

Alla cortese attenzione
del prof. Luigi Lacchè
Decano
Università di Macerata

Macerata, 29 maggio 2022

Oggetto: Domanda di candidatura per l'elezione del Rettore Sessennio accademico 2022-2028

Chiar.mo prof. Lacchè

Con questa lettera formalizzo la mia candidatura relativa all'elezione del Rettore per il sessennio accademico 2022-2028.

Allego il programma elettorale ed il documento di identità.

Un cordiale saluto
Francesca Spigarelli

Firmato digitalmente da: Francesca Spigarelli
Organizzazione: UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MACERATA/00177050432
Limitazioni d'uso: Explicit Text: Il titolare fa uso del presente certificato solo per le finalità di lavoro per le quali esso è rilasciato. The certificate holder must use the certificate only for the purposes for which it is issued.
Luogo: Macerata
Data: 30/05/2022 09:12:22

Francesca Spigarelli



Elezione del Rettore
dell'Università degli Studi di Macerata
Sessennato **2022/2028**



L'EUROPA
PER INNOVARE,
L'UMANESIMO
PER ECCELLERE

Programma di
Francesca SPIGARELLI

#unimc22_28

Indice

Introduzione	pag. 1
Gli ambiti fondamentali da valorizzare per attuare il cambiamento	pag. 2
Le persone	pag. 3
L'Ateneo e le sue eccellenze	pag. 5
La funzione intellettuale	pag. 7
Il sistema della conoscenza	pag. 9
L'apertura internazionale	pag. 15
L'innovazione nella gestione interna	pag. 17
L'innovazione nella governance	pag. 20
In conclusione	pag. 23
Il mio percorso con UniMc	pag. 24

Introduzione

Il progetto che propongo a tutte e tutti voi per l'Università di Macerata di oggi e di domani è ispirato ai valori fondanti dell'Europa e della nostra Costituzione. Attraverso la sua realizzazione, insieme, possiamo favorire una piena valorizzazione delle nostre studentesse e dei nostri studenti, contribuire alla realizzazione delle loro aspirazioni, partecipare, con loro, a uno sviluppo sostenibile della società e delle comunità.

Con il coinvolgimento di tutte e tutti possiamo costruire un Ateneo capace di abbracciare l'inclusione, la cittadinanza consapevole ed attiva, il pluralismo delle culture e del pensiero, la difesa proattiva dello stato di diritto e dei diritti umani. Nondimeno, potremo difendere la libertà dei percorsi di ricerca e dei ricercatori.

In questo progetto potremo sperimentare le sollecitazioni che provengono da molte parti dell'Europa e del mondo – ma anche del nostro Paese – per innovare i processi di sviluppo della ricerca, volta al progresso della conoscenza e al miglioramento delle condizioni di vita di tutte le persone e delle comunità, anche attraverso il dialogo e la co-creazione con il territorio, la collaborazione e la cooperazione a livello internazionale.

In altre parole, vorrei, insieme a voi, promuovere il ruolo del nostro Ateneo nel sistema universitario regionale, nazionale, europeo ed internazionale, come sede di ricerca e di didattica di qualità, nelle scienze umane e sociali. Si tratta di valorizzare lo straordinario patrimonio di competenze e conoscenze di cui già disponiamo per affrontare le sfide della sostenibilità sociale, ambientale ed economica, della digitalizzazione e dell'inclusione, che l'Europa ha posto al centro della comune strategia di crescita dei prossimi anni.

Sono convinta che la nostra Università, grazie alla qualità della ricerca, della didattica, delle attività di trasferimento scientifico e culturale (terza missione) e dei processi amministrativi, possa davvero essere il poderoso motore di uno sviluppo sostenibile, non solo nel breve, ma anche nel lungo periodo; uno sviluppo attorno al quale identificare obiettivi e programmare azioni che diano concretezza al concetto dell'Umanesimo che innova.

Presupposti essenziali per giungere a questo risultato sono la valorizzazione delle risorse umane, l'efficienza e la trasparenza dell'azione di governo e di gestione, il dialogo incessante e franco tra noi, al nostro interno, e con il territorio.

Il benessere complessivo delle studentesse e degli studenti dev'essere nostra preoccupazione primaria e costante; ad esso siamo chiamati a dedicare una parte non trascurabile, se non addirittura prevalente, delle nostre energie. Sono loro il futuro nostro, del nostro Paese, dell'Europa.

Nel programma che vi sottopongo, la visione e la strategia si traducono in obiettivi e azioni, che mi auguro possano essere condivisi all'interno dell'Ateneo e compresi all'esterno di esso. A mio parere, infatti, l'interazione e il confronto con il territorio rappresentano elementi imprescindibili, nella consapevolezza che l'Università, attraverso la ricerca e l'alta formazione, svolge un ruolo di guida nei processi di cambiamento e di ideazione di nuovi modelli di sviluppo. Il territorio in cui sorge la nostra Università, a cominciare dalla Città di Macerata, deve diventare un luogo in grado di attrarre studenti, ricercatori, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario per la qualità della vita, dei servizi offerti, delle infrastrutture e del tessuto culturale e sociale.

Gli ambiti fondamentali da valorizzare per attuare il cambiamento

Grazie all'ascolto e al confronto con la nostra Comunità universitaria, ho immaginato questo programma costruito attorno a cinque direttrici fondamentali che incrociano due ambiti trasversali di innovazione, ispirati ai principi del nuovo Spazio Europeo della Ricerca e alle raccomandazioni del Consiglio dell'Unione Europea, contenute nel recente "Patto per la Ricerca e l'Innovazione"¹.

Le **cinque direttrici** fondamentali di questo progetto, tra loro profondamente interconnesse, puntano a valorizzare:

• Le persone

con l'obiettivo di assicurare loro gratificazione e benessere, stimolandone il senso di appartenenza all'istituzione

• L'Ateneo e le sue eccellenze

rafforzandone l'identità e la vocazione

• La funzione intellettuale

dei docenti e dei ricercatori, degli studenti, del personale tutto, per sostenere la creazione di nuovo sapere e l'avanzamento delle conoscenze, attraverso coraggiose strategie ed adeguati investimenti

• Il sistema della conoscenza

attraverso un'offerta formativa e di servizi, in grado di innovare, con attenzione ai nuovi linguaggi e alle nuove opportunità disponibili

• L'apertura internazionale

promuovendo l'attrattività dell'Ateneo anche mediante collaborazioni che rafforzino nel complesso la qualità del nostro operato.

Le cinque direttrici poggiano su **due ambiti trasversali di innovazione**, che ne garantiscono l'operatività e favoriscono il necessario cambiamento:

• L'innovazione nella gestione interna

per migliorare l'efficienza organizzativa, snellire e semplificare l'attività quotidiana, assicurare l'orientamento ai risultati attraverso un processo di capillare "de-burocratizzazione"

• L'innovazione nella governance

per coinvolgere la Comunità universitaria nella sua interezza nelle scelte strategiche che l'Ateneo sarà chiamato a compiere e restare saldamente inseriti nello Spazio Europeo della Ricerca e dell'Alta Formazione.

¹ Raccomandazione (UE) 2021/2122 del Consiglio del 26 novembre 2021.



Le persone

Il progetto che propongo per l'Ateneo trova il suo baricentro nelle politiche per le risorse umane. Assicurare gratificazione e benessere di tutte le persone che lavorano in UniMC è prioritario. Dal modo in cui le persone vivono quotidianamente la propria esperienza di lavoro dipende il loro contributo allo sviluppo di tutta l'Istituzione, oltre che la preservazione dell'identità dell'Ateneo. Comprensione delle motivazioni individuali, definizione di sistemi di valorizzazione e di meccanismi che alimentino il senso di appartenenza ed il lavoro di squadra divengono essenziali.

Intendo favorire **una politica di gestione delle risorse umane** in grado di promuovere, nel lavoro quotidiano di tutte e di tutti, la massima coerenza tra aspirazioni e competenze da un lato e ruoli ricoperti dall'altro. Come prima accennato, partecipazione, trasparenza, inclusione dovranno essere diffusamente assicurati.

Altrettanta attenzione va riposta nella corretta **acquisizione delle risorse umane**: reclutamento, accoglimento, inserimento debbono essere presidiati in modo adeguato, nel rispetto delle normative, ma sfruttando tutti i margini di flessibilità possibili. Una buona gestione delle organizzazioni non può non fondarsi su una corretta selezione ed un corretto inserimento delle persone.

A questi due ambiti specifici, si aggiunge un terzo livello di azione necessario per valorizzare il contributo delle risorse umane: **il senso di appartenenza e condivisione**.

Per far ciò occorre una comunicazione fluida, snella ma esaustiva, tempestiva e capace di condividere informazioni sia interne (decisioni assunte da Senato e CdA, provvedimenti nuovi, ecc...) sia esterne (bandi, opportunità, concorsi, progetti). E' molto sentita la mancanza di **momenti di condivisione di informazioni** oltre che occasioni di **conoscenza reciproca**.

Per questo, intendo avviare, con periodicità e cadenze sostenibili, alcune tipologie di iniziative ed incontri - a libera partecipazione - che, nell'esperienza internazionale, sono molto utilizzati. Si fa riferimento, innanzitutto, a momenti conviviali aperti a tutta la Comunità per confrontarsi in modo informale su temi di ricerca o di didattica o di innovazione nei servizi e nelle strutture ("UniMc si incontra", da svolgersi una volta al mese). Raccontarsi e raccontare permette di condividere e costruire insieme percorsi futuri.

Ripristinare **opportunità ricreative** attraverso un rinnovato Circolo Universitario Maceratese è analogamente un aspetto centrale. Vorrei anche utilizzare lo **sport** e tutte le potenzialità ad esso associate: favorire lo sviluppo del Centro Universitario Sportivo non è importante solo nell'ottica dei servizi agli studenti, ma anche funzionale a consolidare il senso di appartenenza del personale all'Ateneo. Ogni anno si svolgono in tutta Italia competizioni sportive universitarie. Partecipare in squadra, con personale di tutte le aree e di tutte le età, a competizioni di ogni sport può contribuire a creare e aumentare la fluidità nei rapporti, il senso di appartenenza all'Istituzione e il dialogo.

