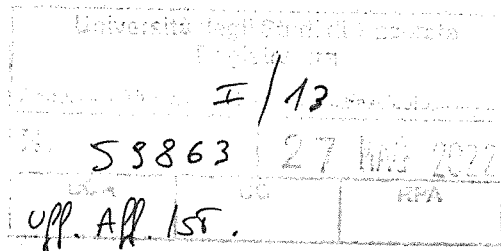


Chiar.mo Prof. Luigi Lacché

Decano dell'Università di
Macerata

-Sede-



Il sottoscritto, John Francis McCourt, nato a Dublino (Irlanda) il 18/07/1965 e residente a Trieste (Via Guerrazzi 15), Professore ordinario di Letteratura Inglese all'Università di Macerata, visto il Decreto del Decano n. 1 prot. n. 52161 del 6 maggio 2022, con la presente formalizza la propria candidatura a partecipare all'elezione per la carica del Rettore per il sessennio 2022-2028.

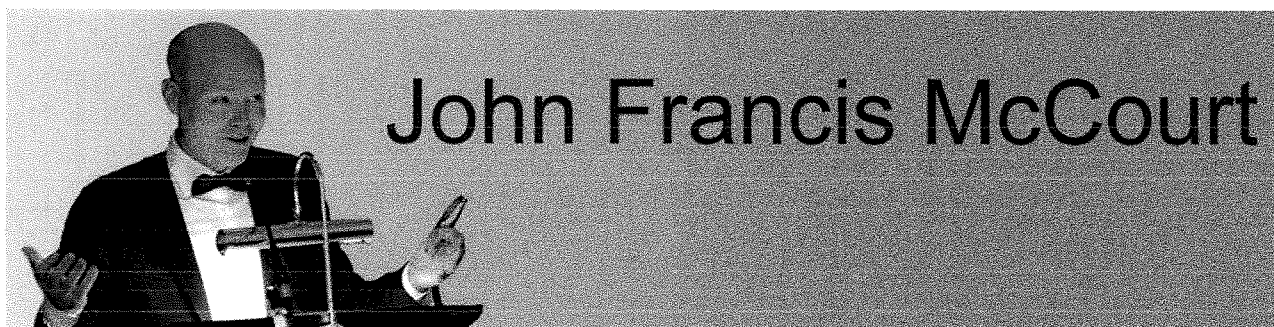
Allego, a tale fine, il programma di mandato

Distinti saluti

Macerata 27 maggio 2022

John Francis McCourt

A handwritten signature in black ink that reads 'John McCourt'.



L'UMANESIMO CHE UNISCE

Manifesto aperto *per e con* l'Università di Macerata

2022 - 2028

Sommario

Introduzione	1
1. Verso una "Università-comunità"	2
2. Un patto per l'"Università-comunità"	9
2.1 Il benessere diffuso	10
2.2 Comunicazione	11
2.3 Didattica e Formazione	13
2.4 Orientamento e Placement	16
2.5 Rapporti internazionali	18
2.6 Ricerca e Reti	21
2.7 Servizi per la conoscenza	26
2.8 Un esempio di integrazione tra didattica, ricerca e disseminazione: la Scuola di Studi Superiori "Giacomo Leopardi" (SSSGL), la Scuola di dottorato (SDA) le Edizioni Università di Macerata (EUM)	29
Conclusione	33

Introduzione

L'Università degli Studi di Macerata è un gioiello unico. Apparteniamo, infatti, al solo Ateneo italiano a vocazione esclusivamente umanistica: è questa la nostra identità e questa deve essere la nostra forza. La cultura umanistica, che da oltre settecento anni sa rinnovare il mondo attraverso la bellezza, la profondità e la complessità della ricerca e dell'insegnamento, fa la grandezza del nostro Ateneo.

Di questa ricchezza sperimento ogni giorno la vivacità e il pluralismo, come docente e come Direttore di dipartimento e poi nelle relazioni stimolanti con le colleghe e i colleghi tutti, con il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, con le dottorande e i dottorandi e, non da ultimi, con le studentesse e gli studenti nelle tante occasioni di incontro e ascolto istituzionale, scientifico, didattico. La complessità di un mosaico di idee esige non semplicemente una gestione (un *management*) ma una *leadership* e una *governance* che sappiano custodire una longeva tradizione intellettuale e formativa. Una *leadership* e una *governance* volte a mettere al centro la didattica e la ricerca e a ricostruire i vincoli comunitari, duramente provati dal sisma e dalla pandemia. Una *leadership* e una *governance* capaci di un indirizzo di governo fondato sull'ascolto, sulla collegialità, nella certezza che solo garantendo la diversità di pensiero nei luoghi delle decisioni si creino processi inclusivi.

Come tutto il mio percorso personale e accademico, anche questa mia candidatura rivela quello che l'Università dove mi sono laureato, lo *University College Dublin*, mi ha insegnato. Il suo fondatore, John Henry Newman, ha esaltato l'importanza della *intellectual culture*: formare gli studenti valorizzando le specificità di ciascuno e questo, diceva, si rende possibile solo in seno a una comunità dedita al sapere. Una collettività in cui tutti si sentano liberi di esprimersi e l'impegno di ciascuno sia valorizzato. La *leadership* e la *governance* che auspico sono quelle che servono, dunque, a costruire una "Università-comunità".

1. Verso una "Università-comunità"

Il senso dei luoghi L'Università - e certo non solo in Italia - è spesso vittima della tendenza a pensarla più come un ideale che come un luogo, più come un'astrazione che come un insieme di edifici, a loro volta fatti di mattoni, vetro, tubi, cavi. Invece, nelle aule, negli uffici, per i corridoi, nei cortili, le persone si trovano a parlare di diritto fallimentare o di Falstaff, cantano nel coro, risolvono equazioni alla lavagna, o bevono un caffè. Le persone che trascorrono il tempo del loro lavoro o dello studio in quegli edifici sono unite in una miriade di piccole azioni quotidiane che costituiscono un brulicante microcosmo sempre in evoluzione. Cosa rimane dell'Università quando tutto questo viene meno? Questa è la domanda che echeggiava negli spazi svuotati dall'emergenza sanitaria.

Una comunità
che progetta

Il sisma - con la compromissione di tanti dei nostri spazi - e la pandemia - con l'imposizione del distanziamento fisico e sociale - hanno purtroppo frammentato i legami che danno senso a una comunità accademica come la nostra, da sempre fondata sull'incontro, il contatto e il dialogo. Attualmente, la gran parte del parco immobiliare prevede lavori di ricostruzione e adeguamento sismico a causa dei quali la nostra comunità universitaria spesso non trova gli spazi adeguati perché mancano le aule, i luoghi dedicati allo studio, alla conoscenza e al confronto. Stiamo, dunque, imparando che gli interventi strutturali e di modernizzazione necessitano sempre di programmazione per evitare la sofferenza delle strutture dipartimentali nell'erogazione dei servizi per la didattica. Con il necessario ritorno alla formazione in presenza, rinnovata nelle tecniche e negli strumenti, occorre gestire questa situazione con cura e fattività, sapendo che l'accoglienza dei luoghi è una caratteristica fondamentale per la creazione del senso di comunità e di appartenenza dei suoi componenti, a partire dal corpo studentesco. In quest'ottica, la ristrutturazione post-sisma dei nostri edifici deve essere colta non solo come una restaurazione di ciò che esisteva prima dell'ultimo biennio, ma come occasione per ricostruire seguendo la strada dell'eco-sostenibilità e ripensando la fisionomia spaziale della nostra comunità. Il ripristino e l'incremento della dimensione spaziale del nostro Ateneo è solo il primo passo verso un nuovo modello di "Università-comunità", un *corpus* unitario in cui le varie componenti (comunità studentesca, docenti, PTA e personale bibliotecario, visitatori esterni) si distinguono per funzioni e competenze, ma non per senso di identità e per spontanea dedizione al bene comune.

L'umanesimo
che ravviva
il fuoco

C'è un detto attribuito (erroneamente) al poeta irlandese W.B. Yeats: *Educare non è riempire un secchio ma ravvivare un fuoco*. L'"Università-comunità" che vorrei e che sto provando a

raccontarvi si prende cura della comunità studentesca con il compito di aiutare ciascuno a sprigionare le proprie energie. La generazione della comunità studentesca e di coloro che lo diventeranno nei prossimi anni sta attendendo alla propria formazione nel bel mezzo di una transizione mondiale, che coinvolge l'ordine internazionale, l'ambiente, l'economia, la politica, i diritti e le istanze collettive. Nuove opportunità scaturiranno da questa trasformazione profonda, la cui complessità, però, disorienta e angoschia. Accanto al dovere di formare i propri laureati e le proprie laureate per i profili e le abilità professionali richiesti dal mondo del lavoro, il nostro Ateneo ha *in primis* la responsabilità di consegnare alla comunità in cui opera una classe dirigente, sì, abile e preparata, ma non meno intenta a voler migliorare il contesto in cui si troverà a lavorare. L'aspirazione più risoluta dell'Università di Macerata e di tutte le sue anime deve essere la formazione di laureati e laureate distinti tanto per la serietà e affidabilità delle competenze acquisite quanto per il desiderio di contribuire insieme agli altri a cambiare il mondo.

Ripensare la
didattica

In questa direzione, diventa naturale ripensare la didattica universitaria fondandola sulla progettazione di procedure innovative ma ancor di più sulla valorizzazione delle numerose risorse interdipartimentali e interdisciplinari di cui il nostro Ateneo è ricco. Insegnare è chiaramente un'attività individuale che può beneficiare di un confronto corale sulle diverse impostazioni metodologiche, sulle possibili connessioni tra discipline, sulle metodologie collaborative e co-creative più avanzate e generare potenziali spazi di ripensamento dell'offerta formativa. Studiare a Macerata non deve essere, insomma, la stessa esperienza che farlo in altri Atenei e tocca a noi, insieme, trovare e saper valorizzare la nostra cifra distintiva.

L'Università
diffusa

Una "Università-comunità" come quella che ho in mente è tutt'altro che un universo chiuso in sé stesso, ma è profondamente inserita nel territorio e nelle sue reti, nello spirito di una piena collaborazione senza subalternità. L'Ateneo deve tessere relazioni rinnovate con le istituzioni, gli enti, le imprese e le famiglie, in collaborazione con gli altri Atenei, a partire da quelli limitrofi, mettendo a frutto il suo potenziale innovativo e creativo. La mutua collaborazione tra istituzioni pubbliche è un atto dovuto, che mai può essere accantonato o piegato a una mera logica di concorrenza o di convenienza effimera, sterili per la formazione della comunità studentesca e limitante per il progresso scientifico.

L'Università
"a tempo lungo"

L'"Università-comunità" che spero di poter contribuire a realizzare insieme a voi è quella che la comunità studentesca, i docenti, il personale tecnico-amministrativo e i visitatori non frequentano unicamente per i propri doveri di studio, didattici e di ufficio, ma per svolgervi attività anche ricreative, sportive e culturali, per un pieno benessere della comunità e di attenzione a tutti e a ciascuno. Non c'è davvero ragione per cui l'Università non possa farsi centro di intrattenimento e produzione culturale, di agonismo sportivo, e certo non soltanto a

beneficio della comunità studentesca. È quella che io chiamerei una Università “a tempo lungo”: immaginare la nostra università frequentata dalla cittadinanza come speciale punto di ritrovo, una “comunità delle comunità”, pensare che essa possa divenire per la nostra comunità studentesca un luogo di residenza stanziale, non più limitato ai periodi di lezione e degli esami, metterebbe in azione energie e idee e darebbe a tutti noi la conferma di lavorare per qualcosa di più grande.

L'Università
come
alma mater

L'Università “a tempo lungo” che immagino è pure quella che si allunga e comprende anche coloro che, una volta laureati o una volta conseguito il dottorato di ricerca, portano il nome del nostro ateneo nel prosieguo della loro carriera. Sarà necessario valorizzare l'Associazione Laureati Ateneo di Macerata (ALAM) che, dal 1994, si occupa di mantenere i contatti con i nostri *alumni* sostenendola con un giusto supporto politico e amministrativo. È così che si instilla nei nostri laureati e dottori di ricerca un sentimento durevole di appartenenza che faccia loro guardare all'istituzione di provenienza con l'orgoglio e la gioia che si riservano alla propria *alma mater*.

