.

Rafforzare l'insegnamento della lingua inglese nei primi 3 anni di iscrizione (lauree triennali), investendo sul Centro linguistico di Ateneo, creando più intense sinergie tra il Centro stesso e i docenti-ricercatori di lingua inglese presenti in Ateneo, motivando di più gli studenti e avviando più strette collaborazioni con la direzione scolastica regionale, consapevoli che i risultati dipendono anche da altre due variabili: a) l'apprendimento precoce della lingua, b) la motivazione all'apprendimento da parte del discente.

3.1.4.

Aumentare l'internazionalizzazione della didattica:

- _consolidare e qualificare ulteriormente gli scambi ERASMUS, anche con apposite azioni per rendere più semplice ed efficace il riconoscimento dei crediti formativi;
- _rendere l'Ateneo sempre più attrattivo per gli studenti stranieri (con obiettivo di almeno il 6% di iscritti), ampliando l'offerta in lingua inglese o in altre lingue (lauree a doppio titolo), anche offrendo moduli erogati in lingua straniera.

3.1.5.

Coordinare tra i corsi di laurea la formazione su ICT, per garantire un'alfabetizzazione uniforme (triennali) e una consapevolezza tecnologica (magistrali).

3.1.6.

Incrementare l'offerta didattica a distanza, con un investimento globale per:

- _rendere il nostro Ateneo più attrattivo in termini di iscrizioni (anche in considerazione di problemi e vincoli di ordine logistico);
- _mantenere una presenza importante in un settore che unisce ICT e metodologia della didattica, anche per acquisire importanti finanziamenti europei;
- _migliorare l'offerta didattica in presenza attraverso il ricorso a metodologie proprie dell'e-learning.

3.1.7.

Consolidare e sviluppare l'organizzazione di corsi di formazione o di riqualificazione professionale specificamente rivolti alle aziende (private – profit e non profit) e alle amministrazioni pubbliche.

Obiettivo 3.1.

Garantire una formazione innovativa e integrata, volta allo sviluppo di solide competenze e di una mentalità flessibile

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
3.1.1. Sviluppare attività di confronto interno volto a condividere percorsi per l'innovazione della didattica.	Delegato per la didattica e il sistema di gestione della qualità	3.1.1.1. Avviare una sperimentazione, basata sul confronto interno e volto a condividere percorsi per l'innovazione della didattica.	docenti partecipanti
	Delegato per la didattica ...	3.1.2.1. Promuovere, tra le triennali, la creazione di corsi di laurea interclasse in dimensione anche interdipartimentale.	corsi di laurea triennali interclasse attivati numero di iscritti
3.1.2. Razionalizzare l'offerta didattica nel senso della sostenibilità e dell'efficacia.	Delegato per la didattica ...	3.1.2.2. Promuovere corsi di laurea magistrale pienamente <i>place specific</i> .	migliore caratterizzazione dei corsi di laurea specialistici
	Delegato per la didattica ...	3.1.2.3. Promuovere lauree a doppio titolo che vanno nella direzione della specializzazione e rafforzano le competenze linguistiche.	corsi di laurea a doppio titolo attivati numero di iscritti
	Delegato per la didattica ...	3.1.2.4. Promuovere master pienamente professionalizzanti e altamente specialistici.	riscontri sui master numero di iscritti
	Delegato per la didattica ...	3.1.2.5. Promuovere la dimensione formativa del terzo ciclo, anche in chiave di forte internazionalizzazione e di rapporti con il mondo delle imprese.	scambi internazionali collegati al terzo ciclo scambi con il mondo del lavoro collegati al terzo ciclo
	Delegato per le relazioni internazionali...		
	Delegato per l'orientamento		
3.1.3. Rafforzare l'insegnamento della lingua inglese nei primi 3 anni di iscrizione (lauree triennali).	Direzione generale	3.1.3.1. Investire sul Centro linguistico di Ateneo, dedicando ulteriori risorse umane.	Quantità di risorse
	Delegato per i servizi linguistici ...	3.1.3.2. Creare più intense sinergie tra il Centro linguistico di Ateneo e i docenti-ricercatori di lingua inglese presenti in Ateneo.	incremento delle attività svolte in collaborazione
	Delegato per i servizi linguistici ...	3.1.3.3. Avviare più strette collaborazioni con la direzione scolastica regionale per progetti linguistici negli ordini e gradi scolastici marchigiani.	progetti linguistici attivati numero dei partecipanti
	Delegato per la didattica ...		numero dei docenti interni ed esterni coinvolti
	Delegato per l'orientamento		