Infine, lo spirito di comunità può essere rafforzato anche grazie ai servizi e ai benefit offerti a tutti i dipendenti (es UniMc Summer Camp per bambini e ragazzi).

Rispetto a questi principi trasversali, individuo alcune azioni prioritarie per i **docenti** e per i **ricercatori**:

- piena adozione e implementazione della Carta & Codice di condotta dei ricercatori (*Human Resources Strategy for Researchers ed Open, transparent and merit-based recruitment*) per garantire il miglioramento delle condizioni e ambienti di lavoro e tutelare la libertà di ricerca;
- valorizzazione di tutti i ruoli, con attenzione particolare ai giovani, all'inclusione ed alle pari opportunità

all'accesso delle carriere, in coerenza con la *"European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience"*;

- incentivazione del merito e del contributo del singolo e dei gruppi di ricerca al programma di sviluppo di Ateneo, perfezionando i meccanismi di premialità individuale e di attribuzione dei fondi per la ricerca di base. Tali meccanismi devono considerare il dibattito europeo che fonda la valutazione su aspetti qualitativi sia del profilo curriculare degli individui sia delle loro pubblicazioni;
- criteri condivisi di reclutamento e progressione che valorizzino la trasparenza, la partecipazione ed il merito. In questo contesto, assume centralità la pianificazione pluriennale dei punti organico, con meccanismi di attribuzione nuovi e coerenti con il programma di sviluppo di Ateneo nel lungo termine.

Per il personale **tecnico, amministrativo, bibliotecario** individuo le seguenti azioni prioritarie:

- favorire, in termini di qualità dell'ambiente di lavoro, l'adozione dei medesimi principi della Carta & Codice di condotta, così da creare condizioni professionali adeguate, motivanti, premianti, in coerenza con le aspirazioni delle persone;
- valorizzare la professionalità delle persone attraverso percorsi di aggiornamento e formazione continua, anche sul tema del lavoro di squadra e delle competenze trasversali, oltre che favorendo lo scambio di buone prassi, in Italia e all'estero;
- definire un nuovo sistema di obiettivi di medio termine chiari, condivisi, motivanti, da comunicare tempestivamente ed associati ad un sistema premiante coerente;
- garantire lo sviluppo della carriera secondo criteri oggettivi e trasparenti, includendo le progressioni verticali come strumento di riconoscimento della qualità dell'attività svolta;
- assicurare una programmazione adeguata di nuovi inserimenti nelle aree di sviluppo ed in quelle interessate da pensionamenti;
- operare in sinergia con le rappresentanze sindacali.

Un'azione immediata

Intendo proporre una **nuova area organizzativa** per la valorizzazione del personale e il suo sviluppo, a tutti i livelli e per tutta la risorsa umana che alimenta la nostra Comunità. In questa area sono definite anche misure concrete volte ad assicurare il benessere psicofisico del personale, a presidiare con azioni specifiche le esigenze familiari ed il ruolo di genitori, oltre che l'inclusione massima. Vorrei, inoltre, avviare una interazione tra la nuova area organizzativa e l'ufficio tecnico per collaborare alla progettazione di nuovi spazi secondo le moderne logiche dell'inclusione e del benessere dei luoghi di lavoro. Il tutto in sinergia con il Comitato Unico di Garanzia, la/il consigliera/e di fiducia e le rappresentanze sindacali.

Un progetto ambizioso

Intendo proporre, all'attenzione del dibattito Europeo, UniMC come polo di sperimentazione di una nuova Carta Europea per tutto il personale che lavora e opera nelle istituzioni di formazione e ricerca. Vorrei coinvolgere tutti voi in questa sperimentazione, che pone al centro la valorizzazione della risorsa umana, affinché tutta l'organizzazione possa riconoscersi tutelata nello spirito e nei principi europei, a beneficio di una ricerca di eccellenza, di una didattica di qualità e di un rapporto ottimale con studenti e territorio.

² Comunicazione Commissione (2020)274, adottata il 1 luglio 2020.



L'Ateneo e le sue eccellenze

Macerata è un'Università dalla storia antichissima e dalla tradizione riconosciuta a livello internazionale per le eccellenze che si sono sviluppate, per la posizione professionale di molte persone che vi si sono formate e per l'autorevolezza di molti docenti che insegnano o hanno insegnato nel nostro Ateneo. Occorre tornare ad esprimere una nostra centralità nel dibattito accademico nazionale e non, oltre che nell'interazione con il territorio e con gli altri Atenei locali e nazionali. Per far questo, sono necessarie politiche specifiche, descritte nei punti successivi, supportate da una chiara definizione dell'identità dell'Ateneo.

Il bilanciamento tra slancio all'innovazione e solidità della tradizione appare un valore fondamentale per interpretare correttamente, in senso identitario, le traiettorie della ricerca e della didattica delle nostre discipline caratterizzanti, in dialogo costante con le altre scienze. Il tutto cercando una propria "unicità" che, ispirata dalle traiettorie europee e dalle specificità delle Aree interne, possa contraddistinguere Macerata in ambito nazionale ed internazionale.

Sviluppare una chiara identità per UniMc richiede di:

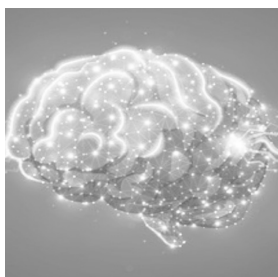
- **valorizzare** il più possibile le eccellenze che abbiamo, coinvolgendo tutte le discipline del nostro Ateneo. Gli studi e le progettualità in tema di inclusione e genere, vulnerabilità, diritto e innovazione, disuguaglianze e divari economici e sociali, turismo e sostenibilità, promozione dello sviluppo dei territori e delle imprese, multiculturalismo, valorizzazione del patrimonio culturale e storico, umanesimo e innovazione, dialogo e cooperazione internazionale, comunicazione e nuove culture digitali appaiono come elementi cardine su cui costruire e difendere questa identità;
- **promuovere il senso di appartenenza** alla nostra Comunità, anche e soprattutto a livello inter e intra Dipartimentale. Intendo favorire occasioni di incontro, anche informale, in cui si possa stimolare la cooperazione di eccellenza, oltre che call interne che promuovano progetti collaborativi. In questo percorso l'EUM può svolgere un ruolo centrale, sulla base dell'esperienza rilevante maturata negli anni;
- **coltivare l'orgoglio di "essere UniMC"**. È necessario elaborare una strategia specifica su questo aspetto, che consenta la valorizzazione delle nostre peculiarità. Aspetti su cui lavorare includono anche l'identità grafica, il *merchandising*, il *brand*, la cura della *web reputation*, la realizzazione di eventi ed iniziative che celebrino le eccellenze e i risultati raggiunti sia dal nostro personale (non solo quello docente) sia dagli studenti e dai più giovani;
- **riconoscere nella comunicazione** sia interna sia esterna una leva strategica per perseguire le politiche di sviluppo di UniMc e valorizzare le nostre attività. Comunicare è ormai parte del modo di essere e di presentarsi degli Atenei: non una vetrina, ma uno strumento di facile consultazione, per creare servizi e veicolare l'identità, per far conoscere la sostanza. Questo richiede di individuare anche nuovi strumenti, definire timing adeguati, coinvolgere tutte le strutture, avendo chiare le differenze tra i destinatari delle azioni comunicative (gli studenti, le famiglie, le imprese, la comunità scientifica, il territorio e le istituzioni sociali e culturali, il pubblico internazionale, ecc...). Occorre garantire sinergia tra iniziative di Ateneo e di singole strutture, Dipartimenti in primis.

Un'azione immediata

Coinvolgere le migliori competenze interne, le energie locali e nazionali, la creatività (anche in collaborazione con l'Accademia delle Belle Arti) per l'elaborazione entro febbraio 2023 di un **Piano Strategico per la promozione dell'identità e lo sviluppo della comunicazione esterna e istituzionale**, che ci guidi nei prossimi 6 anni, abbracciando orientamento, didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, coinvolgendo tutte le strutture dell'Ateneo, i Dipartimenti, la Scuola di Dottorato, la Scuola di Studi Superiori Leopardi, l'EUM, tutti i Centri di ricerca e le strutture che compongono la nostra Comunità. La presentazione del Piano sarà l'occasione per un primo evento di Comunità e convivialità.

Un progetto ambizioso

Intendo dare slancio alla **rete di Alumni**, portandola allo sviluppo di una forte Community di laureati e dottori di ricerca UniMC in Italia e nel mondo. In questo si possono seguire le best practice internazionali, in cui risultano fondamentali il coinvolgimento dei giovani (anche grazie ad uno specifico Advisory board), le strutture di supporto (con un ufficio dedicato), le iniziative annuali da sviluppare sia a Macerata (Convivio UniMC) sia nel mondo, in sinergia con le Ambasciate d'Italia.



La funzione intellettuale

La ricerca di base sta al cuore della nostra attività di studiosi e va posta al centro della nostra azione come Ateneo. Nel solco di quanto previsto nella Costituzione, essa è libera ed orientata all'avanzamento delle conoscenze. Essa è anche il collante della Comunità accademica nelle sue diverse espressioni, componenti e funzioni.

Al contempo, sempre di più, negli ultimi anni, è emersa la consapevolezza del rilievo dell'impatto della ricerca e del contributo che è possibile offrire allo sviluppo culturale, sociale, economico della comunità di riferimento a fronte della complessità delle sfide globali.

In tal senso appare infondata l'idea di una contrapposizione tra una ricerca che consideriamo "di base" (astratta e libera) e una ricerca che invece si presenta come "applicata", in quanto interessata a produrre un impatto e/o supportata da finanziamenti specifici. Queste due anime, infatti, condividono la stessa missione, che consiste nel contribuire, con l'avanzamento delle conoscenze, ad affrontare le grandi sfide della società.

Preoccupazione costante della governance di Ateneo sarà quella di garantire un ambiente di lavoro, le forme organizzative e il livello di finanziamento idonei a consentire a ciascuna studiosa e ciascuno studioso di attuare il proprio impegno nella ricerca scientifica, a favore del progresso del sapere e del contributo allo sviluppo in senso lato.