Una
“casa reale”

A tutti questi scopi, occorre una *casa reale*, percepita effettivamente quale luogo in cui una comunità di studenti, studentesse e studiosi si incontrano, trovano le risorse per nutrirsi e crescere, per radicarsi nel rispetto delle tradizioni di un territorio aperto al mondo. La nostra Università diffusa come intreccio di spazi universitari e tessuto cittadino chiama in causa l'impegno per un attivo e continuo dialogo con le istituzioni locali, con il Comune di Macerata e la Regione Marche. Dobbiamo anche saper opportunamente riconoscere le competenze, impiegare forme agili di lavoro (*smart working*), ampliare il valore della consulenza psicologica, e scoprire quello di un ufficio *welfare*, tra *diversity management* e consigliere di fiducia.

Una Università
che amministra

L'“Università-comunità” che ho in mente amministra in modo etico e trasparente; a tutti i livelli incoraggia l'incontro, l'ascolto e l'integrazione delle tante componenti e discipline nel segno di una coesione di intenti e mai secondo logiche personalistiche; si alimenta del contributo che ciascuno deve sentirsi legittimato a proporre non in forza del suo ruolo, ma dell'autorevolezza del ragionamento di cui è portatore o del progetto che vuole realizzare. Un Ateneo di questo tipo necessita di una collegialità indispensabile per incoraggiare la propositività dei singoli, sostenere le fasi progettuali con cui si dà forma alle vie dell'innovazione con proposte di ricerca eccellenti e di didattica efficace.

Comunità
di pratica

Il metodo di questa collegialità può essere quello sviluppato attraverso le cosiddette *comunità di pratica*, ovvero mediante gruppi di persone che si costituiscono per trovare nella pratica risposte comuni a problemi che investono diversi livelli e attori dell'Ateneo. I punti di forza di questo *modus operandi* sono: la possibilità di ripensare il flusso delle procedure decisionali e amministrative in piena consapevolezza e riconoscimento dei soggetti coinvolti;

la possibilità di avere cura della filiera dei soggetti coinvolti attraverso una comunicazione trasparente e condivisa dei passaggi necessari a raggiungere gli obiettivi comuni. La comunità di pratica può snellire e rendere più rapido ed efficace il rapporto tra uffici e unità organizzative a vari livelli, per esempio tra gli uffici centrali e quelli dipartimentali.

Una Università
che collabora

L'Università che collabora è quella che coopera ancor prima di concorrere; un organismo le cui parti interconnesse mettano a fuoco obiettivi comuni e sappiano fare squadra per aprirsi all'esterno in maniera coerente e consistente, con prospettive e proposte di successo. L'"Università-comunità" è quella che sa ridurre le distanze che minano il senso di unità e frammentano i processi decisionali. Il primo cerchio in cui la mutua collaborazione non può mancare, nel rispetto delle diverse identità, è la cabina di regia che unisce i Direttori di Dipartimento, la cui azione si fa più incisiva con la solidarietà reciproca. L'"Università-comunità", pertanto, si fonda su strutture dipartimentali che, pur avendo una propria identità e autonomia gestionale, non agiscono in modo concorrenziale con gli altri, ma funzionano come parti integranti di un Ateneo unito e coeso.

Rettore e Delegati:
l'indirizzo di
Governo

Per sua stessa definizione, l'"Università-comunità" non progredisce mediante l'azione di uno solo al vertice, ma grazie al contributo di ciascuna delle sue componenti sulla base di regole chiare e condivise. Lo stesso indirizzo di governo non può che dispiegarsi attraverso il lavoro dei Delegati del Rettore - e, di conseguenza, dei Delegati dei Dipartimenti - competenti, autorevoli, dediti all'interesse comune e animati da spirito di servizio. In questa chiave, il governo dell'Ateneo, per quel che attiene al rapporto fra il Rettore e i suoi Delegati - e fra Delegati del Rettore e delegati dei dipartimenti - si darà forme e procedure di lavoro istituzionalizzate: regolarità di incontri in preparazione delle sedute di Senato accademico e Consiglio di Amministrazione; condivisa attività di analisi dei problemi e delle sfide; confronto permanente sulle strategie da adottare in conformità con la visione politica; chiaro indirizzo sugli obiettivi da raggiungere; costante dialogo sui *dossier* di competenza delle varie deleghe. L'"Università-comunità", pertanto, si fonda su strutture dipartimentali che sanno cooperare e costruire insieme e che non si pensano autonome o autosufficienti, ma parti integranti di un Ateneo coeso, interagendo costantemente con il Rettore e i suoi Delegati. Da questo punto di vista sarà importante analizzare a fondo ogni aspetto dell'attività da codificare coinvolgendo tutti gli attori e, successivamente, pervenire a una sintesi attraverso l'elaborazione di un nuovo modello di azione semplificato. Alle deleghe usuali sarà necessario affiancarne di nuove al fine di dare attenzione politica ad ambiti e questioni che considero centrali: solo a titolo di esempio, verrà istituita una Delega al Personale, una Delega al Benessere, una Delega per la Semplificazione delle procedure, una Delega per l'Etica di Ateneo, accanto a figure direttive di nuovi Centri, come il Center for European and Transnational Studies (CETS), fulcro delle nostre

future politiche per l'internazionalità (di cui troverete i dettagli nella sezione dedicata alle relazioni internazionali).

a programmazione
integrata di Ateneo

Da questo punto di vista, desidero dedicare una riflessione speciale al tema della programmazione integrata di Ateneo, a come questa dovrà necessariamente accordarsi con gli specifici contenuti delle Deleghe rettorali, per promuovere e valorizzare l'efficacia, l'efficienza e la qualità di tutti i servizi di Ateneo. Ritengo che lo sviluppo delle linee strategiche debba essere sempre più caratterizzato dal pieno e consapevole coinvolgimento di tutta l'“Università-comunità”, nel pieno rispetto delle reciproche competenze. È necessaria una programmazione integrata che coinvolga tutte le professionalità presenti e che si nutra delle capacità e delle funzionalità di tutte le sue componenti. L'esercizio della nostra autonomia si basa forzatamente sulla nostra capacità di programmare in un contesto attraversato da una complessità crescente. Personalmente, la avverto come una preziosa opportunità per fare emergere le interazioni, le coerenze e le interdipendenze che si attivano nei tanti momenti nei quali progettiamo, a diverse scale (Corsi di laurea, Dipartimenti, Scuole, Centri di ricerca, Ateneo) e in diversi momenti. Per questa ragione, l'azione di governo che ho in mente deve nascere da una programmazione di sistema, non esclusivamente burocratica, che sappia collegare e finalizzare tutti gli obiettivi degli ambiti programmatori: ampliare l'accesso alla formazione universitaria, promuovere la ricerca, innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze, ampliare la nostra dimensione internazionale, investire sui giovani ricercatori e sulla valorizzazione del personale.

L'autonomia
finanziaria
responsabile

Ormai da diversi anni viviamo una importante metamorfosi delle fonti di finanziamento sempre più orientate a un'ottica premiale e di eccellenza. Purtroppo, negli ultimi sette anni, la quota di fondo di finanziamento ordinario (FFO) sulla quale l'Ateneo ha potuto contare, al netto di assegnazioni straordinarie principalmente destinate all'emergenza del terremoto, è andata via via diminuendo. Per questo motivo, dobbiamo saper esercitare la nostra autonomia finanziaria in modo sempre più responsabile. Un'analisi attenta delle macroaree che compongono l'assegnazione del FFO evidenzia chiaramente come, dal 2015 al 2023, i pesi che determinano le assegnazioni fra le diverse dimensioni del FFO tendono a spostarsi sulla quota premiale (dal 14,4% del 2015 al 27% nel 2023) e sul costo *standard* per studente (dal 20% nel 2019 al 27% nel 2023) a scapito del peso del trasferimento storico (dal 36% del 2019 al 23% nel 2023). Abbiamo perso importanza in termini relativi rispetto agli altri Atenei italiani. In questo quadro complesso, diventa cruciale saper integrare gli obiettivi della nostra missione istituzionale con gli obiettivi gestionali, *in primis* quelli riguardanti la programmazione economico-finanziaria. Dobbiamo arrestare la perdita di terreno in sede di distribuzione delle risorse, programmando meglio e adattando i nostri obiettivi di sviluppo ai vincoli imposti dall'ordinamento nazionale. È nell'ottica della programmazione triennale di Ateneo (PRO3) -

per la quale siamo chiamati a pianificare strategicamente due obiettivi annuali - che dobbiamo ragionare, tenendo bene in conto la crescente rilevanza del finanziamento dei programmi di Ateneo. A titolo d'esempio, per la programmazione presentata dal nostro Ateneo e approvata dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) (PRO3 2021-2023), uno dei due obiettivi proposti era riferito al numero di immatricolazioni della laurea professionalizzante (LP-03) che, al termine di un accelerato *iter* interno, non si è potuto varare né ottenerne il finanziamento, con un conseguente grave danno economico, per non parlare di quello reputazionale.

valore delle radici

Per dare concretezza alle idee che sto esponendo non potremo fare a meno della messe di esempi, pratiche, impegni, politiche che hanno caratterizzato la nostra storia fino a oggi. Il nostro Ateneo è forte di profonde radici e di esperienze di valore. Quello che, però, occorre è ricostruire una identità profondamente e diffusamente sentita perché comune, rinverdire le ragioni dello stare insieme e aprirci ancora di più all'innovazione, che cammina sulle gambe di intelligenze flessibili, agili e creative. Se sapremo ritrovarci in questa visione, riscopriremo il valore e la vitalità di quello che facciamo e lo sapremo raccontare meglio a coloro che guardano al nostro operato. La forza prima del nostro Ateneo sta nella sua vocazione umanistica, riassunta nel motto coniato dal Rettore Lacché: "*L'Umanesimo che innova*", una sintesi evocativa e puntuale della nostra missione che poi, in questi anni, con la gestione del Rettore Adornato, si è parzialmente mossa verso l'umanesimo digitale, verso il rapporto fra le tecnologie e le *humanities*. È, però, dirimente chiederci quale umanesimo vogliamo mettere al centro della nostra "Università-comunità" e proiettare in quella che il Commissario europeo alla ricerca e innovazione, Marija Gabriel, ha definito "la piazza della conoscenza".

L'umanesimo e il digitale

John Henry Newman aveva in mente la derivazione del termine "umanesimo" dal latino *studia humanitatis*, con cui si indicavano gli studi letterari e disinteressati, volti a formare la persona attraverso l'accesso a quelle conoscenze che nutrono l'etica, la libertà di pensiero e di parola, l'autonomia del giudizio, la forza dell'immaginazione, la creatività e la capacità critica. Non c'è motivo alcuno per cui il nostro Ateneo debba soffrire di subalternità o di un complesso di inferiorità nei confronti delle scienze dure. Piuttosto, è l'"incultura scientifica", come la chiama il fisico Carlo Rovelli, che ha bisogno del concorso degli studi umanistici e sociali. Insomma, anche se è necessario e vantaggioso sviluppare un nuovo umanesimo tecnologico, non sarebbe congruo alle nostre tradizioni, competenze e identità declinare la nostra ricerca esclusivamente o predominantemente in chiave applicata. Le fondamenta della nostra civiltà non possono essere dimenticate, messe da parte, lasciate incustodite. Abbracciamo pure il *digital*, così utile a rafforzare i nostri studi e la nostra didattica, senza dimenticare, però, che siamo noi a dover governare il digitale e non viceversa, tenendo conto della nuova condizione umana del XXI secolo, l'*Onlife*, per cui nell'esperienza quotidiana non si distingue più fra l'*online*,

l'iperconnessione, e la realtà fisica. Ce lo ricordano le relazioni delle commissioni paritetiche fra docenti e studenti: le organizzazioni che rappresentano il mondo del lavoro del territorio ci chiedono di non recedere dalla solida formazione di base, che si esprime con una precisa *formamentis* e in una visione umanistica del mondo.