	Delegato per le relazioni internazionali...	3.1.3.4. Consolidare e qualificare ulteriormente gli scambi ERASMUS anche attraverso azioni per rendere più semplice ed efficace il riconoscimento dei crediti formativi.	on/off
	Delegato per i servizi linguistici ...		
	Delegato per la didattica ...		
3.1.4. Aumentare l'internazionalizzazione della didattica.	Delegato per le relazioni internazionali...	3.1.4.1. Rendere l'Ateneo sempre più attrattivo per gli studenti stranieri, ampliando l'offerta in lingua inglese o in altre lingue: lauree a doppio titolo, moduli in lingua straniera, programmi speciali per stranieri, <i>Summer School</i> .	iscritti stranieri (pari almeno al 6%) corsi di studio erogati in lingua insegnamenti erogati in lingua
	Delegato per la didattica ...		
	Delegato per il bilancio sociale, la pianificazione strategica, il controllo di gestione	3.1.4.2. Approfondire l'analisi della soddisfazione degli studenti stranieri attraverso specifica indagine.	on/off
3.1.5. Coordinare tra i corsi di laurea la formazione su ICT.	Delegato per l'informatica ...	3.1.5.1. Garantire un'alfabetizzazione uniforme (triennale) e una consapevolezza tecnologica (magistrali), impostando e realizzando un'azione di sistema per coordinare la formazione su ICT.	studenti coinvolti
	Delegato per l'e-learning e il Lifelong learning		
	Delegato per la didattica ...		
3.1.6. Incrementare l'offerta didattica a distanza, con un investimento globale in termini di Ateneo.	Delegato per l'informatica ...	3.1.6.1. Rendere il nostro Ateneo più attrattivo in termini di e mantenere una presenza importante in un settore che unisce ICT e metodologia della didattica, anche per acquisire importanti finanziamenti europei.	numero di iscritti finanziamenti acquisiti
	Delegato per l'e-learning ...		
	Delegato per la didattica ...		
	Delegato per l'informatica ...	3.1.6.2. Migliorare l'offerta didattica in presenza attraverso il ricorso a metodologie proprie dell'e-learning.	numero di corsi in cui viene fatto ricorso a metodologie e-learning
	Delegato per l'e-learning e...		
	Delegato per la didattica ...		
3.1.7. Consolidare e sviluppare l'organizzazione di corsi di formazione o di riqualificazione professionale.	Delegato per l'e-learning e il Lifelong learning	3.1.7.1. Consolidare e sviluppare l'organizzazione di corsi di formazione o di riqualificazione professionale specificamente rivolti alle aziende (private – profit e non profit) e alle amministrazioni pubbliche.	numero di corsi numero di partecipanti numero di corsi riattivati nel tempo
	Delegato per la didattica		

OBIETTIVO 3.2. Garantire servizi di supporto e promuovere ambienti funzionali al pieno sviluppo dell'esperienza formativa e della vita sociale dello studente

Perché

Per consentire allo studente di vivere un'esperienza universitaria gratificante non soltanto nella prospettiva immediatamente formativa, ma anche per le opportunità di socializzazione e confronto che essa permette, occorre offrire servizi di supporto coordinati e un ambiente stimolante. In particolare, nel nostro Ateneo, riteniamo fondamentale:

- _sostenere fortemente il tutorato nel primo anno e nel passaggio alla laurea magistrale;
- _qualificare ulteriormente l'intero sistema di *stage* e *placement*;
- _promuovere luoghi e contesti positivi per il pieno sviluppo della vita universitaria.

Come (Strategie)

3.2.1.

Rafforzare fortemente il tutorato nel primo anno e nella scelta della laurea magistrale. In particolare, orientare la scelta, favorendo vocazione e talento, attraverso contatti più intensi con gli studenti (fin dai primi anni di frequenza), i dirigenti scolastici e i delegati all'orientamento in uscita delle scuole secondarie superiori: contatti non limitati ad incontri di confronto ma estesi alla realizzazione di iniziative comuni (come ad esempio azioni e convegni Scuola-Università).

3.2.2.

Monitorare, riqualificare e **indirizzare alla massima qualità l'intero sistema di *stage* e *placement*** con il pervasivo coinvolgimento dei docenti.

3.2.3.

Valutare la possibilità di sviluppare servizi di supporto a studenti con disturbi specifici dell'apprendimento (Dislessia, discalculia, disgrafia e disortografia) anche attraverso e-learning.

3.2.4.

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: "biblioteca-sistema" di circolazione delle conoscenze, di produzione e di condivisione culturale; biblioteca-laboratorio, luogo di incontro, di studio, di creatività, di formazione, di scambio culturale e civile, capace di favorire il processo di sviluppo dell'identità dell'individuo in prospettiva del suo ruolo, umano e professionale, nella collettività.

3.2.5.

Valorizzare e migliorare i laboratori informatici – sempre più importanti per la formazione linguistica e la didattica in generale – al fine di mantenere vivo l'interesse dello studente per un apprendimento supportato da tecnologie avanzate.

3.2.6.

Promuovere **contesti favorevoli** anche al pieno sviluppo della vita sociale, culturale e civile dello studente (servizi cit-

tà/Ateneo; caffè letterario; spazio aperto per il *co-working*; Unifestival; sport).

Obiettivo 3.2.