Questo si traduce, innanzitutto, nella **"protezione" del tempo** necessario per la ricerca. Occorre garantire meno burocrazia nello svolgimento delle attività quotidiane del personale, con lo snellimento e la semplificazione delle procedure a tutti i livelli e una coerente ripartizione di competenze tra personale docente e personale tecnico amministrativo, oltre che tra aree centrali e dipartimentali.

E' importante, inoltre, assicurare un **set di strumenti di supporto**, essenziali per svolgere una ricerca di qualità.

Tra questi indico alcune priorità, da assicurare attraverso un significativo incremento delle risorse finanziarie destinate alla ricerca di eccellenza:

- strumenti per la ricerca - fonti bibliografiche consultabili on line o fisicamente; accesso alle infrastrutture di ricerca europee e nazionali, oltre che ai network internazionali; opportunità di creazione di gruppi e centri di eccellenza in Ateneo, su base multidisciplinare e inter-dipartimentale;
- strumenti per valorizzare le ricercatrici e i ricercatori - nuovi meccanismi di valutazione e incentivazione del personale, inclusa la capacità di innovare e sperimentare nella didattica i risultati della propria ricerca e la partecipazione a progetti speciali;
- strumenti per ottimizzare l'impatto della ricerca - impostare un sistema di presidio delle procedure di valutazione della ricerca (VQR), che garantisca risultati rappresentativi della qualità della ricerca interna, supportando i docenti e i ricercatori.

Una considerazione a parte meritano il supporto e l'accompagnamento dei docenti e dei ricercatori all'acquisizione di ulteriori risorse per lo svolgimento della ricerca, di base o applicata, attraverso i canali europei o nazionali (dai PRIN, ai FIS, alle altre forme di progettualità).

La capacità di partecipare a bandi esterni per la ricerca di base o a bandi con tematiche vincolate rappresenta un aspetto cruciale che l'Ateneo deve curare ed assicurare per acquisire risorse aggiuntive a quelle, sempre più scarse, disponibili con automatismi ministeriali (fondo di funzionamento ordinario o similari).

Prescindere da questo significa **indebolire la ricerca di base**, privandola di risorse vitali per il suo svolgimento. Analogamente alle migliori università italiane ed europee, occorre creare una configurazione organizzativa che renda il processo di scouting delle opportunità, di partecipazione ai bandi, di gestione dei progetti più **snello e fluido**. L'esperienza che abbiamo maturato negli ultimi anni è significativa (in particolare attraverso il Grant Office) e ci ha portato a ottimi risultati, ma occorre ora un nuovo passo. Questo approccio è fondamentale anche per acquisire e gestire le risorse che stanno affluendo attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Occorre potenziare la nostra capacità di progettare e organizzare le risorse, attraverso anche reclutamenti di PTA e research manager mirati che il PNRR consente di realizzare. Questo ci può consentire di supportare al meglio, anche finanziariamente, la crescita dei gruppi di Ateneo e delle singole progettualità d'eccellenza.

Infine, un ulteriore elemento fondamentale per la tutela della funzione intellettuale riguarda la **valorizzazione dei giovani talenti**.

Occorre assicurare opportunità di carriera e di formazione ampie ed articolate ai nostri migliori talenti e una specifica politica di sviluppo per i giovani ricercatori. I riferimenti imprescindibili sono contenuti nelle conclusioni del Consiglio su *"Deepening the European Research Area: Providing researchers with attractive and sustainable careers and working conditions and making brain circulation a reality"* (9138/21). La Scuola di Dottorato di UniMC deve divenire un chiaro tratto distintivo del nostro Ateneo, un unicum nel panorama nazionale e internazionale, per numero di dottorandi, per innovazione, qualità e specificità dei corsi, per capacità di generare progetti di ricerca di eccellenza con un alto impatto scientifico, sociale, economico, culturale nel settore delle SSH e delle innovazioni ad esso connesse, per l'attrazione di studenti internazionali.

Come già previsto nella nostra strategia per *Excellence in Research*, questo richiede anche azioni organizzative e di miglioramento dell'ambiente di studio per i nostri giovani, che in futuro potremo ulteriormente rafforzare con azioni di ascolto e di co-creazione.

Analogamente e in sinergia, deve essere valorizzato il percorso della **Scuola di Studi Superiori Giacomo Leopardi**, in una filiera dell'eccellenza della formazione di studentesse e studenti, continuando il percorso che la vede sempre più visibile e integrata nelle attività di Ateneo e sul territorio.

Un'azione immediata

Intendo incrementare sensibilmente il **numero di borse di dottorato**, oltre che le risorse per assegni di ricerca da valorizzare attraverso call interne per la ricerca di base, così che i docenti di tutti i settori possano essere agevolati nella creazione di team di lavoro su tematiche di ricerca specifiche come avviene nelle migliori università internazionali. Parallelamente, mi farò garante di una linea di iniziative e risorse dedicate allo **sviluppo delle opportunità di carriera dei giovani ricercatori**.

Un progetto ambizioso

Vorrei promuovere la ricerca di eccellenza e l'organizzazione di un ambiente di lavoro di standard europeo, affinché Macerata diventi un riferimento nello sviluppo di progettualità di ricerca di altissimo livello, ispirate alle linee di indirizzo dell'*European Research Council*.



Il sistema della conoscenza

All'interno dell'ambito della valorizzazione del "sistema della conoscenza" colloco una filiera di attività strettamente integrate che, partendo dalla didattica, abbracciano le strutture e i servizi per gli studenti, fino ad arrivare al sistema bibliotecario, agli spazi e alle relazioni con il territorio.

La didattica

L'accelerazione che la pandemia ha impresso ai mutamenti del contesto sociale ed economico a livello globale impone l'avvio di una riflessione approfondita anche su modalità e contenuti della didattica universitaria.

Se la centralità dell'apprendimento (dunque delle studentesse e degli studenti) e la qualità dei percorsi formativi rimangono obiettivi imprescindibili del nostro agire come docenti, ad essi si deve accompagnare un potenziamento dell'attrattività del nostro Ateneo, in coerenza con la sua identità e la sua vocazione.

Dobbiamo riflettere, insieme, e formulare un'ipotesi strategica convincente, originale ed adatta alla natura della nostra Università. Occorre pensare all'architettura complessiva dell'offerta formativa, alla posizione che in essa debbono occupare **le lauree, le lauree magistrali, i dottorati di ricerca** e dunque agli obiettivi specifici che intendiamo raggiungere con ciascun elemento. Probabilmente, la linea retta non è la rappresentazione più adeguata di tale architettura; dobbiamo immaginare qualcosa di più complesso, ma al tempo stesso chiaro per noi e facilmente "leggibile" dall'esterno, che meglio risponda alle aspirazioni delle studentesse e degli studenti e ai bisogni profondi della società.

Pertanto, non possiamo non risolvere le diverse lacune e criticità della nostra offerta formativa, che anche il Nucleo di Valutazione d'Ateneo ha messo in evidenza nella "Relazione annuale 2021".

Rispetto alle traiettorie verso le quali orientare il necessario rinnovamento, può essere utile riferirsi anche alla **"Strategia europea per le università"** che l'Unione Europea ha lanciato in questi primi mesi del 2022.

Le indicazioni contenute in tale Strategia possono essere per noi fonte d'ispirazione, ma anche una base per cogliere opportunità di collaborazione e di finanziamento, anche internazionale, che i programmi europei sosterranno. Riporto qui di seguito alcuni passaggi del documento approvato in sede europea che mi sembrano particolarmente significativi:

- *"Diversità, inclusività e uguaglianza di genere nel settore dell'istruzione superiore sono diventate più importanti che mai".* Questo stimola a includere all'interno di percorsi formativi a tutti i livelli alcune esperienze di grande qualità che la nostra Università ha maturato negli ultimi anni;
- *"Poiché le esigenze di competenze sono in rapida evoluzione, il settore dell'istruzione superiore deve adattarsi. Le transizioni verde e digitale richiedono istruzione, ricerca e innovazione a prova di futuro, in stretta collaborazione con le imprese e gli stakeholder; le significative disparità nelle competenze digitali in tutta l'UE devono essere superate".* Questo offre al nostro Ateneo la possibilità di impostare percorsi didattici in cui le nostre eccellenze si facciano promotrici di una prospettiva tutta umanistica nella gestione della sostenibilità e della digitalizzazione;

- *“Per ottenere un’istruzione superiore eccellente, è necessario anche il supporto per stimolare l’innovazione pedagogica, incentrata sugli studenti, con una varietà di spazi di apprendimento e percorsi flessibili e interdisciplinari”.* La sfida che UniMC può cogliere riguarda la definizione di nuovi modelli pedagogici, anche a supporto della formazione degli insegnanti. L’alfabetizzazione tecnologica delle nuove generazioni e la digitalizzazione dei processi nelle istituzioni deve essere guidata soprattutto da chi si occupa di formazione, da chi studia – e dunque sa interpretare – i bisogni degli individui e delle comunità.

Senza pretendere qui di anticipare quelle che saranno le conclusioni di una riflessione che mi auguro sia la più partecipata, aperta e trasparente possibile, mi pare evidente che si debba puntare all’elaborazione di percorsi che ci caratterizzino nel contesto almeno nazionale (perché scegliere Macerata come sede degli studi universitari?), costruendo nuove proposte nell’ambito di collaborazioni interdipartimentali, anche valorizzando complementarietà e sinergie con altri Atenei locali, nazionali o internazionali.

Le nostre competenze, che hanno la loro solida base nelle discipline delle scienze umane e sociali, possono ulteriormente rafforzare l’identità del nostro Ateneo, caratterizzandola nella formulazione di percorsi didattici che guidino la società nel governo delle transizioni ecologica e digitale, promuovendo la conoscenza approfondita su temi attuali e cruciali, tra i quali posso qui ricordare, come primo elenco non certo esaustivo, l’accompagnamento ai cambiamenti del e sul lavoro, lo sviluppo della coscienza critica, l’atteggiamento nei confronti di una società multi-etnica e multi-culturale, l’accettazione dell’innovazione da parte degli utenti, l’innovazione normativa ed i ‘nuovi’ rischi per la sicurezza, la dialettica fra l’utilità sociale dei dati e la tutela della riservatezza.