2. Un patto per l'“Università-comunità”

Grazie alla vastissima gamma di conoscenze che coltiva, l'Università è la sola fra le istituzioni sociali capace di combinare rapidamente le proprie competenze in modi nuovi per affrontare le molte domande transdisciplinari che il presente ci sottopone e per esplorare nuove vie di comprensione. L'unicità delle Università è altresì data dal fatto di essere l'unico luogo delle nostre società in cui si raccoglie la totalità di noi stessi e del nostro mondo. Il genio di questo modello europeo esportato in tutto il mondo e a cui Wilhelm von Humboldt ha contribuito non meno di John Henry Newman risiede proprio in queste due caratteristiche: la sua capacità di adattamento al nuovo e la totalità a cui ogni Università dà voce.

Essere percepiti e riconosciuti come una unità che si sa adattare alle sfide correnti non è solo come vorremmo che ci vedessero dall'esterno, ma è l'*ethos* dell'“Università-comunità” che vorrei costruire insieme a voi nei prossimi sei anni: agile, che sa evitare incomunicabilità e divisioni e che, invece, crea e potenzia le occasioni di ascolto, cooperazione e convergenza delle azioni. Questo è l'*ethos* che ispira il piano per la nostra “Università-comunità” che voglio spiegare nelle prossime pagine. Questo piano si fonda su tre principi - la circolazione delle idee; il coordinamento fra i vari livelli di governo e con l'amministrazione; l'integrazione tra didattica, ricerca e disseminazione - e si snoda lungo sette assi: il benessere diffuso, la comunicazione, la didattica, l'orientamento e il *placement*, i rapporti internazionali, la ricerca e le reti, i servizi per la conoscenza. Chiude questa sezione un modello di integrazione tra didattica, ricerca e disseminazione che coinvolge Scuola di Studi Superiori Giacomo Leopardi (SSGL), SDA (Scuola di dottorato) e EUM (Edizioni Università di Macerata).

2.1 Il benessere diffuso

Indirizzi

Un'organizzazione complessa come l'Università è chiamata a promuovere e a mantenere nel tempo e negli spazi il benessere fisico, psicologico e sociale di chi opera al suo interno. Una buona qualità di vita organizzativa può rafforzare il nostro senso di appartenenza e facilitare l'impegno e la spinta verso l'innovazione: pertanto, assicurare un ambiente confortevole, accogliente, comprensivo e inclusivo è la premessa ineludibile verso una "Università-comunità". Questa sfida inclusiva si lega al documento di programmazione 21-22 che evoca "il forte richiamo del PNRR al tema della riduzione delle disuguaglianze, incluse quelle riconducibili alle disabilità", in forza del quale "l'Ateneo si impegna a sviluppare percorsi, nell'ambito degli obiettivi, delle azioni e degli indicatori prescelti, che mirano a garantire la massima inclusività e a contrastare tutte le forme di esclusione." L'Università si fa, dunque, comunità assumendo come finalità il benessere organizzativo diffuso. Il nostro Ateneo ha già ben organizzato un servizio benessere per la comunità studentesca, ma sono fermamente convinto che la cura del benessere vada estesa anche all'intera comunità accademica (docenti e personale tecnico amministrativo e bibliotecario).

Azioni

Per la comunità studentesca

- Creare un Ufficio Welfare/Inclusione per l'accessibilità/integrazione degli studenti con disabilità e DSA, per le pari opportunità e l'uguaglianza di genere. Il nostro Ateneo, da questo ultimo punto di vista, è una realtà sorprendentemente sbilanciata nel senso meno intuitivo, giacché, dei nostri quasi diecimila studenti, più di settemila sono studentesse.
- Attuare pienamente il *Gender equality plan* (GEP) nella parte relativa all'approccio di genere nella didattica, e nella parte relativa alle misure di contrasto agli stereotipi, alle molestie, alla violenza di genere.
- Avviare una didattica per la produzione di pensiero critico e inclusivo: a fronte di una società in veloce trasformazione in senso transculturale e anche per questo ancora attraversata da ideologie e sentimenti di intolleranza etnica, è necessario che l'Università pensi a percorsi (per esempio laboratori) di formazione scientifica, a livello di Ateneo e interdisciplinari, su che cosa sia stato e sia il razzismo oggi. Conoscere il razzismo è la premessa ineludibile per costruire prospettive e pratiche antirazziste efficaci. Non si tratta che di dare seguito al ruolo che l'Università detiene nella formazione di una cittadinanza consapevole e in grado di produrre cambiamento.

Per il personale tecnico-amministrativo

- Valorizzare le competenze individuali e le nuove forme lavorative in grado di rispondere alla programmazione e al raggiungimento degli obiettivi e, allo stesso tempo, alla qualità del tempo

lavorativo. Occorrono tavoli di concertazione per la formazione, le Progressioni Economiche Orizzontali (PEO), per la messa a sistema di forme di lavoro agile e di procedure di flessibilità organizzativa.

- Adottare nuove figure di garanzia per l'equità e per l'inclusione (*Diversity e Disability Manager*).
- Attivare il servizio del benessere (*counseling* psicologico) e quelli per garantire un supporto ai genitori lavoratori presso il nostro Ateneo (*nursery*, spazi ludici con *babysitter*).

Per il personale docente

- Promuovere una prospettiva di *work life balance*, per esempio attraverso delle linee guida per la pianificazione oraria delle riunioni lavorative.
- Snellire i processi burocratici, scongiurando tassativamente la duplicazione di processi per la raccolta delle stesse informazioni e degli stessi dati.
- Attivazione del servizio benessere (*counseling* psicologico) e di servizi per garantire un supporto ai genitori lavoratori presso il nostro Ateneo (*nursery*, spazi ludici con *babysitter*).

Per tutta la comunità accademica

- Valorizzare, all'interno della programmazione pluriennale dell'edilizia, le procedure di progettazione attente all'accessibilità, alla eco-sostenibilità, alla sicurezza e al ripristino dei luoghi simbolici e identitari della nostra comunità.
- Prestare la necessaria cura agli attuali alloggi e svilupparne di nuovi per la comunità studentesca e per la comunità accademica, con l'attenzione alla realizzazione di spazi che, seppur temporanei, rendano il senso del luogo di vita e di studio. Per fare un esempio, è necessario aumentare l'efficacia architettonica degli ambienti attraverso il ripensamento delle componenti percettive quali il colore e la luce.
- Istituire il/la Consigliere/a di fiducia, in attuazione del Piano di azioni positive 21-23 e Gender Equality Plan 21-23, per la prevenzione e la gestione di episodi di *mobbing*, molestie e discriminazioni nei luoghi di lavoro.

2.2 Comunicazione

Indirizzi

La qualità di un Ateneo si vede anche dalla sua abilità di sintetizzare la sua storia e rappresentare la sua comunità in una narrazione identificativa. Potremmo dire che il *brand* accademico non è troppo dissimile da quello aziendale, trattandosi comunque della firma, del volto e della voce con cui l'Università incontra le realtà esterne. Del resto, anche le Università, come le imprese, desiderano attrarre le migliori risorse umane, economiche, relazionali, ma con una discriminante: diversamente dalle istituzioni private, le Università hanno una relazione inderogabile con la funzione pubblica che

assolvono, quel compito educativo che distingue un Ateneo e che deve caratterizzare la sua comunicazione.

Per la ideazione e circolazione del nostro *brand*, prima, cioè, di raccontarsi all'esterno, però, l'"Università-comunità" che ho in mente deve conoscersi al suo interno - integrando ciò che è complementare, accostando ciò che è simile, riconoscendo ciò che è collegato. Alla costruzione di una narrativa riconoscibile ed efficace intorno al nostro Ateneo occorre primariamente che abbiamo contezza di quello che siamo e che facciamo e di organizzarlo in un discorso comprensivo e organico che si possa comunicare all'esterno. Solo un racconto interno coerente riesce a prendere la forma di un messaggio efficace.

Oltre alla ideazione del *brand* all'interno e alla successiva comunicazione in uscita, dobbiamo tenere a mente che tutti i componenti dell'Ateneo, a qualsiasi titolo, fanno comunicazione nello svolgimento di usuali attività quotidiane: alcune lo fanno per impegno istituzionale, come l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), l'Ufficio comunicazione e, in generale, chi incontra quotidianamente la comunità studentesca, come i *Front office*, le varie Segreterie, gli Uffici per l'Orientamento, l'Ufficio Placement, il personale addetto alle biblioteche, le Portinerie, le Segreterie degli organi di governo. Nessuno, dunque, può dirsi escluso dalla cura della comunicazione e dalla responsabilità del messaggio, specie nei confronti del corpo studentesco.

Sarà strategicamente importante per l'Ateneo usare i mezzi e le tecniche più adeguati per raggiungere, a diversi livelli e con i diversi linguaggi, i suoi interlocutori, a partire dalle generazioni più giovani.

Azioni

- Istituire il Comitato tecnico per la comunicazione (CTC), presieduto dal Delegato del Rettore e di cui farebbero parte i Direttori dipartimentali (o i loro Delegati), i responsabili dell'Ufficio Comunicazione (che è necessario potenziare) e del Centro di Servizio per l'Informatica di Ateneo (CSIA) (altrettanto sottodimensionato sia come risorse umane che come dotazione tecnologica): la comunicazione deve pensarsi in un ambito istituzionale proporzionato e congruo all'importanza del tema. Occorre uniformare l'aspetto e la presentazione grafica delle pagine *web* dell'Ateneo - alcune delle quali sono rimaste a una impostazione risalente e poco coordinata con quanto è stato ridisegnato ormai anni fa - e occorre anche aggiornarle per renderle più fruibili, più immediate, senza dimenticare gli studenti e i dottorandi internazionali, che non possono vivere la quotidianità accademica come figli di un dio minore per la distanza linguistica. Il nostro sito deve essere in grado di veicolare all'interno e all'esterno i dettagli delle nostre attività e il nostro *brand*. Niente è conosciuto se non debitamente comunicato; niente è comunicato se non si lavora con costanza e professionalità e non si raccolgono e coordinano tutte le forze che servono allo scopo.

- Esaltare l'immediatezza e la fruibilità delle informazioni: sarebbe bene che in un'unica schermata della nostra *homepage*, per esempio, venissero proposti i servizi didattici (calendario, *tutoring*), della vita universitaria (opportunità di volontariato, gruppi sportivi, attività ricreative, facilitazioni per la stagione cinematografica, teatrale, museale) e della vita cittadina (trasporti, mense), compresa una mappa digitale interattiva delle nostre sedi con la collocazione dei Dipartimenti, dei Centri, delle Scuole, degli Uffici, dei Servizi, delle Residenze, ma anche dei mezzi di trasporto per raggiungerli. Infine, sarebbe raccomandabile una piattaforma per collegare i nostri studenti al mondo del lavoro e sostenere meglio il *career networking*, così come facilitare il contatto con le agenzie immobiliari del territorio al momento della ricerca della propria sistemazione abitativa.
- Valorizzare le realtà già esistenti della nostra comunicazione: UniVisual e Radio RUM sono ben lontane dal poter esprimere oggi le proprie potenzialità. Una prima criticità si trova nel difetto di conoscenza degli studenti di queste opportunità di ideazione e di espressione, in cui la creatività troverebbe una dimensione naturalmente disponibile al pluralismo dei progetti e delle convinzioni. In secondo luogo, siamo noi docenti stessi a non dare importanza a questi canali, attraverso i quali potremmo promuovere le nostre ricerche, presentare le nostre pubblicazioni, impegnarci in un'opera di alta divulgazione come è nella natura della Terza Missione.
- Incontrare le giovani generazioni: la comunicazione è uno strumento cruciale capace di incontrare le giovani generazioni per il tramite di canali e strumenti comunicativi "abitabili" da tutte le figure che promuovono l'orientamento, come luogo di costruzione di conoscenze reciproche e integrate. Aggiungo che auspicherei la creazione di un comitato di esperti della comunicazione composto da *alumni* del nostro Ateneo di comprovata autorevolezza nel settore della comunicazione pubblica (giornalisti, responsabili relazioni istituzionali, capi uffici-stampa...) che, forti del proprio spirito di appartenenza alla nostra Università, saprebbero metterci a disposizione la loro esperienza.