Garantire servizi di supporto e promuovere ambienti funzionali al pieno sviluppo dell'esperienza formativa e della vita sociale dello studente

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
3.2.1. Rafforzare fortemente il tutorato nel primo anno e nella scelta della laurea magistrale.	Delegato per l'orientamento ...	3.2.1.1. Orientare la scelta, favorendo vocazione e talento, attraverso contatti più intensi con gli studenti (fin dai primi anni di frequenza), i dirigenti scolastici e i delegati all'orientamento in uscita delle scuole secondarie superiori: contatti non limitati ad incontri di confronto ma estesi alla realizzazione di iniziative comuni (come ad esempio azioni e convegni Scuola-Università).	frequenza incontri di confronto frequenza delle iniziative comuni docenti dell'Ateneo e docenti degli Istituti coinvolti nelle iniziative comuni
3.2.2. Monitorare, riqualificare e indirizzare alla massima qualità l'intero sistema di stage e placement.	Delegato per l'orientamento ...	3.2.2.1. Condivisione e realizzazione, con il pervasivo coinvolgimento dei docenti e con la consultazione degli studenti, di attività di monitoraggio e riqualificazione dell'intero sistema stage e placement.	aumento della qualità percepita da studenti, aziende, docenti relativamente a stage e placement
3.2.3. Valutare la possibilità di sviluppare servizi di supporto a studenti con disturbi specifici dell'apprendimento anche attraverso e-learning.	Delegato per l'orientamento ... Delegato per l'e-learning e il Lifelong learning	3.2.3.1. Procedere allo studio di altre esperienze e alla valutazione della possibilità per l'Ateneo di sviluppare servizi di supporto a studenti con disturbi specifici dell'apprendimento legati a Dislessia, discalculia, disgrafia e disortografia.	on/off
3.2.4. Consolidamento e sviluppo delle 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.	Delegato per il sistema bibliotecario d'Ateneo Delegato per il sistema bibliotecario d'Ateneo	3.2.4.1. Realizzazione di progetti, corsi, eventi etc. che coinvolgono l'utenza accademica e aperti all'esterno (presentazione di libri, incontri a tema, eventi, corsi etc.). 3.2.4.2. Messa a disposizione di nuovi servizi e "spazi", miglioramento e mantenimento di quelli già esistenti, costruiti a misura delle nuove esigenze di studio, di cultura, di vita, di relazione, nel contesto della moderna società della comunicazione e dell'informazione.	continuità delle iniziative livello di affluenza incremento servizi e spazi miglioramento dell'esistente

	Delegato per il sistema bibliotecario d'Ateneo	3.2.4.3. Formazione del personale delle biblioteche per lo sviluppo delle capacità di comunicazione e relazionali con l'utenza, nella prospettiva della conoscenza e dell'apprendimento come attività in comune, cui partecipano, anche se in modi e in misura diversa, tutti gli attori dei processi legati alla conoscenza.	persone coinvolte nella formazione ampiezza del percorso formativo
3.2.5. Valorizzare e migliorare i laboratori informatici.	Delegato per l'informatica e il sistema informativo di Ateneo Delegato per l'e-learning e il Lifelong learning	3.2.5.1. Comunicare più incisivamente le funzionalità delle risorse informatiche disponibili e promuovere un più ampio utilizzo dei laboratori da parte degli studenti.	grado di fruizione dei servizi da parte degli studenti
	Delegato per l'informatica e il sistema informativo di Ateneo Delegato per l'e-learning e il Lifelong learning	3.2.5.2. Miglioramento delle risorse in essi rese disponibili.	estensione delle strutture di laboratorio informatico grado di avanzamento delle risorse informatiche rese disponibili nei laboratori
3.2.6. Promuovere ambienti e contesti favorevoli anche al pieno sviluppo della vita sociale, culturale e civile dello studente.	Delegato per l'orientamento, l'accoglienza, il tutorato, lo stage, il placement, i servizi per gli studenti diversamente abili, i rapporti con le associazioni studentesche	3.2.6.1. Azioni rivolte a: servizi città/Ateneo; caffè letterario; spazio aperto per il co-working; Unifestival; sport	ampliamento dei servizi miglioramento dei servizi soddisfazione degli studenti

4. Obiettivi e strategie

nella prospettiva del territorio

OBIETTIVO 4.1. Comunicare meglio chi siamo sensibilizzando gli attori del territorio circa l'effetto-Università

Perché

Il lungo momento di crisi socio-economica fa emergere questioni che un tempo rimanevano sottotraccia: ad esempio quelle riguardanti il rapporto con una città che stenta a rappresentarsi nella sua dimensione universitaria. Se si intravedono alcuni segnali di possibile miglioramento, restano, peraltro, necessarie politiche incisive per sostenere il centro storico e favorire la logistica a favore di studenti e cittadini.

Nell'insieme il territorio stenta a comprendere l'effetto-Università, il suo potenziale per lo sviluppo.

Rispetto a questo, è senz'altro necessario compiere un'autovalutazione per cogliere i nostri limiti e per giungere ad una comunicazione più efficace e condivisa.

Come (Strategie)

4.1.1.

In collegamento con Unicam, relativamente al bacino regionale di riferimento del nostro Ateneo (centro-sud), **sviluppare azioni mirate di marketing territoriale**, volte a "fidelizzare" i territori e a creare, attraverso un rapporto strettissimo con gli istituti scolastici, una filiera dell'istruzione superiore e universitaria.

4.1.2.

"Istituzionalizzare" il team dei portatori d'interesse e favorire l'ulteriore promozione e/o la creazione di "Tavoli intelligenti" di ascolto reciproco e programmazione per dar vita a un effettivo patto a vantaggio del territorio e di tutte le persone che lo abitano (pure in forma transitoria come gli studenti), nella consapevolezza che la carenza di condivise azioni proattive, capaci di aumentare l'attrattività della città e dell'Ateneo di Macerata, ha ricadute sull'economia e sulla qualità della vita del territorio stesso.