Fornire alle giovani ed ai giovani che si affacciano oggi alla formazione universitaria solide conoscenze e competenze su questi temi rappresenta anche il nostro contributo a contrastare le crescenti disuguaglianze che una transizione non governata rischia di introdurre, o già sta introducendo.

Ovviamente, l’Ateneo non può sottrarsi alla richiesta di risposte immediate a esigenze specifiche, magari temporanee, del territorio in cui esso è inserito. Ciò tuttavia non può avvenire scendendo a compromessi con la qualità o mettendo in discussione la reputazione dell’Università. A fronte di esigenze ben documentate e di una domanda reale, potranno essere attivati percorsi di **master**, **corsi di specializzazione**, altri strumenti snelli per la **formazione professionale**. Su queste direttrici, occorrerà impegnarsi con maggior determinazione sul tema della formazione continua per le lavoratrici e i lavoratori e per le persone in età evoluta, snellendo le procedure amministrative di attivazione, ottimizzando i tempi di risposta alle nuove esigenze formative sempre in evoluzione, assicurando il giusto supporto per la promozione delle iniziative.

Occorre, infine, riflettere in maniera ponderata e consapevole, sulla formazione a distanza: pensare ad esempio alle potenzialità che la tecnologia offre per facilitare il coinvolgimento di professionisti o docenti internazionali, per soddisfare le esigenze di utenti con bisogni speciali, per realizzare lavori di gruppo con colleghe/i di altre Università, per gestire i rapporti “amministrativi” con gli studenti in modo pratico ed efficace, etc. Su questi temi è urgente aprire una riflessione, anche in sinergia con il Consiglio degli Studenti, che includa una ricognizione sulle esigenze di alfabetizzazione digitale, sulle risorse tecnologiche necessarie e sulla sicurezza informatica, valorizzando il pool di competenze disponibili in Ateneo sul fronte del personale tecnico-amministrativo e della ricerca di eccellenza in tali ambiti.

La cura delle studentesse e degli studenti e il diritto allo studio

La qualità della didattica deve necessariamente accompagnarsi ad una cura di studentesse e studenti altrettanto eccellente. I giovani vanno accompagnati dal momento della loro iscrizione fino al conseguimento del titolo accademico, per essere poi supportati efficacemente nell'orientamento verso il mondo del lavoro, con servizi di qualità e di facile fruizione.

Reputo fondamentale allineare le azioni di Ateneo per il **diritto allo studio alle politiche regionali**, così da realizzare un'offerta integrata. In sinergia con il Comune, la Provincia e le istituzioni regionali è possibile offrire opportunità e agevolazioni che consentano di vivere al meglio la vita universitaria: dalle condizioni di accesso alle residenze, al trasporto e mobilità, alla fruizione agevolata dei luoghi della cultura, alle agevolazioni per attività commerciali, fino ad arrivare allo sport e alla salute.

Grazie a nuovi strumenti di orientamento e assistenza, mettendo in sinergia iniziative già presenti in Ateneo e nei singoli Dipartimenti, credo sia possibile potenziare l'efficacia delle azioni di guida in ingresso ai futuri studenti, alle loro famiglie e, più in generale, alle scuole.

Analogamente, anche sulla base delle progettualità che il PNRR ci mette a disposizione, possiamo ripensare strumenti e modalità da utilizzare per un efficace supporto durante la carriera universitaria, in grado sia di aiutare gli **studenti in difficoltà**, sia di **valorizzare** quelli che esprimono **maggiori potenzialità**. Tra questi strumenti, indico sin da ora:

- la digitalizzazione e la personalizzazione della cura, anche grazie al supporto di servizi on line ed alle soluzioni offerte dall'Internet of Things in merito al benessere dell'uomo e alle nuove concezioni di spazi inclusivi e sensorizzati;
- sportelli per l'ascolto delle problematiche sociali e di inclusione. Il servizio di supporto psicologico, che si è rivelato assolutamente adeguato e importante in questi anni, potrebbe estendersi per includere un servizio di consultazione transculturale per persone provenienti da contesti culturali differenti ed in situazioni di difficoltà;
- per studentesse e studenti più meritevoli è possibile pensare a borse di studio in grado di valorizzarne l'impegno accademico e sociale, oltre che a soluzioni innovative come la figura di *research assistant* con cui i giovani delle lauree magistrali o degli ultimi anni del ciclo unico possono affiancare i docenti in progetti di ricerca;
- rafforzamento del ruolo dei tutor, supportati da specifica formazione, per l'accoglienza e l'orientamento, per il supporto ai corsi di studio, oltre che per la promozione dell'inclusione massima delle persone con disabilità;
- un servizio potenziato per accompagnare il placement in Italia e all'estero;
- strumenti per la formazione e certificazione delle competenze trasversali, compresi i laboratori per l'auto-imprenditorialità, l'innovazione e la creatività, pensati specificamente per studentesse e studenti delle scienze umane e sociali, proiettati in un contesto innovativo.

Gli spazi, le strutture e l'ambiente di lavoro

Credo fermamente che gli investimenti nelle strutture e nelle infrastrutture, oltre che la riqualificazione degli ambienti, condizionino la qualità della vita dell'Ateneo, il benessere del personale, la qualità della didattica, le motivazioni della nostra Comunità ed il nostro modo di operare. Gli spazi in cui viviamo sono quelli in cui trascorriamo la maggior parte delle nostre giornate, per cui occorre che nella loro adeguatezza, sicurezza, bellezza e nel loro decoro si possano tutti riconoscere, in sinergia con il tessuto urbano che ci circonda.

Molti sono i progetti di riqualificazione e ampliamento in corso per le strutture dell'Ateneo, ma intendo fermamente promuovere il miglioramento della vivibilità e della qualità di tutti gli spazi: per i nostri studenti, i giovani talenti e, in generale, per tutta la nostra Comunità accademica. Faccio riferimento non solo agli spazi per lavorare, ma anche a quelli per studiare e socializzare, per condividere e dialogare, per praticare sport. Intendo farmi promotrice non solo dell'adeguatezza per numero e dimensione, ma anche per il loro decoro (pulizia e manutenzione) e per il modo con cui è garantita l'accoglienza (servizi di portineria in primis).

Anche le risorse rese disponibili dal PNRR potranno, se correttamente investite, migliorare sensibilmente la qualità degli spazi a tutti i livelli e per le varie destinazioni.

Il sistema bibliotecario

Le biblioteche sono lo snodo centrale per una ricerca di eccellenza, per il rafforzamento dell'identità di un Ateneo umanistico che si propone come protagonista delle sfide del nostro presente e del futuro, per la coltivazione dei talenti, per la valorizzazione dei servizi agli studenti nazionali e internazionali, per l'attrazione di studiosi, come pure per l'interazione con il territorio e le istituzioni locali.

Il sistema delle biblioteche di Ateneo dovrà essere insomma un insieme di luoghi fatti di persone e pensati per le persone, in cui ricerca, didattica, terza missione si intersecano.

I progetti fino ad ora sviluppati dimostrano la centralità del sistema bibliotecario per lo sviluppo delle politiche della ricerca (come avvenuto recentemente per l'open science e in generale per la disseminazione e comunicazione della produzione scientifica dell'Ateneo secondo i principi della scienza aperta), per le iniziative di terza missione e di collaborazione istituzionale, per le buone prassi in tema di digitalizzazione (biblioteca digitale del patrimonio culturale dell'Ateneo).

In questo senso, appare prioritario:

- valorizzare il ruolo del personale bibliotecario come mediatore dell'informazione, favorendone il coinvolgimento nell'impostazione delle politiche a supporto della ricerca e della didattica, oltre che della terza missione, a livello centrale e dei singoli Dipartimenti;
- assicurare un'integrazione piena con le altre aree dell'Ateneo, grazie sia a una innovativa gestione per processi;
- armonizzare le biblioteche esistenti a seguito di processi di discussione che tengano conto specificatamente delle esigenze di studio degli studenti, oltre che quelle di ricerca dei docenti, dei dottorandi e degli studiosi in formazione;
- garantire il decoro e la funzionalità degli spazi, assicurando la preservazione del patrimonio di conoscenze racchiuse nelle dotazioni fisiche e virtuali;
- favorire una maggiore visibilità del patrimonio librario e del sistema bibliotecario di Ateneo anche all'estero, per studenti e studiosi, anche attraverso una riconoscibilità chiara dei servizi e delle attività svolte (a partire dal sito di Ateneo);
- ottimizzare, con le opportunità offerte dalla tecnologia e i giusti investimenti per i luoghi fisici e la razionalizzazione degli spazi, il **sistema bibliotecario diffuso**. Attraverso adeguati interventi e con il supporto di specialisti è possibile pianificare la realizzazione nel medio periodo di un sistema fatto di spazi e strutture ben coordinati, capace di bilanciare la dimensione di campus urbano di ridotte dimensioni con le specificità delle collezioni e l'unicità dei luoghi esistenti;
- rendere disponibili nuovi spazi dedicati all'incontro delle persone e all'organizzazione di iniziative, attraverso cui valorizzare il patrimonio di conoscenze e competenze del personale bibliotecario;
- supportare e potenziare il ruolo regionale del polo BiblioMarcheSud, in collaborazione con le strutture della Regione Marche.

Le relazioni con il territorio

Negli ultimi dieci anni UniMC ha saputo consolidare le relazioni con enti, istituzioni, associazioni, imprese, generando progetti, collaborazioni e iniziative di Terza Missione che hanno contribuito al miglioramento della qualità delle attività didattiche e di quelle scientifiche.