2.3 Didattica e Formazione

Indirizzi

I principi di qualità ai quali la nostra didattica si ispira ci chiedono di riflettere costantemente sulla nostra offerta formativa. Questo processo di revisione e di potenziamento continuo dei corsi di ogni docente e di ogni corso di laurea si fonda su una prospettiva di medio e lungo termine, con la previsione di indirizzi strategici chiari, declinati da ciascun Dipartimento attraverso i piani programmatici. La didattica dovrebbe tendere a queste tre parole chiave: attrattività, qualità e internazionalizzazione. Attualmente solo il 71.2% dei nostri laureati si iscriverebbe di nuovo allo

stesso corso dell'Università di Macerata - una cifra sotto la media sia regionale che nazionale (Almalaurea, Indagine sul profilo dei Laureati 2020).

Negli ultimi anni, il contesto economico e sociale ha subito cambiamenti repentini per effetto della pandemia. Il valore della formazione è più centrale che mai. L'offerta formativa va rinnovata per consentire che si traduca in sviluppo culturale e professionale degli studenti e delle studentesse al passo con i tempi. L'attrattività deve sempre essere collocata sul piano della qualità, sapendo che la didattica di alta qualità si fonda sulla ricerca di qualità. Sarà importante rafforzare la necessaria differenza - in termini di contenuti, forme e metodo - tra le lauree triennali, che offrono una base solida per lo studente, e le lauree magistrali, fortemente caratterizzanti e specializzanti.

Un Ateneo che sappia far coesistere un alto livello di qualità della ricerca scientifica e proficue sinergie interdisciplinari sarà in grado di proporre un'offerta didattica con elevati livelli di attrattività. L'attenzione sarà, dunque, sui contenuti ma anche sulle relazioni tra contenuti (dei singoli corsi di laurea, dell'offerta formativa complessiva dei Dipartimenti e dell'Ateneo). L'attrattività sarà sulle metodologie didattiche e sulle procedure di valutazione. Per questo ultimo punto, sarà sempre più importante trovare forme di interazione tra i docenti dei singoli corsi, tra docenti dei diversi Dipartimenti, tra la comunità studentesca e le strutture dipartimentali.

La qualità nella didattica può essere garantita solo con processi che consentano accurate valutazioni e autovalutazioni e può derivare solo da una *governance* che faccia delle rete la chiave di volta: rete tra docenti, tra studenti, tra PTA, tra docenti e PTA, tra la comunità accademica e la comunità studentesca, tra esperti dell'Ateneo ed esperti del territorio (locale, nazionale ed internazionale). AVA2 (Autovalutazione - Valutazione periodica - Accreditamento) e le anticipazioni di AVA3 richiamano l'importanza di attivare azioni di miglioramento del coinvolgimento degli studenti nella progettazione dei Corsi di Studio (CdS), della regolarità degli studi e della riduzione degli abbandoni e della formazione dei docenti. In tal senso, la compilazione della scheda SUA non deve essere un obbligo fastidioso, ma l'occasione di una riflessione seria sull'offerta e sulle problematiche di ogni CdS.

In questa direzione, garantire una piattaforma stabile e aggiornata (con risorse tecnologiche, *tutorial* di approfondimento delle diverse risorse tecnologiche, sezione specifica per migliorare le competenze linguistiche, ecc.) per la formazione continua dei docenti universitari potrebbe essere una interessante prospettiva di circolarità delle diverse metodologie innovative tra i dipartimenti.

Per quanto riguarda la linea di indirizzo dell'internazionalizzazione, nel corso degli ultimi due mandati rettorali molto è stato fatto per esaltare l'attrattività del nostro Ateneo verso la comunità studentesca e i dottorandi e dottorande internazionali con la creazione di Corsi di Studio e di dottorato erogati in lingua inglese, quantunque il nostro numero di studenti internazionali iscritti sia il più basso fra gli Atenei della Regione. Tuttavia, è ora necessario immaginare ulteriori rapporti

rispetto a quelli intessuti in questi anni prevalentemente con la Cina e con la Russia, approfittando delle tante relazioni già esistenti in Europa, lavorando su prospettive diversificate di collaborazione con le Università dentro e fuori l'Unione europea.

Azioni

- Rafforzare il coordinamento dei tavoli di lavoro tra il Delegato per la Didattica dell'Ateneo e dei Dipartimenti.
- Costituire gruppi di lavoro interdipartimentali – coordinati dal Delegato per la Didattica e supportati dal Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) - per la realizzazione di nuove proposte e offerte formative capaci di costruire nuove figure professionali anche attraverso uno studio attento dell'offerta didattica delle Università del territorio.
- Mantenere viva l'attività di consultazione dei portatori di interesse nel mondo della produzione, dei servizi e delle professioni: a livello di Ateneo potrebbe essere utile mettere a sistema la rete di relazioni che i singoli CdS hanno costruito nel tempo.
- Integrare l'offerta formativa con CdS professionalizzanti e corsi a carattere internazionale negli ambiti definiti dai diversi tavoli di lavoro dipartimentali e di Ateneo.
- Potenziare i laboratori per la comunità studentesca per acquisire le cosiddette *soft skill*, promuovendo attività formative trasversali e multidisciplinari finalizzate alle professioni del futuro.
- Rafforzare e mettere a sistema l'offerta di formazione post-laurea dell'Ateneo. In particolare, si intende definire un modello organizzativo gestionale che valorizzi e potenzi l'offerta attuale dei master di primo e secondo livello, riconoscendo in questi ultimi uno strumento particolarmente efficace per interagire con il sistema economico e con il mondo del lavoro ad alta qualificazione.
- Favorire la collaborazione tra i Dipartimenti nella progettazione e nell'aggiornamento di percorsi didattici per valorizzare nuove occasioni di dialogo e di intersezione tra diversi ambiti disciplinari.
- Sostenere il lavoro dei Collaboratori Esperti Linguistici (CEL), troppi dei quali assunti con un contratto breve (della durata di nove mesi) che rende difficile il reclutamento, non garantisce loro la necessaria tranquillità lavorativa e non assicura agli studenti la giusta continuità formativa. Al contrario, siamo chiamati a programmare le assunzioni a tempo indeterminato, in analogia con quanto accade già in molti Atenei.
- Progettare forme più flessibili di mobilità internazionale per studenti, docenti e personale tecnico amministrativo.
- Potenziare i servizi di accoglienza delle studentesse e degli studenti internazionali, inclusi i programmi di insegnamento della lingua italiana.

2.4 Orientamento e Placement

Indirizzi

Le logiche di orientamento possono essere declinate in chiave locale, regionale, nazionale e internazionale, verso un sistema integrato di promozione della scelta formativa e della cultura della vita universitaria già dal terzo anno della scuola secondaria di secondo grado. Inoltre, è necessario concentrare l'attenzione verso un percorso di orientamento che sostenga la scelta universitaria in ingresso, rafforzi la consapevolezza e le autonomie degli studenti e delle studentesse *in itinere* e crei ponti di connessione in uscita con il mondo del lavoro. Tale prospettiva deve necessariamente tenere conto del calo regionale dei numeri degli iscritti (46 363 nell'anno accademico 2020/21 contro più di 51 000 nel 2014) che sul nostro Ateneo ha significativamente inciso.

Lo sviluppo di interventi coordinati tra l'Ateneo e le scuole secondarie di secondo grado, a livello locale e regionale, richiede la co-progettazione di percorsi di orientamento. La compartecipazione tra docenti delle scuole e dell'università supporta la messa in atto di azioni mirate per un orientamento formativo che valorizzi motivazioni, saperi e competenze, individuando criticità e bisogni specifici. A tale proposito, sarà fondamentale tornare a vivere gli spazi di apprendimento tra scuole, università e territori, per dare forma a esperienze di collegialità tra docenti, *tutor* e comunità studentesca.

L'orientamento in ingresso e *in itinere* trova continuità nelle figure di *senior tutor* formati che, a supporto di docenti universitari tutor ed esperti del settore, possono affiancare gli studenti e le studentesse nella gestione del "primo impatto" con l'Università - dall'immatricolazione formale alla presa d'atto dell'essere parte dell'Ateneo -, così come lungo i diversi punti di svolta della carriera universitaria - l'organizzazione dei tempi, il metodo di studio, gli stili di apprendimento, la gestione delle frustrazioni/fallimento e il rischio di *drop out*, gli spazi e le dinamiche di gruppo, tra scelte consapevoli e motivazioni condivise.

A livello nazionale, la presentazione dell'Ateneo, intercettando pubblici eterogenei, può rilanciare il dialogo interdisciplinare, con un'offerta formativa ridefinita e in ascolto di destinatari e *stakeholder*. Su questo fronte, è necessario rafforzare diversi canali comunicativi e di promozione che fungano da *front-office* rispetto a interventi più capillari e di approfondimento. È auspicabile, in tal senso, anche corroborare la ricerca sul campo attraverso la partecipazione a tavoli di lavoro e progetti specifici di orientamento e tutoraggio a rilevanza nazionale (Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale (PRIN) e Piano di Orientamento e Tutorato (POT)).

A livello internazionale, si possono affiancare agli attuali accordi MOU (Memorandum of Understanding), Erasmus+ e di collaborazione scientifica ulteriori intese, quali per esempio i progetti di *service learning*, in cui docenti e studenti, incontrando diverse proposte formative e professionalizzanti, progettano la propria offerta e carriera universitaria con una mobilità facilitata.

Diventa essenziale, inoltre, sviluppare una politica di accoglienza e di partecipazione per gli studenti che già frequentano i corsi internazionali erogati in lingua inglese, affinché abbiano informazioni accessibili e *tutor* dedicati alla presentazione e all'interazione con i contesti e le iniziative dell'"Università-comunità".

Infine, la definizione e lo sviluppo di strategie di *placement* richiede uno specifico assetto per garantire un orientamento in uscita che faccia perno su saperi e competenze che incontrino il mondo del lavoro, anche per mezzo di testimonial che abbiano concluso il percorso formativo presso la nostra Università, grazie a una promozione e partecipazione attiva degli *alumni*. Il dialogo costante e strutturato con imprese, aziende e servizi apre alla possibilità di intraprendere e rafforzare intese e collaborazioni che alimentino la reciproca innovazione, a partire dallo *stage*. Anche oltre il concetto di orientamento in uscita, si delinea l'opportunità di rafforzare sistematicamente i rapporti di collaborazione con le aziende che siano propedeutici all'inserimento professionale di studentesse e studenti.

Azioni

- Rafforzamento a livello di Ateneo, in accordo con i Dipartimenti, del progetto POT con le scuole secondarie di secondo grado in ambito locale e regionale con ulteriori raccordi interdipartimentali.
- Promozione di pratiche di Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO) in stretta interconnessione con il POT per promuovere il dialogo tra docenti e studenti e studentesse anche sul versante dell'acquisizione di *soft skill* in chiave professionalizzante.
- Sviluppo di percorsi focalizzati sulla consapevolezza della comunità studentesca, sull'accompagnamento da parte di *senior tutor* universitari, sul metodo di studio e sull'approccio alla vita universitaria.
- Selezione e formazione mirata di *senior tutor* e di figure di *alumni* su competenze di *coaching* e *mentoring*, con una particolare sottolineatura della gestione dell'ansia e della gestione delle frustrazioni per una migliore di-organizzazione dell'esperienza universitaria in chiave formativa.
- Partecipazione a eventi di rilievo (saloni, fiere, eventi in presenza e *online*).
- Incremento del raccordo con il sistema di comunicazione (nelle diverse modalità previste per raggiungere gli interlocutori).
- Rafforzamento della coerenza tra eventi, materiali informativi e pagine *web* di riferimento, con un orientamento alla navigazione *smart* (a impatto locale, regionale, nazionale e internazionale).
- Incremento di accordi MOU, Erasmus+, collaborazione scientifica.
- Sperimentazione di progetti di *service learning*.