Obiettivo 4.1.

Comunicare meglio chi siamo sensibilizzando gli attori del territorio circa l'effetto-Università

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
4.1.1. In collegamento con Unicam, relativamente al bacino regionale di riferimento del nostro Ateneo (centro-sud), sviluppare azioni mirate di marketing territoriale.	Delegato per l'orientamento, l'accoglienza, il tutorato, lo stage, il placement, i servizi per gli studenti diversamente abili, i rapporti con le associazioni studentesche	4.1.1.1. Azioni volte a "fidelizzare" i territori e a creare, attraverso un rapporto strettissimo con gli istituti scolastici, una filiera dell'istruzione superiore e universitaria.	impatto complessivo delle azioni considerate sulle iscrizioni
	Delegato per la progettazione, lo sviluppo, il coordinamento e il monitoraggio della comunicazione istituzionale		pervasività delle azioni (docenti dell'Ateneo e degli Istituti coinvolti) periodicità degli eventi organizzati in collaborazione con gli istituti scolastici livello di affluenza a tali eventi
4.1.2. "Istituzionalizzare" il team degli interlocutori e la creazione di "Tavoli intelligenti" di ascolto reciproco e programmazione.	Delegato per il bilancio sociale, la pianificazione strategica, il controllo di gestione	4.1.2.1. "Istituzionalizzare" il team dei portatori d'interesse e favorire l'ulteriore promozione e/o la creazione di "Tavoli intelligenti" di ascolto reciproco e programmazione.	continuità delle relazioni con gli interlocutori grado di diffusione degli esiti del confronto
	Delegato per il bilancio sociale, la pianificazione strategica, il controllo di gestione	4.1.2.2. Diffondere i "numeri" dell'Ateneo in una logica di rendicontazione sociale, intesa come reporting integrato non limitato alla dimensione economico-finanziaria.	comunicazioni e interventi d'approfondimento, riguardanti ambiti di reporting integrato

OBIETTIVO 4.2. Rappresentare l'avanguardia del territorio e favorirne l'internazionalizzazione

Perché

È assolutamente strategico per l'Ateneo contribuire all'evoluzione del territorio attraverso le proprie, distintive, competenze.

Tanto più in momenti di difficoltà sociale ed economica, a tutti i livelli, l'Università può sviluppare un importante ruolo di guida attraverso l'autonoma progettualità e il sostegno alla progettualità dei territori, rafforzando il rapporto con le imprese nel contesto della formazione di base e, soprattutto, nel post lauream.

il radicamento nel territorio locale continua a rappresentare una necessaria premessa che, tuttavia, non basta per raggiungere i risultati d'avanguardia che ci si attende da un'Università.

Le politiche di internazionalizzazione dovrebbero consentire all'Ateneo di ampliare la sua prospettiva e il suo impatto oltre la dimensione locale (e con benefici di ritorno per la stessa).

In linea generale, è necessaria una nostra presenza più stabile nel mondo esterno. In particolare, occorre sviluppare una solida rete di rapporti europei e collegamenti con prestigiosi atenei internazionali.

Come (Strategie)

4.2.1

Rafforzare la *policy* rivolta verso le imprese e gli enti in particolare attraverso il cofinanziamento delle borse di dottorato di ricerca applicata, con forme di collaborazione stabile e continuativa:

_valorizzare le capacità di attrarre finanziamenti anche in forme diverse dagli spin off, mediante l'istituzione di centri-studi ovvero di centri di ricerca in collaborazione con realtà private e imprenditoriali.

4.2.2.

Promuovere (e non subire) la cultura del cambiamento, favorendo e sostenendo i processi di internazionalizzazione del territorio e di imprenditorialità attraverso:

_spin-off, giornate di approfondimento, e azioni strutturate di sensibilizzazione;
_attività del laboratorio umanistico per la creatività e l'innovazione (LUCI);
_invio di una newsletter per l'aggiornamento su temi relativi ad autoimprenditorialità, spin off, start up, finanziamenti, formazione, eventi, premi.

Obiettivo 4.2.