I risultati "eccellenti" conseguiti nella **VQR Terza Missione**, che ho accompagnato nella sua progettazione e nella costruzione dei casi di studio, premiano la capacità dell'*Umanesimo che innova* di sviluppare progettualità originali e con un impatto significativo. Abbiamo saputo mettere a sistema le eccellenze nella ricerca e nella didattica per generare sinergie importanti con il mondo della cultura, delle istituzioni, del settore produttivo. Analogamente, la progettazione dell'**Ecosistema per l'Innovazione** ci ha visti promuovere, unici in Italia, un modello di "trasferimento" tecnologico in cui la ricerca di base e le migliori esperienze di Ateneo si traducono in percorsi di valorizzazione dei rapporti con il territorio. Abbiamo posto al centro del progetto la persona e la nostra comunità di riferimento, facendo dell'inclusione il perno della nostra innovazione, interpretando la *Smart Specialization Strategy* regionale alla luce delle nostre specificità.

Con in mente questo modello, intendo rafforzare il percorso intrapreso da UniMC affinché il nostro Ateneo diventi un punto di riferimento internazionale per un **modo diverso di fare Terza Missione**: non solo brevetti, spin off, accordi con imprese, ma anche azioni con un impatto significativo sulle comunità in termini di qualità della vita, valori culturali, inclusione, occupazione, sostenibilità ambientale e sociale.

Inoltre, intendo **intensificare le azioni di dialogo con le istituzioni regionali e locali**, in modo da rafforzare la nostra capacità di incidere sulle politiche per il territorio e di intercettare i bisogni di collaborazione dei vari attori istituzionali. Gli interlocutori privilegiati saranno il Comune, la Provincia e la Regione, con cui sono state già avviate numerose collaborazioni a beneficio del personale universitario, degli studenti e della comunità locale. È indispensabile che gli enti locali e il governo regionale condividano un percorso di sviluppo di lungo periodo con UniMC, mettendo a sistema capacità progettuali, risorse umane e finanziarie.

Collaborazione significa anche **un nuovo rapporto con gli Atenei della Regione**, con cui sviluppare un dialogo costruttivo e proficuo sui temi della ricerca e della didattica, dell'innovazione, della valorizzazione delle aree interne, partendo dalle molteplici attività che i gruppi di ricerca e i singoli docenti già realizzano con colleghi delle altre Università. In questo senso, la recente esperienza della rete Hamu è significativa.

Si tratta di un confronto necessario a rafforzare l'intero sistema regionale universitario, a beneficio dei giovani del nostro territorio, dei nostri operatori economici, delle nostre realtà sociali e culturali.

Infine, collaborazione significa mettere tutto il personale nelle condizioni di essere formato nel promuovere progetti di Terza Missione in modo efficace, efficiente e snello, di essere premiato per i risultati che raggiunge e di comunicare al meglio l'impatto generato. La Terza Missione va sviluppata in sinergia con la ricerca scientifica e la didattica: **una buona Terza Missione non è altro che il successo della rilevanza della ricerca.**

Un'azione immediata

Utilizzare le diverse misure del PNRR per consolidare il ruolo di UniMC come polo di riferimento nazionale in tema di formazione dei formatori. Un aspetto essenziale per la programmazione e gestione dell'offerta didattica dell'Ateneo è rappresentato dalle opportunità legate al **D.L. n. 36 del 30 aprile 2022** che permetterà di dare attuazione alla **riforma della formazione dei docenti delle scuole secondarie** di primo e secondo grado già prevista dal PNRR, attraverso la costituzione di Centri di Ateneo.

Un progetto ambizioso

Creare in Italia ed in Europa uno **standard nuovo** di valutazione della Terza Missione orientato all'**impatto e alla valutazione qualitativa**. Le collaborazioni già in essere con Netval, in Italia, e con vari consozi europei (ad esempio ECHIC, European Consortium for Humanities Institutes and Centres), ci pongono in una posizione di privilegio e di vantaggio per raggiungere rapidamente questo traguardo.



L'apertura internazionale

La valorizzazione della dimensione internazionale rappresenta un elemento fondamentale per il rafforzamento dell'identità, della reputazione e dell'attrattività dell'Ateneo.

Peraltro, la cooperazione e il confronto, oltre che il dialogo interculturale, sono radicati nella cultura del nostro territorio, come emblematicamente espresso da una figura di riferimento per l'Ateneo e per la nostra Regione, quale Padre Matteo Ricci. Nella sua Prefazione al Mappamondo, stampato a Pechino nel 1602, evidenziava: «Io, Matteo, poco intelligente, nel tradurre questa carta del Cielo e della Terra, non oso dire di colmare l'esperienza! Ciascuno dovrà farsela da solo. Desidero indegnamente offrire questa carta a tutti coloro che, sopra, portano il Cielo sovrano su di sé e, sotto, premono i sandali sull'augusta Terra».

L'identità di Ateneo europeo è un nostro punto di partenza imprescindibile e fondamentale, per accrescere le collaborazioni con le altre realtà a livello globale. Tra queste vanno ricordate le aree in cui già Macerata vanta una tradizione plurisecolare di collaborazione ed in cui ha una reputazione fondata sull'integrazione e sul dialogo. Dalla Cina (grazie all'operato del nostro Istituto Confucio modello) e l'Oriente, al Mediterraneo meridionale ed ai Paesi di lingua araba, all'area ionico-adriatica, agli Stati Uniti e alla Russia: la nostra Università può contribuire a costruire percorsi di dialogo e di pace. Questo è ancor più importante nell'attuale situazione geo-politica.

Potenziare e valorizzare le collaborazioni strategiche nel contesto sia europeo sia globale dovrà essere uno degli obiettivi chiave del nostro Ateneo, nei prossimi anni. Ciò consentirà di migliorare l'attrattività di UniMC, non solo come destinazione di studio, ma anche come partner, per una estesa cooperazione nel settore della didattica, della ricerca e dell'innovazione, con ricadute benefiche sia interne (sulla Comunità accademica), sia esterne (sul territorio, locale come pure nazionale).

Dal punto di vista della **didattica**, reputo importante:

- favorire percorsi maggiormente orientati all'attrattività degli studenti internazionali, in termini di offerta in lingua, iniziative speciali (ad es. *summer school*, *international student competition*, progetto *x-culture*, etc..), flessibilità nella costruzione dei piani di studio, nuovi accordi e titoli doppi e multipli, che consentano di valorizzare il plurilinguismo e il confronto interculturale;
- potenziare le attività di networking e reclutamento internazionale, già avviate con la costituzione dell'area internazionalizzazione e di un apposito ufficio, in modo da rafforzare il trend positivo di attrazione di studenti stranieri e migliorare ulteriormente il tasso di internazionalizzazione (in costante crescita, come rilevato tra gli altri da classifiche nazionali come quella del CENSIS);
- continuare a investire sulle opportunità di studio all'estero oltre che sul supporto ai nostri giovani in mobilità in paesi stranieri, in tutte le fasi del percorso di formazione;
- supportare il **Centro Linguistico di Ateneo** nella promozione di iniziative interne ed esterne fondate sul plurilinguismo, e al contempo assicurare la valorizzazione e l'integrazione dei collaboratori esperti linguistici nella nostra Comunità accademica;
- rafforzare l'internazionalizzazione della "*Faculty*", grazie a programmi strutturati e sistematici di *visiting* dall'estero, oltre che di mobilità in uscita dei nostri ricercatori e docenti;
- utilizzare in modo flessibile i contratti per l'affidamento di incarichi di docenza in materie strategiche e molto specialistiche nei singoli corsi di studio, valorizzando il contributo offerto dai *visiting* e forme di *co-teaching*, ove utili.

Dal punto di vista della **ricerca**, ritengo fondamentale:

- favorire la partecipazione a consorzi e progetti collaborativi promossi dall'Europa. Si tratta di straordinari strumenti di conoscenza reciproca, di rafforzamento delle competenze dei ricercatori, di valorizzazione delle eccellenze locali;
- potenziare i servizi di supporto al plurilinguismo, come il proofreading;
- incrementare la partecipazione a network di riferimento su scala europea e globale, attraverso cui sviluppare un confronto sistematico su tematiche di miglioramento e di rafforzamento della ricerca;
- favorire un percorso consapevole, inclusivo e partecipato, di confronto con le migliori realtà internazionali, attraverso il ranking.

Da ultimo, ma non per importanza, un aspetto trasversale dell'internazionalizzazione riguarda il miglioramento dei **servizi dedicati** agli studenti internazionali e in mobilità temporanea, così come ai docenti e agli studiosi provenienti da altri Paesi. Occorre qualificare e semplificare l'accoglienza (residenzialità in primis, ma anche servizi di segreteria) e gli aspetti burocratici connessi alle mobilità o alla permanenza a Macerata. E' importante rendere chiara e completa la comunicazione attraverso i siti e i canali istituzionali, nelle lingue principali. Il personale va formato e dotato degli strumenti adeguati alla promozione, all'insediamento, alla gestione sia degli studenti e delle studentesse in ingresso sia dei visiting. Eventi di valorizzazione di questa identità, sulla base delle migliori esperienze estere (es *Global engagement initiatives*) possono rappresentare momenti di promozione delle relazioni internazionali a beneficio dell'intera Comunità universitaria e del territorio, come già avviene per la Festa dell'Europa.

Un'azione immediata

Avviare nuovi strumenti che creino sinergia tra ricerca, didattica e dimensione internazionale, come i bandi per **"Global research assistant programs"**, attraverso i quali docenti e ricercatori possano beneficiare del supporto di nostri giovani studiosi (inclusi dottorandi e studentesse/ studenti dei corsi di laurea magistrale) per lo svolgimento di progetti di ricerca dal respiro internazionale.

Un progetto ambizioso

Aderire alla **"European Alliance initiative"** della Commissione Europea che promuove e supporta finanziariamente la concreta implementazione di partnership di eccellenza.

L'obiettivo è quello di creare un campus inter-universitario internazionale che valorizzi l'identità e la vocazione dell'umanesimo ed in cui gli studenti e tutto lo staff possano beneficiare di mobilità all'estero per formarsi, fare ricerca, lavorare ed avere servizi condivisi, ed in cui si possano sviluppare curricula di studio flessibili, inclusivi ed innovativi.