- Revisione dei materiali informativi disponibili per gli studenti internazionali e messa a punto di un sistema di accoglienza e di tutoraggio volto alla partecipazione alla vita universitaria.
- Consolidamento delle intese con il mondo del lavoro e organizzazione di eventi di Ateneo con diverse specificità legate alle figure professionali in uscita.
- Promozione dell'associazione *alumni* e organizzazione di eventi e di *workshop* con il mondo del lavoro, a partire dallo *stage* (ove previsto).

2.5 Rapporti internazionali

Indirizzi

Molti di noi si trovano a insegnare in classi composte da studenti provenienti dai quattro angoli del mondo (sebbene, vale la pena ripeterlo, Macerata sia, a livello regionale, l'Ateneo con il minor numero di studenti internazionali): è, questo, uno degli effetti più vistosi della combinazione tra la cosiddetta *knowledge economy*, l'urbanizzazione e la trasformazione demografica di alcune aree del globo e l'evoluzione su scala mondiale del mercato del lavoro. La combinazione di questi fattori ha generato sul piano internazionale un aumento verticale del numero di studenti universitari, addirittura più ingente della crescita del PIL globale. Si può dire, dunque, che la voglia di istruzione superiore sia più elevata della crescita economica, tanto che, secondo i rilevamenti della Banca mondiale, i titoli di studio universitari sono diventati un bene più desiderabile del bene di consumo per eccellenza: l'automobile. Lo si comprende anche meglio se si osserva l'aumento medio del reddito che corrisponde al conseguimento di una laurea - del 20% nell'Africa sub-sahariana, del 18% in Asia, del 16% in America Latina, a fronte di una media europea del 10%. Il risultato di una tale metamorfosi globale è una competizione sempre più accesa tra le istituzioni accademiche a contendersi le ondate di potenziali studenti disposti a spostarsi dalla madrepatria verso le migliori destinazioni universitarie.

A questa competizione, gli atenei dell'Europa meridionale sono arrivati con un ritardo storico: fino a pochi anni fa, infatti, era come se il nostro continente fosse percorso da una ferrea frontiera invisibile, che separava la tradizione nordica di internazionalizzazione dell'offerta didattica - con corsi insegnati in inglese addirittura già dagli anni Cinquanta - e i Paesi meridionali, meno impegnati nelle politiche per l'attrattività internazionale. Lo scarto è stato, però, ridotto, se è vero che le lauree magistrali impartite in inglese in Europa sono passate da 560 nel 2002 a 6779 nel 2012, con il più intenso incremento avvenuto fra il 2004 e il 2007.

La storia della internazionalizzazione del nostro Ateneo è parte di questa accelerazione, nel corso della quale abbiamo avviato tutti i nostri corsi di laurea in inglese, potenziati da numerosi titoli doppi e tripli. Si tratta di uno sviluppo strategico, che abbiamo bisogno di portare al raggiungimento del suo massimo potenziale, ancora in parte inespresso. Accanto ai corsi in inglese e ai titoli riconosciuti insieme ad Atenei stranieri, infatti, che tanto significano per l'internazionalizzazione del nostro corpo

studentesco e per la formalizzazione di alcuni rapporti tra Università, occorre costruire nuove opportunità di studio a Macerata anche di breve e medio periodo, affinché un numero crescente di studenti possa conoscere quello che siamo e che sappiamo fare e ci possa scegliere - ora per iscriversi a una delle nostre lauree magistrali internazionali, ora per candidarsi a uno dei nostri corsi di dottorato. Il contatto tra il nostro Ateneo e i tantissimi studenti internazionali che cercano una destinazione italiana ed europea per il proseguimento della propria formazione deve poter avvenire attraverso un ventaglio di opportunità, diversificate proprio per incontrare le più diverse esigenze della *knowledge economy*.

Questa, però, è solo metà dell'internazionalizzazione - che potremmo definire *in entrata*. Esiste, complementare a questa, quella *in uscita*, vale a dire l'internazionalità dei nostri docenti, ciascuno con i propri contatti, scambi, progetti, pubblicazioni, mobilità. Credo sia colpevole lasciare che tutto questo avvenga su un piano esclusivamente o prevalentemente individuale, senza che il nostro Ateneo lo raccolga e lo ottimizzi per dargli visibilità e trarne il maggior ritorno. Abbracciare l'idea di "Università-comunità" vuol dire riconoscere in ogni ambito che la capacità di fendere l'acqua di un intero banco di pesci è assai superiore a quella di ogni singolo pesce. Per qualsiasi Ateneo, a maggior ragione per uno medio-piccolo situato in un'area interna del Paese, la messa a sistema della internazionalità dei nostri docenti è una innegabile, immancabile priorità. Le tante facce della nostra internazionalità hanno necessità di superare la parcellizzazione individuale o particolare e di confluire in una sintesi che ne ottimizzi la resa.

I Dipartimenti sono i primi incubatori della nostra vivacità internazionale, ma non deve più accadere che le rispettive dimensioni internazionali siano separate al punto da ignorare in buona parte ciò che accade nel palazzo accanto. Prendiamo il programma dei *visiting scholar*, che trascorrono due o tre mesi nel nostro Ateneo: durante il loro soggiorno, spesso si trovano a interloquire solo con i docenti con cui hanno un contatto o a cui sono stati associati per affinità di disciplina e, in ogni caso, il contesto in cui sono inseriti è frammentato, occasionale. Per altro verso, ma analogamente, non credo che i nostri tanti rapporti Erasmus siano davvero capitalizzati: parlo dei tanti scambi che avvengono fra i docenti con la loro preziosa ricaduta in termini di seminari, corsi e pubblicazioni congiunti, anche questi, però, dispersi in difetto di una cornice che li sappia davvero valorizzare. A proposito di Erasmus, ritengo che dovremmo trovare la strada per consentire la mobilità con le sedi universitarie con cui abbiamo accordi anche al nostro personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, in modo molto più sistematico è convinto di quanto già non avvenga: spesso il loro lavoro è per noi insostituibile, ma la loro mobilità non è meno essenziale per la crescita della loro professionalità di quanto non lo sia per i docenti. Sarebbe un punto di forza davvero qualificante, che ritengo meriti di essere studiato per provare a farne una buona pratica.

Credo dovremmo interrogarci anche sulla Terza missione dei nostri rapporti internazionali, vale a dire ciò a cui l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite si riferisce come all'esercizio del ruolo sociale delle Università nel mondo. In particolare, la cooperazione internazionale con istituzioni accademiche e sistemi formativi e produttivi di contesti emergenti in Asia, Africa, America Latina, rappresenta un'importante opportunità per rafforzare il nostro ruolo di *co-costruttori* di conoscenza e non di *esportatori*, contribuendo al difficile equilibrio tra la dimensione globale e locale per valorizzare i saperi e le pratiche territoriali in un'ottica di co-sviluppo internazionale. Dunque, *empowerment* e *capacity building* rappresentano, fuori da ogni retorica, le chiavi vincenti attraverso cui avviare nuove cooperazioni per qualificare la formazione dei professionisti locali.

Ragionare oggi di relazioni accademiche internazionali, in un torno di tempo in cui sibilano venti di guerra alle porte d'Europa, chiama il nostro Ateneo, per la parte che gli compete, alla sua missione: conoscere, diffondere, testimoniare e insegnare il patrimonio di bellezza e di pensiero, di esperienze e modelli, di sconfitte e riscosse, di diritti e doveri che proviene dai tanti ambiti scientifici riuniti sotto le insegne di UniMC. La nostra Università deve coltivare i rapporti tanto nel contesto della *European Research Area* quanto con i Paesi associati con l'Unione europea, così come con ciò che è diverso o lontano da noi, nel solco illustre di uno dei nostri *geni loci*. Non possiamo dirci veramente centro di sapere senza la vocazione al dialogo; non possiamo dirci europei se non sapremo vivificare ogni giorno l'impegno nella costruzione della nostra comune casa europea e ispirare i nostri studenti a sentire quella casa come la loro.

Azioni

- Istituire il *Center for European and Transnational Studies* (CETS): dal punto di vista delle strutture d'Ateneo dedicate ai rapporti internazionali, fino a oggi abbiamo inteso le politiche di internazionalizzazione esclusivamente come organizzazione amministrativa necessaria ad attendere alle procedure. Non ci siamo resi conto che non bastano un Delegato e degli Uffici per generare e sviluppare una politica della internazionalità del nostro Ateneo come *insieme* e non solo come mera sommatoria di ricerche singole. Allo stato attuale, Macerata è il contenitore di tantissime iniziative di respiro internazionale, ma non si è mai data gli strumenti per ottimizzare questa ricchezza. Manca del tutto un Centro che promuova, coordini, valorizzi, metta a sistema e diffonda le nostre attività di respiro internazionale rivolte all'Europa e al resto del mondo. Siamo molto fortunati a poter vantare uno dei migliori fra gli Istituti Confucio italiani, ma non abbiamo pensato di darci un Centro scientifico in grado di integrare ed esaltare la ricchezza delle nostre relazioni con il resto del mondo. Il CETS è pensato per colmare questa lacuna: un centro fortemente multidisciplinare e multiculturale, una cassa di risonanza di ciò che già esiste e un propulsore di idee nuove e di percorsi finora intentati, un Centro in cui possano venire a contatto reti, progetti, conoscenze ed esperienze internazionali che

altrimenti non avrebbero modo, se non occasionale, di intrecciarsi. Il CETS sarebbe articolato in analogia con il funzionamento di altri nostri Centri scientifici (SDA, EUM): presieduto da un Direttore/trice, governato da un Consiglio di direzione composto dai membri delegati dei Dipartimenti, animato da un Comitato scientifico rappresentativo dei tanti saperi presenti a Macerata, il CETS agirebbe come collettore e promotore della nostra internazionalità - in essere o progettuale -, che ha bisogno di un inesausto confronto fra docenti dei vari Dipartimenti e fra le tante realtà scientifiche per darsi una vera e propria *politica della internazionalizzazione*. Imprescindibile sarà, poi, il rapporto fra il CETS e il settore della Comunicazione per disegnare la strategia di proiezione all'esterno delle nostre capacità e potenzialità internazionali.

- Moltiplicazione dei canali di internazionalità *in entrata*: accanto ai corsi di laurea insegnati in inglese, accanto ai titoli doppi o tripli, dobbiamo accrescere e diversificare i canali di accesso alla nostra Università da parte degli studenti internazionali con la proposta di *winter* e *summer school* e corsi pensati *ad hoc* a partire da ciò che ci caratterizza, tenendo conto dei motivi per cui l'Italia - e Macerata in particolare - possano essere naturalmente attrattive. La vastissima rete di rapporti con altre Università europee tramite il programma Erasmus mette a disposizione innumerevoli opportunità di collaborazione meno strutturate dei titoli doppi ma non meno innovative, perché ciò che conta è saper declinare l'internazionalità nelle tante forme che essa può assumere - lunghe o brevi, intensive o prolungate, monodisciplinari o transdisciplinari.
- Insegnare e fare ricerca in chiave internazionale: l'elevata concorrenza nel mercato accademico globale - tanto quello della didattica quanto quello della pubblicistica scientifica - esige un aggiornamento costante dei docenti per affinare le tecniche di insegnamento a classi internazionali e per rafforzare l'*expertise* che serve a pubblicare su riviste e con editori internazionali. Dobbiamo diventare sempre più sicuri e disinvolti in questi ambiti. Non meno prioritario è, altresì, l'aggiornamento del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario per migliorare la qualità dei servizi a vantaggio degli studenti e dei dottorandi internazionali. Anche in questo caso, la statura internazionale del nostro Ateneo si vede dalla risposta a queste esigenze, che non deve assolutamente essere demandata all'iniziativa individuale. Al contrario, è l'Università che deve incaricarsi di organizzare corsi per l'insegnamento in inglese come seconda lingua (ivi comprese le abilità di gestione di una classe internazionale) e per pubblicare in riviste/con editori internazionali, per esempio invitando (anche semplicemente *online*) membri di redazioni ed *editor* per trarre insegnamenti dalla loro esperienza professionale.