Rappresentare l'avanguardia del territorio e favorirne l'internazionalizzazione

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
4.2.1. Rafforzare la policy rivolta verso le imprese e gli enti in particolare attraverso il cofinanziamento delle borse di dottorato di ricerca applicata, con forme di collaborazione stabile e continuativa.	Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione	4.2.1.1. Favorire l'attività di ricerca sponsorizzata mediante l'attivazione di uno specifico canale che permetta da un lato la promozione di progetti di ricerca elaborati dalle strutture dell'Ateneo, e dall'altro il recepimento di istanze di ricerca dall'esterno.	continuità del collegamento tra le parti incidenza della ricerca sponsorizzata derivante da tale collegamento
	Delegato per il trasferimento di conoscenze e competenze, per l'auto-imprenditorialità e per l'implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori	4.2.1.2. Valorizzare le capacità di attrarre finanziamenti anche in forme diverse dagli spin off, mediante l'istituzione di centri studi ovvero di centri di ricerca in collaborazione con realtà private e imprenditoriali.	iniziative attivate in risposta alle esigenze rilevate
4.2.2. Promuovere (e non subire) la cultura del cambiamento, favorendo e sostenendo i processi di internazionalizzazione del territorio e di imprenditorialità.	Delegato per il trasferimento di conoscenze e competenze, per l'auto-imprenditorialità e per l'implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori	4.2.2.1. Coordinare azioni strutturate di sensibilizzazione rispetto ai temi in oggetto e creare spin off.	continuità delle azioni e impatto delle stesse in termini di soggetti interni ed esterni coinvolti spin off creati
	Delegato per il trasferimento di conoscenze e competenze, per l'auto-imprenditorialità e per l'implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori	4.2.2.2. Avviare e consolidare l'attività di un laboratorio umanistico per la creatività e l'innovazione (LUCI) allo scopo di sviluppare negli studenti autoimprenditorialità e consapevolezza circa le nuove tecnologie, fungendo da "palestra" e "da talent scout" nell'ambito delle lauree dell'area SSH.	continuità delle iniziative del laboratorio avvio di una start up coinvolgendo studenti/ricercatori di UniMC
	Delegato per il trasferimento di conoscenze e competenze, per l'auto-imprenditorialità e per l'implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori	4.2.2.3. Inviare mensilmente una newsletter a docenti, studenti, laureati, dottorandi, assegnisti di ricerca e imprese per tenerli sempre informati sui temi relativi ad autoimprenditorialità, spin off, start up, finanziamenti, formazione, eventi, premi, ecc.	continuità dell'iniziativa

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

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

Perché

L'assetto organizzativo dell'Ateneo è stato radicalmente modificato in applicazione della Legge n. 240 del 2010 e in linea con criteri di semplificazione, razionalizzazione e orientamento ai bisogni dello studente.

Dalle 45 strutture di partenza (14 dipartimenti, 7 facoltà, 7 istituti, 6 centri, 6 aree, 3 scuole di specializzazione, una scuola di dottorato e una di eccellenza), l'Ateneo è approdato a 20 articolazioni: 5 dipartimenti, 4 centri di servizio, 6 aree amministrative, 3 scuole di specializzazione, una scuola di dottorato e 1 scuola di studi superiori.

Il profondo processo di riorganizzazione, formalmente concluso del 2012, ha avuto un forte impatto sui processi dell'Ateneo e ha richiesto un ampio lavoro di adattamento.

Tale riorganizzazione può creare disorientamento, disagio. Dobbiamo rafforzare lo spirito di appartenenza, la coscienza del fatto che alla fine molto dipende da noi e da come lo facciamo. Abbiamo bisogno di un'amministrazione dei risultati e dei processi. È importante collaborare per affrontare le sfide di una crescente competizione. Uno degli aspetti più importanti del piano strategi-

co è proprio questo: capire tutti che gli obiettivi di crescita si raggiungono solo se c'è condivisione sulla direzione di marcia.

È necessaria un'assunzione di consapevolezza relativa alla formula "L'umanesimo che innova". Al fine di creare condizioni di innovazione e qualità occorre valorizzare e mettere a sistema tutte le nostre risorse, sviluppando il senso di responsabilità e di appartenenza per promuovere un dinamismo proattivo.

Come (Strategie)

5.1.1.

Promuovere percorsi di formazione e confronto, condivisi dalle parti e volti a:
_favorire il passaggio dalla cultura del mero adempimento a quella del processo (per raggiungere il risultato);
_sviluppare il senso di appartenenza e la coesione organizzativa (il noi al posto dell'io);
_superare l'autoreferenzialità (lo studente al centro di tutto);
_privilegiare il lavoro cooperativo.

5.1.2.

Operare a vantaggio del superamento delle logiche di "contrapposizione"

(reali o presunte) ad ogni livello (tra amministrazione centrale e dipartimenti, PTA e docenti, docenti e ricercatori, Ateneo e studenti, associazioni di studenti tra loro), promuovendo:

_ la partecipazione e la collaborazione tra tutte le componenti dell'Ateneo;

_ un maggior ascolto reciproco e non pregiudiziale ("pensieri e non emozioni");

_ come indicato anche nelle strategie di governance, sistematiche assemblee di

Ateneo su problemi specifici e/o emergenti (nella consapevolezza che la dialettica è salutare, e va *autenticamente* recepita e ricomposta).

5.1.3.

Investire sulla creazione di "abiti da leader", nella consapevolezza che la leadership è essenzialmente sistema di competenze contenutistiche e di competenze socio-relazionali.

Obiettivo 5.1.

Favorire la coesione organizzativa e l'orientamento al risultato

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
5.1.1. Promuovere percorsi di formazione e confronto, condivisi dalle parti.	Direzione generale	5.1.1.1. Nell'ambito dei percorsi di cui alla strategia 5.2.1., curare la formazione e il training on the job del personale rispetto ai profili organizzativi qui specificati.	numero di persone dell'Ateneo coinvolte nel percorso numero di ore di formazione e training on the job
5.1.2. Operare a vantaggio del superamento delle logiche di "contrapposizione".	Direzione generale	5.1.2.1. Diffondere i risultati dell'analisi e del ridisegno dei processi di cui alla strategia 5.2.1. per ancorare ad essi i momenti di confronto organizzativo.	on/off
	Direzione generale	5.1.2.1. Garantire assemblee periodiche di Ateneo per discutere di problemi specifici e/o emergenti.	continuità degli incontri livello di affluenza
5.1.3. Investire sulla creazione di "abiti da leader".	Direzione generale	5.1.3.1. Approfondire l'analisi delle competenze richieste per la guida dei principali macro-processi dell'Ateneo e sostenere la formazione della necessaria leadership.	grado di corrispondenza tra profili richiesti per la guida dei processi e competenze nei ruoli

Obiettivo 5.2. Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna

Perché

Nel contesto del nuovo assetto organizzativo, va condivisa una razionale ripartizione delle competenze e dei carichi di lavoro sia tra strutture (Amministrazione centrale, Dipartimenti, Aree e Centri) sia tra persone.