L'innovazione nella gestione interna

L'Innovazione nella gestione interna è una assoluta priorità, sentita dalla intera Comunità di Ateneo in modo trasversale e diffuso. Essa implica, a mio avviso, la necessità di promuovere rapidamente un allineamento e una sincronizzazione dei meccanismi di programmazione, guida e gestione, oltre che il passaggio da un orientamento alla procedura a una gestione per processi.

Rendere chiaro dove vogliamo andare: la programmazione

All'interno delle Università le due "aree" che connotano la configurazione organizzativa sono quella **accademica** e quella **tecnico-amministrativa-bibliotecaria**. Tali aree, affinché l'Istituzione universitaria possa esprimere al meglio il proprio potenziale, debbono agire in modo strettamente sinergico, ancorché svolgano attività differenti.

La condivisione tra le due "aree" degli obiettivi di fondo che l'Ateneo vuole raggiungere e il continuo allineamento organizzativo tra le stesse rappresentano un elemento fondamentale per realizzare la massima collaborazione. In questa logica, il processo di pianificazione strategica e programmazione dell'Ateneo svolge un ruolo cruciale, ancor più in funzione del nuovo sistema di accreditamento AVA3: esso rappresenta lo strumento condiviso che guida le scelte assunte, a tutti i livelli, e orienta i processi e le attività che da esse derivano.

A mio avviso il nostro "ciclo" di pianificazione strategica deve essere declinato su tre livelli, tra di loro distinti ma strettamente collegati ed allineati:

- la governance di Ateneo e dei Dipartimenti alimenta il processo di Pianificazione strategica, che trova esplicitazione nel Piano strategico di Ateneo, nel Programma triennale MUR, nei Piani triennali dei Dipartimenti;
- la struttura tecnico-amministrativa-bibliotecaria partecipa, in modo attivo, al raggiungimento degli obiettivi generali di Ateneo, supportando l'area accademica, anche attraverso la definizione, a livello operativo, degli obiettivi di carattere gestionale, coerenti e coordinati (anche in termini di timing), al Piano strategico;
- il percorso strategico viene supportato da un fluido e snello monitoraggio. Ciò deve sempre consentire di confermare le scelte operate oppure, nel caso ci fossero delle deviazioni rispetto a quanto pianificato, di rivedere il comportamento organizzativo o modificare gli obiettivi definiti, qualora gli stessi risultassero non più raggiungibili.

L'orientamento ai processi e ai risultati

Affinché l'azione descritta dia i suoi frutti, in modo efficace ed efficiente, si rende necessario prendere coscienza del fatto che sono i **processi**, cioè quei flussi di lavoro che attraversano trasversalmente l'organizzazione, e quindi l'area accademica e quella tecnico-amministrativa, che **creano valore** per tutti gli utenti finali dell'Istituzione.

La mia idea è quella di promuovere proprio l'ottica gestionale dei processi e valorizzare il connubio tra **autonomia e responsabilità** così da aumentare la trasparenza amministrativa e rendere il lavoro di tutti più efficace, efficiente, e, cosa di assoluta importanza, di maggiore soddisfazione.

La nuova logica organizzativa che vorrei promuovere, migliorando il sistema delle relazioni e delle procedure, consentirà di:

- alimentare il clima collaborativo tra le due “aree” universitarie con sicuri impatti positivi sulla **qualità del lavoro** svolto e delle **relazioni interpersonali**;
- valorizzare il lavoro del Sistema Assicurazione Qualità di Ateneo;
- far emergere con maggiore chiarezza il **merito** espresso dalle diverse posizioni organizzative in modo da premiare l’impegno di ciascuno;
- valorizzare un costante **rapporto dialettico con le rappresentanze sindacali** per gestire in modo corretto e condiviso le procedure di incentivazione e quelle di turnover, la mobilità delle posizioni organizzative e quelle di progressione della carriera. Ciò permetterebbe di rivedere il sistema di valutazione del personale che ha determinato nel tempo tensioni negative, anche a causa di una normativa nazionale “generalista”, pensata per “sistemi standardizzati” che non tengono conto della specificità universitaria.

L’informazione diffusa

Un’efficace gestione dei processi non può prescindere dalla disponibilità delle informazioni, a tutti i livelli dell’Istituzione, nel momento e nella forma in cui sono richieste, senza inutili duplicazioni o ridondanti richieste di dati. Un ruolo cruciale lo svolge quindi il **sistema informativo** di Ateneo, da potenziare in sinergia con tutte le migliori competenze di UniMC, valorizzando le sperimentazioni in atto nei vari Dipartimenti. Le ricadute di un’efficace disponibilità di informazione diffusa sono un proficuo supporto alle decisioni delle differenti aree dei Dipartimenti e dell’Ateneo e un significativo risparmio di tempo di noi docenti e del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario.

A dover cambiare non sono solo i contenuti dei flussi informativi, ma anche i destinatari e la modalità di circolazione all’interno dell’organizzazione, in modo che questi possano arrivare direttamente a coloro che implementano le azioni, in base alle specifiche esigenze di ognuno, con il minimo sforzo.

Per la realizzazione di questo obiettivo sarà necessario assicurare una corretta dotazione di risorse a tutti i livelli, con particolare riferimento al **Centro di Servizio per l’Informatica di Ateneo**. Quest’ultimo potrà valorizzare e potenziare le sue competenze interne, assumendo sempre più un ruolo strategico nella creazione di un innovativo sistema informativo di Ateneo.

Ritengo, in questa logica, molto importante procedere a una sostanziale **digitalizzazione** dei processi interni e ad una **de-materializzazione delle procedure**. Ciò avrebbe anche il beneficio di attuare una **semplificazione** profonda del lavoro amministrativo, contribuendo ad una maggiore armonizzazione ed efficienza del lavoro dei diversi uffici. Anche in questa azione UniMC dovrà essere protagonista delle principali reti nazionali che collaborano per creare economie di scala tra i differenti Atenei, come le convenzioni rese disponibili dalla CRUI e le sinergie all’interno del Consorzio Cineca.

Due azioni immediate

Implementare, sulla base delle migliori esperienze nazionali, un unico e snello **Documento di Programmazione Integrata** che dovrà integrare i principali documenti programmatori e avvalersi proficuamente della nuova visione di informazione diffusa. Obiettivi sono: ridurre la duplicazione di informazioni, favorire una migliore efficacia della comunicazione interna ed esterna, supportare e verificare le decisioni future con dati facilmente accessibili, rendere trasparente e chiara la direzione verso cui l'Ateneo si proietta.

Identificare, nella squadra di governo, una delega diretta per l'ambito del **"Miglioramento continuo e programmazione"** a cui è associata la responsabilità di garantire il raggiungimento degli obiettivi di programmazione, attraverso la razionalizzazione dei processi e la semplificazione organizzativa, il presidio del sistema di accreditamento continuo delle sedi, della ricerca, della didattica, della terza missione e del dottorato, valorizzando l'interazione con il Sistema Assicurazione Qualità ed il sistema informativo di Ateneo.

Un progetto ambizioso

Utilizzare in modo sinergico le risorse messe a disposizione nelle varie Missioni del PNRR per trasformare UniMC in un Ateneo di standard internazionale anche sul fronte della gestione interna e dell'organizzazione agile.

Creare un ambiente di lavoro sostanzialmente de-materializzato, in cui la digitalizzazione dei processi renda il lavoro di tutte e di tutti più semplice e focalizzato su attività ad alto valore aggiunto. Favorire uno sviluppo sostenibile e all'avanguardia del nostro sistema informativo e dell'architettura informatica, promuovendo l'organizzazione snella e la cultura dell'innovazione.



L'innovazione nella governance

Un'Università dalla tradizione antica come Macerata può porsi traguardi ambiziosi, sfidanti, in cui ciascun membro della nostra Comunità possa identificare il proprio quotidiano contributo.

Il raggiungimento di tali obiettivi è condizionato dalla capacità, attraverso un'azione di governo chiara e condivisa, di mantenere sempre alti il senso di appartenenza all'istituzione, la coesione, l'armonia, la serenità. Intendo fare della trasparenza, del coinvolgimento diffuso e del presidio degli ambiti strategici i tre cardini fondamentali della governance di Ateneo.

Trasparenza

Una governance trasparente implica la creazione di un **modello** snello di condivisione e partecipazione delle decisioni che consenta di valorizzare l'autonomia dei Dipartimenti e al contempo assicuri unità ed armonia di azione. In questa logica, tutti i documenti di programmazione, oltre a quelli che sintetizzano le decisioni degli organi di governo e di presidio dei processi di qualità, unitamente alle relazioni dei Pro-rettori e delegati, dovranno essere resi consultabili in modo semplice e immediato da parte di tutta la Comunità accademica.

Coinvolgimento diffuso

Intendo creare una struttura di Pro-rettrici/rettori e delegate/i su tematiche prioritarie, che possa riflettersi - in ciascun Dipartimento - in corrispondenti deleghe, così da ottimizzare i meccanismi di coordinamento. I singoli Pro-rettrici/rettori di Ateneo formano altrettante **Task force** con i corrispondenti delegati di Dipartimento, allo scopo di co-creare e presidiare lo sviluppo di azioni ed iniziative in modo congiunto, condiviso, chiaro e trasparente. Essi valorizzano il dialogo costante con gli altri organi di Ateneo (es. Consiglio degli Studenti o Comitato Unico di Garanzia).

A fronte della flessibilità di consultazione e lavoro delle Task force, reputo essenziale garantire un timing trasparente di incontri che preveda, prima delle riunioni mensili degli organi:

- incontro con i Direttori dei Dipartimenti;
- incontro con i Pro-rettrici/rettori e i delegate/i di Ateneo.

La calendarizzazione di tutte le riunioni "ordinarie" degli organi centrali e dei Dipartimenti, rese snelle dalle opportunità offerte dalle piattaforme telematiche, è funzionale ad una fluidità elevata delle comunicazioni e del processo decisionale.

Presidio degli ambiti strategici

Intendo formare una squadra in grado di presidiare costantemente le aree strategiche di sviluppo dell'Ateneo, attraverso Pro-rettrici/rettori. A questi si aggiungono delegate/i per ambiti di rilevanza elevata.