2.6 Ricerca e Reti

Indirizzi

I nostri cinque Dipartimenti, i Centri e le Scuole racchiudono il nostro prezioso capitale umano: un patrimonio che genera una ricerca libera e originale, di base e applicata, capace di interpretare il passato e il presente e di anticipare il domani e di mettere in comunicazione l'Ateneo con i suoi attori di riferimento in una relazione sempre rinnovabile. La comunità di studiosi e studiosi del nostro Ateneo si caratterizza per una straordinaria ricchezza che, però, esige coordinamento e sostegno per dispiegare quel potenziale trasformativo sulla società e la cultura, ampiamente richiamato dal Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027. A un tale patrimonio ritengo sia necessario dedicare una specifica agenda politica, a partire dal consolidamento della ricerca di base. I recenti risultati della VQR, dei Dipartimenti di eccellenza e del Piano di reclutamento che avranno l'effetto di un'inevitabile riduzione dei fondi premiali del Fondo Finanziario Ordinario (FFO) sottolineano la necessità di una riflessione tesa a sviluppare una strategia più mirata e puntata sulla qualità.

Vorrei sottolineare l'importanza della ricerca di base e disciplinare, che va sostenuta in modo più deciso dall'Ateneo in considerazione del fatto che i fondi reperiti all'esterno finanziano tendenzialmente la ricerca applicata. Sento l'esigenza di valorizzare l'inserimento delle ricerche dei singoli nell'ambito di gruppi e reti internazionali consolidati e riconosciuti, che traslano l'Ateneo dall'ambito locale verso circuiti internazionali più ampi. In questo modo, andrebbero valorizzate le ricerche in settori che costituiscono una tradizione di eccellenza unanimemente riconosciuta all'esterno.

Tutti noi sappiamo che il nesso che lega la riflessione umanistica e le sue ricadute non è perfettamente lineare, poiché buona parte della ricerca umanistica è indipendente dai suoi esiti e segue un percorso libero: nondimeno, ciò accade nella piena consapevolezza del ruolo operoso che i nostri studi hanno all'interno della società, anche grazie a quanto siamo in grado di trasmettere nelle nostre aule di lezione. È per questa ragione che credo sia di estrema importanza riorganizzare il sistema integrato della ricerca di Ateneo. Occorre ripensare a un disegno che ponga le aree, i Dipartimenti, le Scuole e i Centri attorno a un insieme di servizi di supporto che permettano alle nostre studiosi e ai nostri studiosi di sviluppare le ricerche teoriche ed empiriche secondo i criteri di qualità propri di ciascuna disciplina. Questa possibilità si poggia sulla necessità di sviluppare ulteriormente un apparato tecnico-amministrativo che consenta di dispiegare tutto il potenziale applicativo della ricerca umanistica, tenendo in giusta considerazione gli spunti che provengono dal contesto socioeconomico, ma senza mai dimenticare il fine ultimo della ricerca e, cioè, la conoscenza. È al sistema integrato della ricerca, non al singolo, che spetta il compito di organizzare i tempi, gli spazi e le risorse, soprattutto immateriali, predisponendo strumenti efficaci ad accogliere le spinte innovative provenienti dai Dipartimenti e dai gruppi di ricerca di Ateneo. In questo senso, sarà importante

sostenere la massima inclusione di tutti gli studiosi e le studiose dell'Ateneo fornendo un supporto dedicato a ciascuno all'interno della filiera della produzione scientifica, ma soprattutto attraverso la crescita delle carriere che premia il merito e l'impegno scientifico. Occorre cambiare prospettiva e approccio organizzativo, mirando a valorizzare le specificità dei singoli docenti, agevolando la formazione e il coordinamento di gruppi di ricerca, iniziando un percorso di valutazione permanente della qualità della produzione scientifica nell'ottica di orientarla, in maniera propositiva e non punitiva, verso gli esercizi nazionali di valutazione. In particolare, nel nostro Ateneo è attiva una procedura di valutazione della ricerca scientifica (VTR) i cui criteri, seppure solo in parte, divergono dalle caratteristiche della valutazione nazionale della qualità della ricerca (VQR). Non dovremmo disperdere i nostri sforzi rincorrendo indirizzi interni diversi da quelli esterni all'Ateneo. Anche sul piano del finanziamento della ricerca, sappiamo che è in atto un forte cambiamento di prospettive nazionali. Per questo motivo, abbiamo bisogno di governare meglio le strategie di raccolta fondi con sostegni che siano ritagliati sempre più sullo specifico gruppo di ricerca o sul singolo ricercatore. L'aspetto preminente di questo fenomeno rappresenta senza dubbio il ripensamento di quello spazio che si frappone tra la produzione di conoscenza accademica e la sua concreta trasformazione in innovazione sociale e valore.

È per questo motivo che serve dotarsi di un'organizzazione sempre più robusta a servizio della ricerca. Il *grant office* è certamente un servizio ad alto potenziale strategico che permette di costruire le relazioni necessarie a creare valore attraverso la ricerca scientifica. L'attività di questa area dell'Ateneo non è un'attività strumentale e assume una valenza cruciale poiché si fa mezzo di espressione degli obiettivi di ricerca, li comunica e li proietta nel futuro. Il modello di gestione del *grant office* deve consentire un supporto continuo e completo in tutto il processo di candidatura delle idee di ricerca al finanziamento esterno e deve essere capace di attivare quel circolo virtuoso fra ambito tecnico amministrativo e competenze scientifiche. Per raggiungere questo obiettivo, dobbiamo potenziare stabilmente le competenze amministrative delle strutture a supporto della ricerca di Ateneo, con competenze gestionali specializzate nella progettazione che sappiano dialogare con i singoli Dipartimenti a un livello tecnico-scientifico. L'Ateneo deve saper attrarre e stabilizzare, attraverso procedure di concorso pubblico a tempo indeterminato, quelle figure professionali che hanno sperimentato un percorso di ricerca, spesso figure in possesso di un dottorato, ma che hanno deciso di specializzarsi nella gestione manageriale della ricerca, a tutto tondo, non solo nella progettazione europea.

Una riflessione attenta rispetto alla tematica generale della ricerca è richiesta dalla partecipazione a tutte le attività del PNRR che nei prossimi anni vedranno coinvolto il nostro Ateneo. Le grandi risorse messe a disposizione dal governo e dal MUR potranno avere un impatto duraturo sulla nostra "Università-comunità" solo se sapremo esercitare autorevolezza e competenze scientifiche nei confronti degli attori istituzionali, pubblici e privati, con i quali lavoreremo e saremo coinvolti, in sede

regionale e nazionale. La nostra presenza nelle reti, nei dottorati nazionali e quelli in convenzione non deve essere a senso unico - con le nostre borse rendicontate nelle sedi amministrative di altre Università e con un conseguente vantaggio per il loro FFO: piuttosto, dovrà essere improntata a rappresentare le competenze del nostro Ateneo, con progetti che rappresentino i principali gruppi di ricerca per poi far ricadere su tutte le studiose e gli studiosi della nostra Università i frutti delle collaborazioni nazionali attraverso il loro coinvolgimento su nuove sfide tematiche in cui non hanno mai messo alla prova le proprie competenze. Le risorse del PNRR non dovrebbero finanziare lo storico, ma essere destinate ad aprire nuove ricerche, nuove reti.

Dovremo dare sempre più importanza alla Terza missione che di recente è entrata fra gli elementi di valutazione dell'operato dei Dipartimenti e degli Atenei. Le ricadute della ricerca sul territorio sono indubitabili, soprattutto laddove, per dimensioni dell'Ateneo e del contesto di riferimento, l'Università non risulta essere solo un soggetto istituzionale tra gli altri, ma un motore per il territorio (da intendere in senso ampio, non legato solo all'ambito provinciale o regionale). Al tempo stesso, per un verso il contesto chiede alle Università di fornire conoscenze, competenze e professionalità per il miglioramento della propria attività, per altro verso la stessa ricerca ha un indubbio effetto benefico, anche se non pianificato, sulle attività del territorio. La Terza missione costituisce un'opportunità e un rischio: se, per un verso, l'Università non deve essere catturata dal territorio, in quanto va preservata la libertà della scienza e della ricerca, per altro verso quest'ultimo costituisce un interlocutore in grado di arricchire l'Università.

La Terza missione viene declinata in maniera molto differente negli Atenei che hanno una forte identità derivante dalle scienze dure e negli Atenei che hanno il proprio punto di forza nelle scienze umanistiche. Mentre per i primi è più naturale la valorizzazione economica della conoscenza, attraverso la gestione della proprietà intellettuale, la creazione di imprese, la ricerca conto terzi e i rapporti ricerca-industria, la gestione di strutture di intermediazione e di supporto, per i secondi è più naturale la missione culturale e sociale, mediante la produzione di beni pubblici in ambito educativo (formazione continua), culturale (eventi, gestione di poli museali, scavi archeologici, divulgazione), sociale (consulenze tecnico/professionali), civile (dibattiti).

Il nostro Ateneo ha sinora fatto esperienza di diverse attività di Terza missione. Alcune attività sono significative anche dal punto di vista delle risorse coinvolte. Molte di queste iniziative vengono svolte in maniera regolare da docenti e ricercatori, anche se non vengono formalizzate. Le attività di Terza missione non nascono a tavolino: sono e devono essere una naturale continuazione delle attività di ogni docente, senza forzature. Un ruolo centrale lo ha in tal senso l'organizzazione. La capacità di mettere a sistema le attività di Terza missione già in atto e di formalizzarle per dar loro valore, di organizzare le competenze personali e di costruire dei gruppi che possano operare sul

territorio, il supporto per le iniziative che siano proposte dai docenti, costituiscono un indispensabile elemento per lo sviluppo sereno e proficuo delle attività di Terza missione.

È necessario dotarsi di una struttura dedicata, che abbia funzione proattiva e che suggerisca al personale docente come valorizzare le proprie attività, che risponda alle istanze di ricercatrici e ricercatori che vogliano realizzare iniziative e abbiano bisogno di supporto organizzativo. Intercettare i bisogni del territorio, contattare i soggetti, sono attività atipiche per i ricercatori e le ricercatrici. In questo senso, è fondamentale che ci siano dei referenti ben identificati ai quali, agevolmente, il personale universitario e i soggetti esterni possano rivolgersi, che abbiano la capacità di svolgere una funzione di organizzazione di momenti di confronto e progettazione.