È indispensabile pertanto procedere con l'approfondita analisi dei processi espressi dalla nuova organizzazione e con la revisione degli stessi ove necessario per garantire condizioni di efficacia, efficienza, equità e motivazione delle persone.

Nella prospettiva della dinamica convergenza verso coerenti risultati di sistema occorre inoltre rendere fluida la comunicazione sia tra articolazioni dell'Ateneo, sia tra persone.

Come (Strategie)

5.2.1.

Analizzare i processi e ridisegnarli

laddove ciò sia necessario per garantire la congruenza in termini di efficacia ed efficienza, nel quadro della coerenza dei carichi di lavoro, della semplificazione amministrativa e di un più adeguato uso delle tecnologie dell'informazione.

5.2.2.

Rilevare le competenze di quanti operano in Ateneo e valutarne la coerenza con le funzioni assegnate.

5.2.3.

Attraverso specifici interventi di sensibilizzazione (seminari/ confronti), **rendere abituale e spontanea la condivisione di informazioni**. In particolare, al fine di agevolare flussi comunicativi focalizzati ed efficaci (conoscere chi/cosa consente di comprendere le esigenze informative degli altri e il potenziale delle informazioni a disposizione), diffondere organigramma di dettaglio e processi dell'Ateneo.

5.2.4.

Garantire l'efficiente ricorso all'ICT

per migliorare i processi. In particolare: dematerializzare completamente i flussi documentali, razionalizzare gli iter decisionali, uniformare le procedure, razionalizzare gli acquisti di HW da ufficio, migliorare il servizio di help-desk, trasformare le postazioni informatiche PTA in terminali intelligenti per l'accesso a procedure di rete, coordinare e centralizzare modelli, documenti, dati.

5.2.5.

Garantire il razionale impiego delle risorse logistiche e privilegiare beni di proprietà, secondo una logica di massima efficienza.

5.2.6.

Promuovere un tavolo di lavoro per riflettere e operare insieme

all'Ateneo di Camerino, in un'ottica di integrazione progressiva degli assetti organizzativi, in prospettiva federativa.

Obiettivo 5.2.

Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
5.2.1. Analizzare i processi e ridisegnarli laddove ciò sia necessario per garantirne la congruenza in termini di efficacia ed efficienza.	Direzione generale	5.2.1.1. Sviluppare un'analisi completa dei processi d'Ateneo e delle competenze da essi richieste.	on/off
	Direzione generale	5.2.1.2. Procedere al ridisegno dei processi secondo criteri di efficacia e di efficienza ove necessario.	percentuale dei processi ridisegnati rispetto al totale dei processi critici
5.2.2. Rilevare le competenze di quanti operano in Ateneo e valutarne la coerenza con le funzioni assegnate.	Direzione generale	5.2.2.1. Procedere sistematicamente alla mappatura delle competenze.	grado di corrispondenza tra profili richiesti e competenze nei ruoli
5.2.3. Rendere abituale, e spontanea ed efficace la condivisione di informazioni.	Direzione generale	5.2.3.1. Realizzare specifici interventi di sensibilizzazione (seminari/confronti).	numero di incontri livello di affluenza
	Direzione generale	5.2.3.2. Diffondere organigramma di dettaglio e processi dell'Ateneo.	on/off
5.2.4. Garantire l'efficiente ricorso all'ICT per migliorare i processi.	Delegato per l'informatica e il sistema informativo di Ateneo	5.2.4.1. Dematerializzare completamente i flussi documentali, razionalizzare gli iter decisionali, uniformare le procedure, razionalizzare gli acquisti di HW da ufficio, migliorare il servizio di help-desk, trasformare le postazioni informatiche PTA in terminali intelligenti per l'accesso a procedure di rete, coordinare e centralizzare modelli, documenti, dati.	riduzione dei tempi delle pratiche amministrative incidenza delle procedure coordinate rispetto al totale delle procedure su cui intervenire
	Delegato per l'informatica e il sistema informativo di Ateneo	5.2.4.2. Razionalizzare gli acquisti di HW da ufficio, migliorare il servizio di help-desk.	riduzione dei costi ICT
5.2.5. Garantire il razionale impiego delle risorse immobili e privilegiare beni di proprietà, secondo una logica di massima efficienza.	Direzione generale	5.2.5.1. Analizzare la composizione delle risorse di beni immobili, condurre interventi per ridurre i costi e migliorarne l'utilizzo (in coerenza con le specifiche finalità e l'ampiezza della struttura di riferimento).	riduzione dei costi complessivi per risorse immobili coerenza dell'assegnazione
5.2.6. Promuovere un tavolo di lavoro insieme all'Ateneo di Camerino, in un'ottica di integrazione progressiva degli assetti organizzativi, in prospettiva federativa.	Direzione generale	5.2.6.1. Proporre il tavolo all'Ateneo di Camerino. Agire per la costituzione e l'operatività dello stesso attraverso uno specifico gruppo composto da membri di entrambi gli Atenei.	on/off