Il gruppo verrà individuato sulla base sia delle competenze specifiche delle persone coinvolte, sia della necessità di attivare nuove energie e nuovi contributi alla governance, sia – soprattutto – in funzione dell'**attitudine al lavoro in gruppo**, alla condivisione, all'ascolto e al dialogo. Reputo questi requisiti essenziali per garantire che Pro-rettrici/rettori e delegate/i si facciano portavoce delle esigenze di tutto l'Ateneo in modo inclusivo, solidale, responsabile.

Nel valorizzare il connubio autonomia-responsabilità, intendo delegare loro potere decisionale e **di firma** per tutte le questioni "amministrative ordinarie" di loro responsabilità.

Pro Rettrici/Pro-Rettori

1. **Didattica** (valorizzazione della didattica di qualità, sviluppata con metodi e strumenti avanzati, al fine di acquisire una visibilità e riconoscibilità dell'Ateneo nello spazio europeo alla didattica; promozione di una didattica "inclusiva" che consenta agli studenti di sviluppare al meglio il proprio potenziale, nel rispetto delle particolarità e delle diversità di ciascuno; sviluppo e promozione delle strategie di educazione digitale);
2. **Ricerca** (sviluppo unitario della ricerca di Ateneo; promozione del dialogo fra le diverse discipline; sostegno alla partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali e a progetti in partenariato con enti pubblici e privati e con altri Atenei nazionali e internazionali; promozione delle iniziative volte a valorizzare il raccordo tra attività di ricerca, didattiche e di terza missione);
3. **Terza Missione** (valorizzazione del contributo di UniMC per lo sviluppo sostenibile ed innovativo del territorio; potenziamento della collaborazione con enti pubblici e privati, anche sulla base delle esigenze del tessuto socio-economico del territorio; promozione del public engagement; partecipazione alle iniziative di innovazione sul territorio);
4. **Sviluppo internazionale e global engagement** (sviluppo degli accordi internazionali; potenziamento dei flussi di mobilità studenti e docenti in entrata ed in uscita; attrazione internazionale; identificazione delle buone pratiche europee; sviluppo delle reti internazionali; relazioni con le istituzioni europee; reputazione e politiche di valorizzazione dei talenti internazionali, ranking internazionali);
5. **Diritto allo studio e cura degli studenti** (cura della filiera dei servizi agli studenti; valorizzazione delle politiche per la tutela del diritto allo studio; coordinamento, monitoraggio e supporto delle strutture e dei servizi a favore delle persone con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento; politiche di orientamento e placement);
6. **Miglioramento continuo e programmazione** (razionalizzazione dei processi e semplificazione organizzativa; presidio del processo di accreditamento continuo delle sedi, della ricerca, della didattica, della Terza Missione e del dottorato, in coordinamento con pro-rettorato e deleghe attinenti).

Deleghe specifiche

1. **Valorizzazione del patrimonio umano e culturale di Ateneo** (promozione del senso di appartenenza all'Ateneo della Comunità universitaria; valorizzazione delle professionalità esistenti; individuazione dei nuovi fabbisogni formativi della risorsa umana; cura delle azioni di benessere nei luoghi di lavoro; sviluppo delle iniziative conviviali e di confronto, di condivisione della conoscenza delle eccellenze);
2. **Valorizzazione del plurilinguismo e del multiculturalismo** (sviluppo integrato del Centro Linguistico di Ateneo e dei servizi linguistici interni ed esterni alla comunità, inclusi i percorsi per la lingua italiana a supporto del processo di inclusione multiculturale; valorizzazione dei collaboratori esperti linguistici; sviluppo di iniziative a supporto della vocazione multiculturale di Ateneo);

- 3. Rapporti con il Territorio e con le Istituzioni** (promozione dei rapporti con le istituzioni politiche nazionali e locali; promozione e consolidamento dei rapporti con la Città anche con riferimento ai processi di rigenerazione urbana e valorizzazione degli spazi aggregativi per la Comunità studentesca; sviluppo delle reti di collaborazione con altri Atenei, centri di ricerca, poli culturali locali; presidio delle politiche per le aree interne);
- 4. Presidio VQR - Valutazione della Qualità della Ricerca** (guida il percorso della VQR in coordinamento con pro rettorato alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione);
- 5. Dottorato e valorizzazione dei talenti** (politica di valorizzazione delle opportunità di crescita e di carriera per i giovani, incluso il dottorato di ricerca e le altre opportunità di finanziamento della carriera da fonti interne, nazionali ed internazionali; tutela dei diritti dei giovani ricercatori; orientamento, placement e supporto psicologico);
- 6. Inclusione, contrasto alle disuguaglianze e ai divari** (sviluppo e promozione della inclusione a tutti i livelli, sia per gli studenti, sia per tutte le risorse umane di Ateneo; sviluppo delle politiche volte a contrastare il gender gap; promozione delle politiche di reclutamento inclusive; promozione di misure e soluzioni per contrastare tutte le forme di disuguaglianze e divari, in coordinamento con il CUG);
- 7. Sviluppo e coordinamento del Sistema Bibliotecario di Ateneo** (promozione dello sviluppo del sistema bibliotecario di Ateneo; valorizzazione del personale bibliotecario; valorizzazione delle iniziative a supporto della innovazione delle politiche di didattica innovativa, di ricerca, di terza missione);
- 8. Formazione degli insegnanti** (presidio dei percorsi di accesso, formazione continua e reclutamento degli insegnanti)
- 9. Welfare, sostenibilità e sport** (rafforzamento delle linee di intervento in tema di Welfare, di sostenibilità ambientale e individuale, di benessere sociale; valorizzazione delle buone pratiche e stili di vita di cui l'Ateneo si fa promotore, in particolare nell'ambito dello sport);
- 10. Comunicazione interna e promozione dell'identità** (assicurazione della qualità, tempestività ed efficacia dei flussi di comunicazione interna, tra tutte le strutture e la Comunità accademica);
- 11. Strategia di comunicazione e promozione dell'«Umanesimo che innova»** (coordinamento per l'elaborazione e l'implementazione della strategia di comunicazione di Ateneo, in stretto sinergia con la delega sulla Comunicazione interna; coordinamento nell'utilizzo dei diversi strumenti di comunicazione disponibili; ottimizzazione della comunicazione per l'orientamento);
- 12. Controllo di gestione e Bilancio** (valorizzazione delle informazioni per il governo e la gestione snella dei processi);
- 13. Politiche per la Sostenibilità** (promozione della sostenibilità ambientale, economica, sociale in Ateneo; cura della comunicazione della Responsabilità sociale diffusa);
- 14. Spazi e infrastrutture** (definizione dei modelli d'uso e gestione del patrimonio esistente; manutenzione e sviluppo degli spazi; progetti di edilizia);
- 15. Innovazione digitale, servizi ICT, sistema informativo, progetti strategici e speciali** (coordinamento dei processi di innovazione digitale, in ambito infrastrutturale e di impostazione del sistema informativo integrato di Ateneo);
- 16. Excellence in Research** (promozione delle politiche della ricerca europea e dello spazio europeo dell'alta formazione; implementazione e monitoraggio della strategia Excellence in Research).

Intendo inoltre prevedere delegati ad hoc, per lo sviluppo delle relazioni culturali, scientifiche, di ricerca e didattica, in coordinamento con tutti i Pro-Rettori, per aree geografiche di alto interesse (es. Adriatico e Balcani, Medio Oriente e Mediterraneo, Africa, Cina e Asia, Europa ed Eurasia).

Saranno, infine, indicati docenti "Responsabili" di ambiti specifici, attraverso cui assicurare un dialogo costante con attori del territorio o istituzioni di particolare rilievo.

Un Advisory board internazionale

Vorrei formare un Advisory board di grande caratura scientifica, in grado di supportare la riflessione sui cambiamenti e sulle dinamiche della ricerca e della didattica in ambito nazionale e internazionale. Penso a un supporto agile, ma di spessore, che possa affiancarci nella periodica revisione del piano strategico e nell'affrontare le nuove sfide che abbracciano il sistema universitario.

In conclusione

Gli incontri di queste settimane e l'ampio consenso trasversale ricevuto hanno rafforzato il mio intento e il mio entusiasmo a candidarmi.

Vorrei contribuire al governo del nostro Ateneo con una sensibilità nuova e un approccio nuovo, facendo leva sull'**Europa per innovare** e sull'**Umanesimo per eccellere**.

Credo sia importante perseguire nei prossimi sei anni, senza timori, un confronto franco e leale, anche acceso, se necessario, intorno alle idee e alle direttrici di sviluppo, come si conviene a un'istituzione universitaria. La condivisione e la consapevolezza piena delle azioni da intraprendere sono imprescindibili, per muoverci insieme verso il necessario cambiamento, con coraggio.

Tutti dovremo mettere a disposizione le nostre energie migliori.

Da parte mia, assicuro a ciascuna e ciascuno di Voi che mi spenderò senza riserve, valorizzando la conoscenza che ho dell'Ateneo, delle persone che lo compongono, delle complessità che lo caratterizzano. In un futuro di grandi cambiamenti e di instabilità, come quello che ci attende, sarò in costante ascolto, facendomi carico di un impegno che non è solo istituzionale ma anche morale. Con una sensibilità nuova e con equilibrio vorrei condurre il nostro Ateneo attraverso le trasformazioni profonde che ci attendono, nel solco delle azioni di governo descritte.

Darò fondo alla volontà ed alla convinzione di lavorare in squadra, con lo spirito di inclusione al quale ho cercato di ispirare sempre ogni mia attività, lavorando per il bene delle nostre studentesse e dei nostri studenti oltre che di tutta la nostra Comunità accademica. È questa l'unica via, io credo, per intraprendere da subito un percorso condiviso di rinnovamento e riposizionamento in cui tutte e tutti possano riconoscersi, contribuire e partecipare, nessuno escluso.