Azioni

- Valorizzare l'impegno scientifico dei singoli attraverso una riflessione trasparente, condivisa e ispirata al merito sui criteri di programmazione delle carriere; una riflessione che muova dalle linee strategiche della programmazione integrata di Ateneo ma che a questi ritorni, sotto forma di vincoli, come decisioni di programmazione dipartimentale.
- Accreditare e finanziare gruppi di ricerca di Ateneo al fine di incentivare la creazione di *gruppi interni competitivi* sui temi strategici per le aree disciplinari dell'Ateneo.
- Creare un sistema di assicurazione e monitoraggio continuo della qualità della ricerca, anche attraverso simulazioni annuali della VQR su scenari costruiti dai criteri dell'ultima valutazione disponibile. Sarà importante creare un sistema di assicurazione e monitoraggio della qualità della ricerca in grado di includere l'aspetto organizzativo a supporto della ricerca accanto agli elementi di valutazione della qualità della produzione scientifica.
- Promuovere la partecipazione e l'accesso ai servizi offerti dalle infrastrutture di ricerca europee ritenute cruciali per la ricerca di eccellenza all'interno delle discipline del nostro Ateneo per sfruttare appieno le potenzialità dello spazio europeo della ricerca: per esempio, OPERAS [Open scholarly communication in the European Research Area for Social Sciences and Humanities], DARIAH [The Digital Research Infrastructure for the Arts and Humanities], CLARIN [Common Language Resources and Technology Infrastructure], E-RIHS [the European Research Infrastructure for Heritage Science].
- Sperimentare nuove modalità collaborative per superare le frontiere, spesso artificiali, che distinguono le discipline, attraverso il finanziamento di progetti di ricerca di Ateneo fortemente trasversali, che mirino a creare gruppi di ricerca sulle principali tematiche di sviluppo della ricerca europea.
- Potenziare le risorse umane del *Grant office* e dei servizi di supporto alla creazione di progetti finanziabili. Queste attività dovranno mirare a stimolare il dinamismo dei ricercatori e delle

ricercatrici attraverso un'attività complessa di reperimento di opportunità di finanziamento (bandi, gare) e sviluppo di progetti competitivi, sia finanziati da enti pubblici sia da privati, operanti nel contesto nazionali e/o internazionali. È molto importante che l'attività del *Grant office* non si esaurisca nella funzione di raccolta delle informazioni circa le risorse economiche disponibili, men che meno nella raccolta di fondi: deve, invece, diventare il motore e il promotore della progettazione e della gestione dei progetti, dove sviluppare le migliori competenze a servizio dei Dipartimenti, garantendo accesso agli stessi servizi a tutta la comunità accademica.

2.7 Servizi per la conoscenza

Indirizzi

Non posso, a questo proposito, non soffermarmi sull'esigenza di valorizzazione del patrimonio librario del nostro Ateneo e di potenziamento delle risorse elettroniche: occorre tenere a mente che la nostra offerta formativa apicale – le lauree magistrali e, ancor più, i corsi di dottorato – si fa competitiva anche in ragione dell'ampiezza dei propri fondi bibliografici e archivistici, materiali e immateriali. Gli acquisti dei libri devono per certo corrispondere agli interessi vivi dei docenti, ma occorre a complemento anche una visione di insieme per tentare di costruire un sistema bibliotecario coerente, senza lacune troppo vistose, capace di intercettare le proposte editoriali che qualificano la propria dotazione. Analogamente, le risorse elettroniche consentono un considerevole risparmio quanto a rilegatura delle riviste, scaffalature per alloggiarle, manutenzione periodica, occupazione di spazi fisici; pertanto, gli abbonamenti alle riviste devono includere anche i numeri più recenti per un aggiornamento *ad horas* nei vari ambiti di ricerca. Il confronto vivace e vitale tra le varie componenti della comunità accademica, indispensabile perché il nostro Ateneo faccia seguito alla responsabilità sociale cui è chiamato nella ricerca di innovazioni sociali inclusive e nella formazione di una classe dirigente colta e moderna, deve svolgersi in una casa comune che, al principio di queste pagine, ho auspicato pienamente abitabile attraverso aule funzionali e innovative e uffici decorosi nel rispetto delle funzioni svolte. Una casa comune ha bisogno almeno altrettanto di biblioteche fruibili per la consultazione dei volumi ma anche per lo studio (non solo individuale) e di spazi comuni al loro interno vivibili e condivisibili.

Le biblioteche o sono aperte o non sono, come ci ricorda il recente Manifesto dell'Associazione Italiana Biblioteche (AIB) per la ripartenza delle biblioteche italiane dopo la pandemia. Le biblioteche devono essere luoghi di accoglienza, di incontro, di scambio, di creazione, non solo granai di conoscenza. Spazi di creazione, di contaminazione, di discussione. I tanti servizi già oggi offerti dal Sistema bibliotecario d'Ateneo devono farsi davvero strumenti quotidiani per tutta l'“Università-comunità”, per connettere virtuosamente ambiti di ricerca, discipline, ipotesi, pratiche, abitudini. Le

biblioteche possono rappresentare uno degli spazi privilegiati della “casa reale” dell’“Università-comunità”.

La suddivisione attuale dei servizi bibliotecari in venti differenti biblioteche ha un suo senso profondo nella storia dell'Università di Macerata, ma rende talvolta difficile la percezione e l'uso di un patrimonio conoscitivo e documentale unico, a disposizione di tutti. Nel piano di ripensamento degli immobili si dovranno trovare soluzioni che abbattano idealmente i muri tra gli edifici, le collezioni e le biblioteche, migliorando gli spazi e rendendo pienamente accessibili le collezioni storiche e le biblioteche dei centri di ricerca, favorendo così le ricerche trasversali, la vera cifra dell'umanesimo. In tal senso, è anche importante sostenere un piano speciale di catalogazione in SBN dell'intero patrimonio bibliografico, incluso il cosiddetto “pregresso”, rappresentandolo e rendendolo così ricercabile e consultabile in modo completo.

L'accesso ai libri digitali o alle versioni digitalizzate di libri storici deve essere altresì favorito con l'adozione anche in UniMC delle pratiche ormai diffuse presso le biblioteche pubbliche, aderendo, per esempio, a una delle reti di *digital library* e *digital lending* nazionali che hanno garantito con tanto successo i servizi bibliografici ai cittadini durante il periodo pandemico. Le biblioteche, stando ai dati ISTAT e al BES, sono infatti l'infrastruttura culturale più estesa e più utilizzata e una delle reti di servizi pubblici o di pubblica utilità più capillare, e le biblioteche accademiche devono svolgere in queste reti un ruolo di guida, non marcare la loro differenza.

Anche il patrimonio documentario dell'Ateneo necessita di cura, per svolgere efficacemente il suo ruolo di strumento operativo e strategico e rappresentare al tempo stesso fonte di trasparenza e identità della comunità. La gestione coerente, chiara e trasparente dei flussi documentali è infatti condizione necessaria perché i meccanismi decisionali siano semplificati e velocizzati, garantendo al tempo stesso la piena trasparenza rispetto alla comunità accademica, ai cittadini e alle imprese. È noto come la reingegnerizzazione dei flussi – ovviamente digitali – richieda attenzione e investimenti, ma è dimostrato al tempo stesso come l'analisi dello stato di maturità e delle criticità presenti costituisca base preziosa per migliorare il funzionamento delle organizzazioni. L'Università di Macerata è un'eccellenza indiscussa a livello nazionale e internazionale nella ricerca e nella formazione sulla produzione, gestione e conservazione degli archivi digitali e deve essere colmata la distanza con lo stato dei suoi archivi correnti e di deposito. In merito a questi ultimi, deve essere affrontato lo stato di abbandono dei depositi, definendo un piano di conservazione e attuando di conseguenza la selezione e lo scarto dei depositi documentari cartacei, liberando lo spazio necessario per attivare la pratica periodica del deposito da parte delle strutture amministrative, liberando così spazi preziosi e garantendo l'accesso agli archivi. Il nostro archivio storico, infine, è in parte depositato presso l'Archivio di Stato, in parte distribuito in vari uffici ed è tuttora privo di uno strumento di corredo che ne permetta la tutela e l'accesso, come la normativa sugli archivi richiederebbe. Un manifesto aperto

come questo, che si propone l'umanesimo come fattore che unisce, non può trascurare l'importanza dell'accesso ai documenti che testimoniano la storia di questa Università, favorendo le ricerche e valorizzando i propri *asset* identitari, e non solo durante gli eventi di celebrazione.

Azioni

Per la comunità studentesca

- Istituire un *help desk* telematico con un servizio garantito in determinate fasce orarie, anche attraverso il supporto di stagisti e/o *tutor* accademici dedicati a questo servizio.
- Finanziare un progetto per la fruizione delle sale di lettura serali e nei *weekend*.

Per il personale tecnico-amministrativo

- Coinvolgere pienamente il personale bibliotecario nella definizione degli obiettivi strategici, in tutte le fasi della programmazione e in particolare attraverso il coinvolgimento istituzionale di un rappresentante delle rispettive biblioteche all'interno dei Consigli di dipartimento ai quali queste afferiscono.
- Valorizzare, anche rispetto alle carriere, la specializzazione delle competenze biblioteconomiche a livello avanzato ai fini della diffusione del digitale. Tutto questo a partire dalla predisposizione di un piano di formazione continua, anche attraverso periodi di mobilità nelle più prestigiose biblioteche italiane ed europee, per intercettare le buone pratiche nazionali e comunitarie.
- Ottimizzare e coordinare, tra tutte le strutture, la gestione dei flussi documentali adottando, come previsto dalla normativa, un manuale di gestione, aggiornando il titolario di classificazione e definendo un piano di conservazione degli archivi ibridi, cartacei e digitali.
- Adeguare gli strumenti informatici e potenziare le risorse umane dedicate al Sistema Bibliotecario di Ateneo.

Per il personale docente

- Sviluppare appieno il supporto del Sistema Bibliotecario d'Ateneo alla ricerca scientifica, attraverso un monitoraggio della qualità dell'archivio istituzionale dei prodotti scientifici, la raccolta, l'indicizzazione e la valorizzazione di quelli digitali ad accesso aperto, supportando i gruppi di ricerca nella scelta e gestione delle licenze d'uso più opportune, in sinergia con gli Uffici per la Ricerca dei singoli Dipartimenti e di Ateneo.
- Sviluppare il servizio di ricerca bibliografica, svolta dal personale bibliotecario su impulso dei singoli docenti, su temi di ricerca specifici, e messe a disposizione, anonimamente e in *open access*, a tutta la comunità accademica attraverso i Servizi Bibliotecari di Ateneo in una speciale sezione delle risorse bibliotecarie digitali;

- Ri-attivare la funzione trasversale delle biblioteche per supportare ricerche interdisciplinari, creare gruppi di lavoro e sostenere le attività di ricerca interdisciplinari, anche dedicandogli spazi appositi.
- Creare un sistema di invio da remoto di digitalizzazioni a uso interno per scopi di ricerca.

Per tutta la comunità accademica

- Attivare per i propri utenti, ovvero per tutta l'“Università-comunità”, un più largo accesso in rete alle risorse digitali, dai quotidiani agli *e-book* ai settimanali ai mensili alle riviste scientifiche, appoggiandosi a una delle reti di servizi di *digital library* attivi in Italia.
- Attuare una piena visibilità del patrimonio bibliografico attraverso il finanziamento di un piano speciale di catalogazione del pregresso in SBN.
- Valutare lo stato degli archivi storici e di deposito cartacei, riunendo correttamente le parti e selezionando e scartando i documenti non necessari, sotto la vigilanza della Soprintendenza.
- Valorizzare l'archivio storico dell'Università, garantendone la consultazione a chiunque come prevede la normativa, attraverso la redazione di strumenti di corredo di qualità e la loro pubblicazione in rete.
- Rafforzare il ruolo del sistema bibliotecario all'interno della Terza missione dell'Università di Macerata, creando le condizioni per trasformare sempre più le nostre biblioteche in luoghi sociali, di incontro, di conoscenza, aprendo sistematicamente i propri spazi agli eventi scientifici e divulgativi, alla presentazione di libri, agli incontri con gli autori, rinforzando al massimo le sinergie con la casa editrice universitaria Edizioni Università di Macerata (EUM).

2.8 Un esempio di integrazione tra didattica, ricerca e disseminazione: la Scuola di Studi Superiori "Giacomo Leopardi" (SSSGL), la Scuola di dottorato (SDA) le Edizioni Università di Macerata (EUM)

Indirizzi

Il nostro Ateneo dispone di un tridente che molti fra i suoi omologhi in Italia non conoscono (e al quale aspirerebbero): la compresenza di una Scuola di Studi superiori che coltiva l'eccellenza dei nostri studenti, una Scuola di Dottorato che imprime un impulso e coordina la ricerca giovane e dei giovani, e una Casa editrice che diffonde oltre i confini della nostra Università quello che a Macerata prende forma. Con la creazione di questi tre Centri, il nostro Ateneo ha indubitatamente dato prova di lungimiranza e consumato un salto di qualità. Negli anni, poi, ognuna di queste realtà ha mostrato il proprio potenziale di inventiva e di innovazione, contribuendo autorevolmente a chiarire anche a noi stessi la nostra missione e l'identità che ne deriva.