6. Obiettivi e strategie nella prospettiva della governance

OBIETTIVO 6.1. Affrontare un cambiamento radicale e guidare l'Ateneo verso assetti nuovi

Perché

Di fronte ai problemi innescati dalla crisi degli ultimi anni è necessaria una forte assunzione di responsabilità, quale effetto di una accresciuta consapevolezza e capacità di visione strategica. Prevedere e fare prima di "subire" processi e cambiamenti. Occorre operare con forte coesione attraverso stabili e incisivi momenti di confronto. Si consideri a tale riguardo anche la positiva esperienza espressa dal Board ristretto (Rettore, Direttori di Dipartimento e Direttore generale), come indicato nel punto 6.2. È inoltre necessario un ulteriore sforzo di chiarezza nell'attribuzione delle competenze e nella definizione dei nuovi processi.

Come (Strategie)

6.1.1.

Rivolgere attenzione costante alle istanze e ai segnali provenienti dall'organizzazione e da tutti gli interlocutori allo scopo di guidare l'Ateneo verso assetti innovativi evitando divaricazioni e squilibri.

6.1.2.

Assumere decisioni coerenti con l'esigenza di condividere a livello di sistema una migliore formula di azione e diffondere consapevolezza circa la **necessità di un cambio di paradigma** per mantenere l'Ateneo in posizione di autonomia e di piena operatività, con l'obiettivo della sostenibilità e di uno sviluppo intelligente e inclusivo.

6.1.3.

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.

Obiettivo 6.1.

Affrontare un cambiamento radicale e guidare l'Ateneo verso assetti nuovi

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
6.1.1. Rivolgere attenzione costante alle istanze e ai segnali provenienti dall'organizzazione e da tutti gli interlocutori.	Board ristretto	6.1.1.1. Recepire le istanze e i segnali provenienti dall'organizzazione e da tutti gli interlocutori in ogni incontro con il Board ristretto.	continuità del confronto e della trattazione
6.1.2. Assumere decisioni coerenti con l'esigenza di condividere a livello di sistema una migliore formula di azione e diffondere consapevolezza circa la necessità di un cambio di paradigma.	Board ristretto	6.1.2.1. Spiegare l'impatto delle proposte/decisioni del Board sul sistema di Ateneo nel suo complesso.	incidenza delle proposte/decisioni motivate in tale prospettiva
	Delegato per l'informatica e il sistema informativo di Ateneo	6.1.2.2. Razionalizzare gli acquisti di HW da ufficio, migliorare il servizio di help-desk.	riduzione dei costi ICT
6.1.3. 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.	Direzione generale	6.1.3.1. Dedicare risorse per sostenere e sviluppare il sistema di pianificazione e controllo necessario per un governo dell'Ateneo secondo gli indirizzi delineati.	on/off
	Delegato per il bilancio sociale, la pianificazione strategica, il controllo di gestione	6.1.3.2. Formare competenze per sostenere e sviluppare il sistema di pianificazione e controllo. A tale scopo, coordinare cicli di incontri/seminari con cadenza almeno bimestrale rivolti a gruppi interni di lavoro.	continuità degli incontri
	Delegato per il bilancio sociale, la pianificazione strategica, il controllo di gestione	6.1.3.3. Coordinare l'impostazione di un sistema di balanced scorecard d'Ateneo per la pianificazione e il controllo.	grado di avanzamento rispetto agli ambiti da considerare (didattica, ricerca, servizi di supporto, gestione interna)
	Delegato per l'informatica e il sistema informativo di Ateneo		
	Delegato per il bilancio sociale, la pianificazione strategica, il controllo di gestione	6.1.3.4. Coordinare la sperimentazione di un sistema di balanced scorecard d'Ateneo per la pianificazione e il controllo.	grado di avanzamento della sperimentazione rispetto agli ambiti da considerare (didattica, ricerca, servizi di supporto, gestione interna)
	Delegato per l'informatica e il sistema informativo di Ateneo		

OBIETTIVO 6.2. Sostenere il metodo e la coesione della governance

Perché

Per sostenere gli importanti processi di cambiamento che interessano l'Ateneo e per l'efficace inclusione di politiche rivolte al territorio è necessaria una governance solida e coesa.

La fase di riassetto presenta potenzialità positive, a motivo soprattutto della semplificazione realizzata (meno strutture, meno organi ecc.).

In questo contesto, è assolutamente importante e innovativo il metodo di lavoro espresso dal Board ristretto, metodo basato sull'approfondimento di temi strategici, in un clima di confronto pienamente costruttivo.

Si tratta, pertanto di un'esperienza, positiva da mantenere e riprendere anche in altri ambiti.

Come (Strategie)

6.2.1.