A conclusione di questo mio programma, vorrei citare un passaggio molto toccante dal discorso tenuto da Simone Veil nella prima seduta del Parlamento Europeo da lei presieduto, il 17 luglio 1979: *"Abbiamo in comune lo stesso desiderio di giungere ad una Comunità basata su un'eredità comune e sul rispetto condiviso dei valori umani fondamentali. E' con questo spirito che vi invito ad affrontare, insieme, in modo collegiale, il lavoro che ci aspetta"*.

L'Europa ci ispira, l'Umanesimo ci guida.





Il mio percorso con UniMc

Di solito, in programmi simili a questo, i candidati presentano anche il proprio curriculum vitae. Io vorrei piuttosto brevemente ripercorrere, con una certa emozione, alcune tappe significative della mia esperienza vissuta con l'Università di Macerata; Ateneo che mi ha accolto e mi ha dato l'opportunità di crescere e maturare, scientificamente e umanamente, e a cui ho dedicato con passione e slancio tutte le mie energie professionali.

Nel 2000 ho conosciuto per la prima volta Macerata grazie a un assegno di ricerca. Sono tornata nel 2006 e da ricercatrice ho cominciato il mio percorso di crescita che, come ricordato nella mia lettera di presentazione dello scorso 5 aprile, mi vede oggi professoressa ordinaria di Economia Applicata. Sono ogni giorno grata per una professione che, attraverso la didattica, mi consente di accompagnare i giovani nel loro processo di formazione e, attraverso la ricerca, mi dà l'occasione di essere parte della comunità scientifica, chiamata a generare conoscenze con cui la vita delle persone e delle comunità può migliorare.

Prima il Dipartimento di Giurisprudenza e poi l'Ateneo hanno creduto in me, affidandomi, negli anni, anche compiti di governance che ho svolto con passione e per i quali sono profondamente grata, poiché mi hanno consentito di imparare molto e di maturare una conoscenza delle persone e delle strutture che ritengo fondamentale e propedeutica a un buon esercizio del ruolo di Rettore.

Nel 2013 ho iniziato a occuparmi, attraverso la delega di Ateneo, di tematiche completamente nuove a quel tempo. Grazie al lavoro di squadra, a un team di PTA straordinario, al coinvolgimento di colleghe e colleghi dei diversi Dipartimenti, abbiamo da un lato impostato l'attività di Terza Missione e, dall'altro, avviato un percorso molto complesso e sfidante: entrare a far parte del gruppo di Atenei che in Europa sono considerati "Excellence in Research".

Dal 2013 a oggi, su questi due versanti, l'Ateneo non solo è maturato, ma si è affermato come punto di riferimento nazionale.

In relazione alla **Terza Missione**, indico qui di seguito alcuni dei risultati più significativi:

- recente conseguimento della valutazione **"Eccellente"** nella **VQR** di Terza Missione;
- partecipazione al **Bando "Ecosistemi dell'innovazione"** del PNRR. Con un complesso esercizio politico e tecnico, lavorando con le università di Abruzzo, Marche e Umbria e con oltre 60 docenti di tutti i nostri Dipartimenti, abbiamo assunto la responsabilità dello Spoke dedicato a "Smart solutions and educational programs for anti-fragility and inclusivity". A partire da luglio 2022, un budget di 10 milioni di euro ci consentirà, per i prossimi 3 anni, di migliorare la nostra ricerca di eccellenza (con borse di dottorato e posizioni di RTD A; strutture e infrastrutture per la ricerca e per la formazione), la capacità di gestione dei fondi (con il reclutamento di PTA dedicato), il dialogo con il territorio (con bandi a cascata rivolti a enti, imprese, istituzioni);
- promozione di **percorsi per la creatività e l'innovazione**. Il Laboratorio Umanistico per la Creatività e l'Innovazione - LUCI è solo uno degli esempi delle varie iniziative avviate: giunto alla 9ª edizione, LUCI ha consentito di formare dal 2013 circa 400 studentesse e studenti sui temi dell'auto-imprenditorialità;

- sviluppo, attraverso **CreaHub**, di percorsi formativi e iniziative di supporto alla Terza Missione e dell'impatto della ricerca, finanziati con bandi competitivi ministeriali (tra questi ricordo i progetti: *Un modello di trasferimento della conoscenza al territorio. Il caso dell'industria culturale e creativa*; *Valorizzare l'Umanesimo digitale: proprietà industriale ed industrie culturali e creative*; *L'impatto della ricerca nelle Scienze Umane e Sociali*. Grazie a oltre 300.000 euro di risorse acquisite si sono anche potute inserire due nuove risorse PTA).

Con riferimento alla **"Carta Europea dei Ricercatori e Codice di Condotta per l'assunzione dei Ricercatori"**, abbiamo ottenuto la riconferma del sigillo di eccellenza, acquisito nel 2014 grazie al lavoro della Excellence Task Force. A seguito della visita ispettiva di dicembre 2021, il report inviato dalla Commissione evidenzia che: *"The University of Macerata is evolving positively and **has done great progress** since the award of the HR logo in 2014. [...] The HR Strategy has acted as a catalyst to bring together the research and administration of the university and unite them in working together improving the conditions of the researchers [...] The University has an Eurocentric view with its own strategies and objectives mirroring those at EU level"*.

Parallelamente all'avvio delle due deleghe, nel **2013** ho proposto la costituzione del China Center, a cui hanno aderito docenti di tutte le discipline di Ateneo. Con totale autonomia e indipendenza, di fondi e di risorse, abbiamo sviluppato ricerche e attività di formazione multidisciplinari su temi legati alla cooperazione tra Europa e Cina. Tra le varie iniziative, ricordo la Summer School in Western Culture and Civilization, in collaborazione con il Dipartimento di Studi Umanistici e con la partecipazione di docenti dei cinque Dipartimenti.

Un passaggio particolarmente importante è quello legato alla **progettazione Europea**.

Nei progetti che ho coordinato, all'interno del 7° programma quadro e di Horizon 2020, sono state intercettate risorse (pari a oltre 7 milioni di euro) che ho condiviso pienamente in Ateneo. Sono state, ad esempio, oltre 120 le borse di mobilità internazionale che hanno visto nostri giovani e nostre/i colleghe/i di tutti i Dipartimenti (anche PTA, seppure purtroppo in modo limitato) impegnati in Europa, Ucraina, Cina, Israele per periodi di ricerca. A questo si sono aggiunte opportunità di collaborazione scientifica e di apprendimento di buone prassi a cui abbiamo potuto ispirarci, a partire dalla Scuola di Dottorato. Nel **2016** sono diventata Delegata di Ateneo alla progettazione Europea. Le attività al centro di questa delega hanno permesso di impostare, grazie anche a uno staff di straordinaria professionalità, la nostra politica europea per la ricerca di eccellenza e di generare un portafoglio di opportunità e iniziative per guidare la nostra Comunità nel percorso di apertura all'Europa, a tutti i livelli (dalla ricerca di base, a quella collaborativa e multi disciplinare).

Nel marzo **2021** ho assunto la Delega di Ateneo alla **Ricerca**. Pur non potendo incidere sui percorsi già avviati, ho cercato di portare alcuni cambiamenti a mio avviso importanti, in stretta collaborazione con i delegati dei Dipartimenti, con il supporto di CAR e CAT, oltre che di CLA, CASB e Grant Office. Tra le iniziative principali segnalo:

- definizione di nuovi criteri per la VTR, con un aumento del 50% dei fondi destinati dall'Ateneo a QV1 e QV2;
- progettazione sul DM 737/2021 ("Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma Nazionale per la Ricerca"). Con l'acquisizione di oltre 1,8 milioni di euro per sviluppare entro il 2023 ricerca di eccellenza, abbiamo previsto: il reclutamento di nuove figure di research manager junior; quattro call interne di Ateneo (attive da fine 2022) per valorizzare la ricerca di base di tipo bottom-up, anche collaborativa, interdipartimentale ed inter-Ateneo; il potenziamento degli acquisti di fonti bibliografiche; il finanziamento di proof reading e pubblicazioni Open Access.

Nella sua ultima relazione annuale, il Nucleo di Valutazione ha espresso un giudizio **“pienamente positivo”** per le linee di indirizzo di sviluppo in materia di ricerca includendo, in tale apprezzamento, anche l’attenzione alle tematiche connesse al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Infine, nell’ambito della **Programmazione triennale**, ho avuto la possibilità di coordinare due obiettivi specifici

- Obiettivo “Didattica”, azione “Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche” (Pro 3 “2019-2020”);
- Obiettivo “Ampliare l’accesso alla formazione universitaria”, azione “Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche” (Pro 3 “2021-2023”).

La predisposizione di questi progetti ha permesso all’Ateneo di beneficiare di un pacchetto di risorse finanziarie (di oltre 1,2 milioni di euro) attraverso cui valorizzare le formule di didattica innovativa e flessibile, sviluppare laboratori di Dipartimento e di Ateneo, promuovere percorsi innovativi di certificazione delle soft skills, rafforzare le azioni di orientamento e placement, agevolare l’acquisizione di dotazioni informatiche funzionali allo smart working.

Questi sono alcuni dei risultati finora raggiunti nelle aree che ho avuto modo di coordinare, nell’interesse dell’Istituzione e della nostra Comunità. Sono consapevole che costituiscono solo una parte del ruolo che l’Università pubblica può e deve svolgere per la collettività. Sono altresì fermamente convinta che il futuro del nostro Ateneo possa e debba essere pensato e progettato attraverso una governance collegiale, che valorizzi il contributo di tutte le colleghe e i colleghi, dei nostri studenti e studentesse, dei dottorandi e giovani ricercatori, e che sia fortemente radicata in una visione incentrata sull’importanza dell’**Europa per innovare** e dell’**Umanesimo per eccellere**. È per realizzare questa Università, grazie al contributo della nostra Comunità, che mi candido come Rettrice.

Firmato digitalmente da: Francesca Spigarelli
Organizzazione: UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MACERATA/00177050432
Limitazioni d'uso: Explicit Text: Il titolare fa uso del presente certificato solo per le finalità di lavoro per le quali esso è rilasciato. The certificate holder must use the certificate only for the purposes for which it is issued.
Luogo: Macerata
Data: 30/06/2022 10:57:00

Francesca Spigarelli