Per dire di quanto speciale sia questo tridente, Macerata è la sola Università in Italia a poter vantare la combinazione di una Scuola di Dottorato come forma di organizzazione dell'offerta dottorale, una

Scuola di Studi superiori (non autonoma) e una Casa editrice interna aderente alle University Press Italiane (UPI), l'associazione fondata nel 2009 "per un'editoria accademica di qualità", con lo scopo di studiare e approfondire il posizionamento, la funzione e la promozione dell'editoria universitaria e di alta divulgazione scientifica (art. 3 dello Statuto UPI). Potremmo dire, dunque, che a Macerata ciascuna delle anime che costituiscono la responsabilità sociale di un Ateneo - la didattica, la ricerca e la disseminazione - è rappresentata in apice da una realtà strutturata e visibile. Questi tre Centri, in altre parole, sono le nostre tre teste di ponte per le successive benefiche ricadute sulla vita dell'intero Ateneo - i nostri naturali incubatori di innovazione e sperimentaltà.

Perché questo accada, però, ognuno di essi ha a suo modo bisogno oggi di una nuova messa a punto, ora che del tempo è trascorso dalla loro istituzione, affinché si possa fare tesoro dell'esperienza maturata e ci si possa spingere verso orizzonti ancora più ambiziosi e gratificanti. Questa messa a punto dovrà riguardare SSSGL, SDA e EUM singolarmente, in considerazione delle specifiche caratteristiche e prospettive che le connotano, ma dovrà interessarle almeno altrettanto come *parti di un unico sistema*, giacché la massima forza che esse sono in grado di liberare potrà esprimersi se lavoreranno in modo più integrato di quanto sia stato ritenuto necessario fino a ora.

Non possiamo permetterci, infatti, di pensare queste tre realtà una separata dalle altre, altrimenti la distanza che le separa rischia di tramutarsi nella dispersione di ciò che, invece, una relazione più stretta potrebbe generare. Voglio fare un piccolo, grande esempio, vale a dire invitarvi a considerare quanto profittevole sarebbe per gli studenti della SSSGL partecipare attivamente a seminari tenuti dai dottorandi della nostra SDA e, analogamente, a quale occasione di crescita rappresenterebbe per i dottorandi trattare della propria ricerca davanti a quasi coetanei. Gli uni potrebbero far tesoro dell'esperienza dei colleghi appena più grandi, mentre questi ultimi avrebbero un uditorio per mettere alla prova i propri argomenti, nonché le proprie abilità didattiche. Pensiamo anche a quanto sarebbe arricchente e stimolante coordinare le attività di SSSGL e SDA in ordine all'offerta didattica che propongono rispettivamente ogni anno: l'ho già detto sopra, e lo ripeto, che accade molto spesso - e certo non solo da noi - di non essere abbastanza informati di ciò che accade nella stanza accanto, ed è così ahimè che si disperdono opportunità di maggiore rendimento per difetto di una logica integrata. Una casa editrice interna, poi, elevata agli *standard* più seri, completerebbe questo triangolo. Per esempio, sappiamo che ogni attività di ricerca, a qualsiasi livello, deve confrontarsi con la trattazione dei dati (come citare, come usare le fonti...): *stage* per gli studenti della SSSGL alle EUM non sarebbe soltanto un'esperienza professionalizzante, ma rafforzerebbe la consapevolezza e gli strumenti di chi si avvicina al mondo della ricerca. Le *expertise* che le EUM hanno maturato, poi, sui tanti fronti coinvolti nel complesso processo editoriale (acquisto diritti stranieri, traduzioni, impostazioni grafiche, correzione di bozze, impaginazione...) ci possono dar modo di pensare a un vero e proprio corso di editoria che potremmo istituire. In generale, non serve ricordare che è la circolazione delle idee che

attiva nuove suggestioni, anche editoriali, per esempio nella direzione di una manualistica innovativa (art.2, co. 1, lett. c) del Regolamento EUM e CEUM 2021) e di una buona divulgazione. Questi sono solamente degli esempi, ma sono certo aiutino a capire la ricaduta di un metodo integrato in termini di valorizzazione di ciò che esiste già, per non parlare di quello che potrebbe nascere.

Azioni

- Concepire nuovi spazi per nuovi progetti: SSSGL, SDA e EUM sono accomunate dalla precarietà della logistica in cui sono al momento confinate. La prima ha perso la sua sede storica a causa del sisma, la seconda non ne ha mai avuta veramente una, la terza ha occupato tre diverse sedi dal 2019. È la stessa Commissione europea che, al primo punto della Carta europea dei ricercatori destinata agli Stati membri, raccomanda di sviluppare e mantenere “un ambiente di ricerca e una cultura di lavoro favorevoli, in cui gli individui e le équipes di ricerca siano considerati, incoraggiati e sostenuti, e beneficino del sostegno materiale e immateriale necessario per conseguire i loro obiettivi e svolgere i loro compiti”. SSSGL, SDA e EUM hanno bisogno di uffici confortevoli e attrezzati, ma non meno di ambienti in cui studenti e dottorandi possano studiare da soli e insieme, incontrarsi, discutere, organizzare, costruire progetti, fare comunità.
- Disporre spazi contigui: per dar corso a questa impostazione integrata, queste tre realtà dovrebbero poter alloggiare non solo in spazi finalmente congrui, ma anche in spazi vicini, in modo che la stessa logistica incentivi a pensare e vivere SSSGL, SDA e EUM in modo integrato. Anche l'incontro fra personale amministrativo impiegato in strutture diverse ma prossime per la natura della propria missione è un fattore decisivo per l'inventiva e l'innovazione. La logistica, insomma, non è solo la risposta al bisogno di alloggiamento delle strutture, ma è una variabile che influisce sullo sviluppo del lavoro. La logistica innesca i processi e li rende possibili.
- Rivedere la dotazione di personale amministrativo e bibliotecario: occorrerà valutare in tutti e tre i casi la proporzione fra il carico di lavoro di queste tre realtà evolutosi nel tempo e il personale a ciascuna dedicato. Per un Centro strategico come la SDA, per esempio, non è più sostenibile la mancanza di uno *staff ad hoc*, specie considerando la recente moltiplicazione delle tipologie di dottorato (di base, innovativi, PON, nazionali, associati), l'imponente dote portata dal PNRR, la vocazione internazionale dei nostri Corsi di dottorato, l'esigenza sempre prioritaria di rendere agile più che possibile il percorso dei dottorandi, le procedure, gli scambi fra l'amministrazione e i destinatari dei suoi servizi.
- Lavorare sulla visibilità e la comunicazione: occorre riflettere anche per SSSGL, SDA e EUM sulla fruibilità e immediatezza con cui le rappresentiamo al nostro interno e soprattutto all'esterno del nostro Ateneo. Tutte e tre dispongono di pagine *web* specifiche, rimaste ferme,

però, a quando la dimensione delle loro attività e il peso del loro contributo erano agli inizi. A mero titolo d'esempio, in questo momento i dottorandi iscritti ai Corsi del nostro Ateneo non esistono, stando alla loro totale assenza sul sito della SDA: capire di cosa si occupino i nostri dottorandi, di quale rete siano parte o potrebbero far parte, non è al momento possibile. Il che è abbastanza grave già solo per la vita interna dell'Ateneo, figuriamoci per l'invisibilità a cui sono condannati verso l'esterno.

- Istituire una *Consulta per il governo integrato*: lavorare in modo più integrato ha bisogno di un inquadramento istituzionale allo scopo, pertanto il Rettore, il/la Direttore/trice della SSSGL, il/la Direttore/trice della SDA e il/la Presidente/essa delle EUM, con il coinvolgimento degli opportuni Delegati del Rettore, si riuniranno con cadenza regolare in una *Consulta per il governo integrato* con l'obiettivo di elaborare una visione di insieme e allineare gli indirizzi e le linee di azione dei tre Centri.
- Andare oltre i nostri limiti: occorre divenire pienamente consapevoli del valore di questo tridente e operare uno scarto di mentalità, un cambio di cultura, che significa essere orgogliosi di quanto è stato costruito finora e agire affinché siano assicurate per il futuro le condizioni favorevoli al meglio. La SSSGL è un vivaio speciale dei talenti che il nostro Ateneo attrae, ma negli ultimi anni le candidature sono diminuite, restringendo il bacino da cui attingere i nostri studenti. Eppure, sono moltissime le scuole con cui il nostro Istituto Confucio ha concluso degli accordi per introdurre l'insegnamento della lingua cinese, spingendosi fino a Taranto nel novembre 2021, e nelle quali potremmo fare orientamento ai nostri CdS e reclutamento dei migliori talenti per la SSSGL: ecco un esempio piuttosto eloquente della dispersione che avviene quando le parti di un Ateneo procedono in parallelo e non in modo integrato. La SDA è il punto di snodo e di raccolta del lavoro dei Collegi dei Corsi di dottorato ed è la casa di tutti i nostri dottorandi: è elettrizzante già solo limitarsi a pensare quante relazioni internazionali, quanti percorsi nuovi, quanti scambi si incontrino in questo luogo di raccordo, e altrettanto emozionante è immaginare la SDA sempre di più come il polmone che irradia un tale fermento scientifico e di conoscenza. Infine, le EUM, che hanno rinnovato il loro Regolamento e costituito i nuovi organi di governo nel 2021, possono oggi lavorare per provare ad affermarsi quale Casa editrice in senso pieno - un obiettivo, questo, che andrà accompagnato con le riforme interne necessarie ad avvicinare EUM al mercato editoriale.

Conclusione

Se siete arrivati fin qui con la vostra lettura, sento il dovere di ringraziarvi di tanta attenzione. Dietro la stesura di queste pagine c'è stato l'ascolto di tante e tanti di voi, di tutti quelli che, a vario titolo e nelle più disparate circostanze, ho avuto il privilegio di incontrare negli ultimi mesi, lungo un percorso avvincente e molto istruttivo, che ho voluto e voglio improntato alla massima trasparenza. C'è, in ugual misura, l'ascolto che in questi anni ho usato per conoscere il nostro Ateneo, per entrare a farne parte, prima come docente, poi come Direttore e come membro del Senato accademico - sempre, in ogni momento e in ogni ruolo, come un piccolo tassello del grande mosaico costituito dalla ricchezza della nostra università.

Queste pagine sono niente più che un manifesto *aperto*: lungi da me la convinzione di aver ascoltato tutte le domande e, ancora di più, di aver pronte tutte le risposte. Continuerò ad ascoltare chiunque vorrà dedicarmi un po' del suo tempo. Metto a vostra disposizione anche un sito (www.johnfrancismccourt.it), in cui provo a raccontarmi meglio e con il quale spero di entrare in contatto con voi anche in modalità a-sincrona (per usare un lessico oramai familiare).

Come avete visto, c'è ancora molto da fare per la nostra Università, e in molti casi ne va della nostra responsabilità sociale. Anche il tempo della "Università-comunità" non sarà privo di difficoltà ma, se i valori saranno saldi e condivisa la visione, potrà essere un momento di progettualità ricca e, soprattutto, a doppia corsia: a partire dai singoli ricercatori, dal singolo amministrativo, dai Consigli di dipartimento fino all'amministrazione centrale e agli organi di governo e viceversa.

Fare il Rettore non è una necessità personale, non è il coronamento di un *cursus honorum*, non sarà - se mi darete fiducia - un successo personale. Sarà un lavoro faticoso, nella certezza incrollabile di non poterlo fare da solo. Sarà un onore, a cui cercherò di dare lustro con tutte le mie forze. Sarà una responsabilità, perché tante risposte saranno dovute. Ma sarà ancora di più un'esperienza entusiasmante: c'è, per caso, un privilegio maggiore dell'opportunità di provare a rendere migliore il luogo in cui il destino ci ha condotti?

John Mc Court
27/05/2022