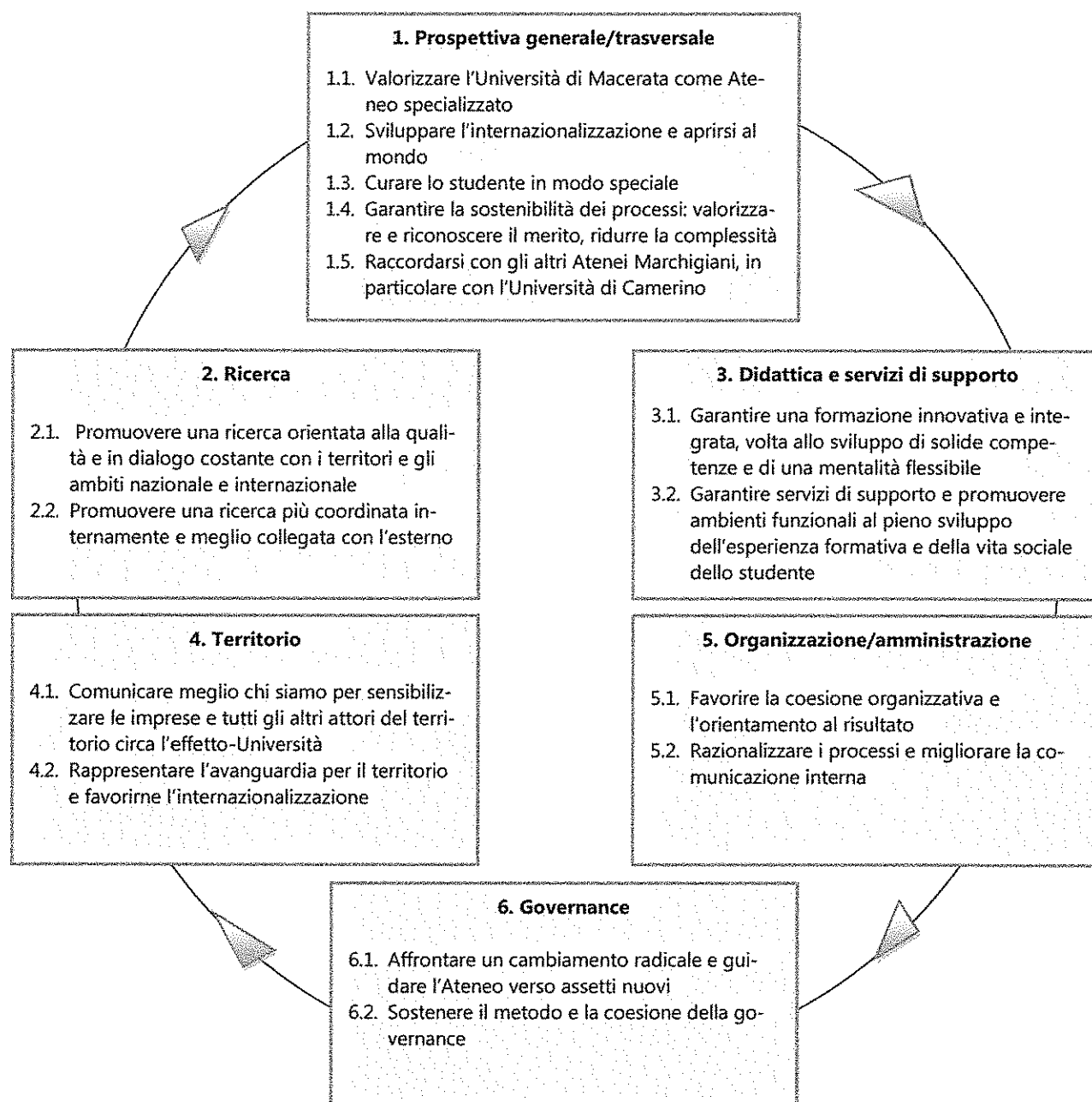
Creare e mantenere stabili organi di confronto. Si tratta di limitare il rischio di frammentazione nel modo di operare, consolidando l'operatività del Board ristretto e dei tavoli di lavoro e garantendo il dialogo allargato nell'ambito di sistematiche assemblee di Ateneo.

Obiettivo 6.2.

Sostenere il metodo e la coesione della governance

Strategie	Presidio	Azioni nel triennio 2013-2015	Indicatori di azione
6.2.1. Creare e mantenere stabili organi di confronto. Si tratta di limitare il rischio di frammentazione.	Board ristretto	6.2.1.1. Consolidare l'operatività del Board ristretto.	numero di incontri continuità degli incontri
	Delegato per la ricerca e i relativi processi di valutazione	6.2.1.2. Consolidare l'operatività del Tavolo di coordinamento della ricerca e dell'internazionalizzazione.	numero di incontri
	Delegato per le relazioni internazionali, l'internazionalizzazione della didattica e la mobilità		continuità degli incontri
	Delegato per la didattica e il sistema di gestione della qualità (programmazione, monitoraggio, valutazione ed accreditamento dell'offerta formativa)	6.2.1.3. Consolidare l'operatività del Tavolo di coordinamento della didattica.	numero di incontri continuità degli incontri
	Board ristretto	6.2.1.4. Garantire il dialogo allargato nell'ambito delle sistematiche assemblee di Ateneo già indicate nel punto 5.1.2.1.	incidenza della partecipazione per categorie

7. Il quadro degli obiettivi strategici



Approvato dal
SENATO ACCADEMICO
nella seduta
del

Approvato dal
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
nella seduta
del